

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Національна Академія педагогічних наук України
Науково-дослідний центр проблем соціальної педагогіки
та соціальної роботи Національної Академії педагогічних
наук України та Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка

С. Я. Харченко,
Н. П. Краснова,
Л. П. Харченко,
Я. І. Юрків

ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

*Навчально-методичний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

Луганськ
ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”
2012

УДК 174(076)
ББК 87.75р3
Е 88

Рецензенти:

- Зверева І. Д.* – доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник лабораторії соціальної педагогіки Інституту проблем виховання НАПН України.
- Сорочан Т. М.* – доктор педагогічних наук, професор, ректор Луганського інституту післядипломної педагогічної освіти.
- Волкова Н. П.* – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри загальної та соціальної педагогіки Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля.

Е88 Етика ділового спілкування : навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Я. Харченко, Н. П. Краснова, Л. П. Харченко, Я. І. Юрків ; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”. – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2012. – 507 с.

ISBN 978-966-617-287-0

У запропонованому посібнику розглядаються основні питання етики ділового спілкування, даються рекомендації по встановленню ділових взаємин, розкриваються форми ділового спілкування та пропонуються можливі шляхи для подолання конфліктів. Посібник буде сприяти підвищенню професійного рівня соціального педагога, соціального працівника, педагогів.

Видання розраховано насамперед на студентів вищих навчальних закладів, які опановують фах соціального педагога, соціального працівника, а також на спеціалістів-практиків у галузі соціально-педагогічної, соціальної сфери.

УДК 174(076)
ББК 87.75р3

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 7 від 24 лютого 2012 року)*

ISBN 978-966-617-287-0

© Харченко С. Я., Краснова Н. П.,
Харченко Л. П., Юрків Я. І., 2012
© ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2012

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
------------	---

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1.1. Проблеми етики ділового спілкування в історії філософської думки.....	8
1.2. Етика ділових відносин як галузь наукового знання.....	30

РОЗДІЛ II ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

2.1. Етика ділового спілкування.....	52
2.2. Моральні цінності ділового спілкування.....	67
2.3. Сприйняття і взаєморозуміння в контексті етики ділового спілкування.....	104

РОЗДІЛ III ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЯ

3.1. Вербальні та невербальні засоби спілкування.....	129
3.2. Ділове спілкування у робочій групі.....	145
3.3. Стилi керівництва.....	171

РОЗДІЛ IV ЕТИКЕТ ДІЛОВИХ ВЗАЄМВІДНОСИН

4.1. Діловий етикет: джерело, принципи та функції.....	201
4.2. Етикет та культура поведінки ділової людини.....	213
4.3. Діловий одяг.....	234

РОЗДІЛ V
ФОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

5.1. Ділова бесіда.....	263
5.2. Ділова нарада.....	294
5.3. Суперечка та принципи її ведення.....	325

РОЗДІЛ VI
ДІЛОВІ КОНФЛІКТИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

6.1. Конфліктне спілкування. Функції конфлікту.....	348
6.2. Управління конфліктами.....	383
6.3. Основні стратегії вирішення конфліктів.....	406
ДОДАТКИ.....	447
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	501

ВСТУП

Проблема ділового спілкування багатогранна. За останні роки вона стала предметом вивчення багатьох наук. Нею займаються і філософи, і соціологи, і психологи.

Детально використовує феномен спілкування соціальна педагогіка, оскільки спілкування – це необхідна умова, найважливіший фактор соціального виховання, формування кожної окремої особистості.

Ділове спілкування у наші дні проникає в усі сфери суспільного життя. У комерційні ділові сфери життя вступають підприємства всіх видів і форм власності, а також приватні особи у якості приватних підприємців. Компетентність у галузі ділового спілкування безпосередньо пов'язана з успіхом або неуспіхом в кожній галузі науки, мистецтва, виробництва, торгівлі. Що стосується менеджерів, бізнесменів, організаторів виробництва, людей, зайнятих у сфері управління, приватних підприємців, то комунікативна компетентність, тобто здатність адекватно реагувати в будь-якій ситуації у процесі спілкування для представників цих професій представляє одну з найголовніших складових їх професійної зовнішності.

Ділове спілкування як процес припускає встановлення контакту між учасниками, обмін певною інформацією для побудови спільної діяльності, встановлення співробітництва тощо. Ділове спілкування – це складний багатоплановий процес розвитку контактів між людьми в службовій сфері.

Його учасники виступають в офіційних статусах і орієнтовані на досягнення мети, конкретних завдань. Специфічною особливістю названого процесу є регламентованість, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, які визначаються національними і культурними традиціями, професійними етичними принципами. Спілкування властиво всім живим істотам, але на рівні людини воно набуває найдосконаліші форми, стає усвідомленим і опосередкованим, тобто промовою. У житті людини немає навіть самого нетривалого періоду часу, коли б вона знаходилася поза цим процесом життєдіяльності, поза взаємодією з іншими об'єктами суспільства. Ділове спілкування зазвичай включено як приватний

момент в будь-яку спільну продуктивну діяльність людей і служить засобом підвищення якості цієї діяльності, інформативним супроводом його. Її змістом є те, чим зайняті люди, а не ті проблеми, які зачіпають їх внутрішній світ, у відмінність від особистісного спілкування між близькими людьми, друзями, родичами.

Уміння вести себе з людьми під час бесіди є одним з найголовніших факторів, що визначають шанси домогтися успіху в бізнесі, службовій або підприємницькій діяльності. Успіхи людини в її справах навіть у технічній сфері чи науковій сфері лише відсотків на п'ятнадцять залежить від її професійних знань і на відсотків на вісімдесят п'ять – від її вміння спілкуватися з людьми, з якими вона працює.

Ділове спілкування – це процес, при якому триває обмін діловою інформацією та досвідом роботи, що передбачає досягнення певного результату в спільній роботі, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети. Специфікою цього процесу є момент регламенту, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, які визначаються національними і культурними традиціями, прийнятими на даній території, професійними етичними принципами, прийнятими в даному професійному колі осіб.

Уміння правильно і адекватно вести себе під час ділового спілкування – одне з основних складових успіху ділової людини і керівника. Вміння безконфліктно і продуктивно провести цей процес є одним з найбільш необхідних якостей для того, хто хоче досягти успіху у діловій сфері. Тобто необхідно володіти знаннями з галузей етики і етикету, що дозволить успішно вийти з будь-яких переговорів і ділових контактів.

Також необхідно вміти керувати процесом, впливаючи на людей таким чином, щоб не виникло напруженої або конфліктної ситуації. Для цього існує ряд моментів, дотримання яких дозволяє найбільш ефективно вступати в переговори з людьми, вміти переконувати і досягати тим самим поставлених цілей і задач.

У даному посібнику основна увага приділена етичним нормам у процесі ділового спілкування. Книга складається з шести розділів, кожен з яких розкриває той чи інший аспект

спілкування.

Перший розділ посібника розкриває теоретичні передумови становлення етики ділового спілкування як галузі наукового знання, дає історичний екскурс розвитку ділового спілкування.

Другий розділ присвячений аналізу етичного аспекту ділового спілкування, його оцінки з позиції аксіології як моральної цінності.

Третій розділ дає характеристику ділового спілкування як процесу комунікації. Розкриваються вербальні й невербальні засоби спілкування, показуються особливості спілкування в робочій групі, характеризуються різні типи і стилі керівництва з позицій комунікації.

Четвертий розділ розкриває ділову етику як форму ділового спілкування. Показуються джерела, принципи і функції ділового етикету, даються рекомендації з етикету і культури поведінки ділової людини.

У п'ятому розділі посібника представлені методичні аспекти проведення ділової бесіди і ділової наради, показана суперечка та принципи її проведення.

Останній розділ навчально-методичного посібника розкриває сутність ділових конфліктів і показує шляхи їх подолання. Основний акцент зроблено на оволодінні стратегій вирішення конфліктів.

Дана книга призначена в першу чергу для студентів вищих навчальних закладів, викладачів ВНЗ як основа змісту відповідних навчальних курсів та самоосвіти.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1.1. Проблеми етики ділового спілкування в історії філософської думки

Моральні властивості людей, що характеризують їх як суб'єктів спілкування, наголошуються вже у висловах стародавнього китайського мислителя Конфуція і старогрецьких філософів Сократа, Платона, Аристотеля та інших, а також у висловах мислителів подальших історичних епох, зокрема Нового часу, таких, як голландський філософ Спіноза і англійські філософи Гоббс і Локк, а також французькі просвітителі Вольтер, Руссо, Гольбах, Гельвецій та інші.

Так, *Конфуцій* (551-479 до н.е.) звертав увагу на такі етичні якості людини, що роблять його приємним і корисним в спілкуванні, як *відчуття відповідальності по відношенню до інших людей, пошана їх, особливо старших за віком, виконання встановлених в суспільстві норм і правил поведінки*, що дозволяє підтримувати порядок і гармонію в суспільстві.

Конфуцій (у літературі часто іменованій Кун-цзи – вчитель Кун) був одним з перших, хто сформулював в негативній формі категоричний імператив поведінки, що має універсальне значення і застосовний у тому числі й в діловому спілкуванні: „не роби іншим того, чого не побажеш собі”. Позитивна форма цього класичного формулювання дана Еммануїлом Кантом. Проте у Конфуція міститься велика кількість висловів, присвячених етиці спілкування і ділової поведінки. Перш за все вони відносяться до принципів спілкування між керівником і підлеглим, а також до розкриття тих норм і принципів спілкування, які роблять його найбільш ефективним і дієвим з етичної точки зору. Приведемо деякі з них, вельми гідні того, щоб над ними поміркувати.

- „Правитель повинен бути правителем, а підданий – підданим, батько – батьком, а син – сином”.

- „Коли правитель любить справедливість, ніхто не наважиться бути неслухняним, коли правитель любить правду, ніхто в народі не посміє бути нечесним”.
- „Благоговійно відноситься до справи і чесно поступайте з іншими”.
- „Слухаю слова людей і дивлюся на їх дії”.
- „Тримати два кінці, але використовувати середину”.
- „Благородна людина, коли керує людьми, то використовує таланти кожного, неблагородна людина, коли керує людьми, то вимагає від них універсалій”.
- „Вести битися ненавчених людей, означає кидати їх”.
- „Благородні мужі при розбіжності знаходяться в гармонії; у неблагородних же людей гармонії не може бути і при згоді”.
- „Коли не говорите з тим, з ким можна говорити, то упускаєте таланти; коли ж говорите з тим, з ким говорити не можна, то витрачаєте слова марно. Але розумний нікого не упускає і не витрачає слів марно”.
- „Поряд з благородною людиною допускають три помилки: говорити, коли не час говорити, – це необачність; не говорити, коли настав час говорити, – це приховано; і говорити, не помічаючи його міміки, – це сліпота”.
- „Благородна людина ... коли дивиться, то думає, чи ясно вона побачила; а чує – думає, чи вірно почула; вона думає, чи ласкавий вираз її обличчя, чи шанобливі її манери, чи щира її мова, чи благоговійне відношення до справи; при сумніві думає про те, щоб порадитися; коли ж гнівається, думає про негативні наслідки; і перед тим, як щось знайти, думає про справедливість”.
- „Той буде людяний, хто зможе утілити всюди в Піднебесній п'ять гідностей... Шанобливість, великодушність, правдивість, тямущість, доброта. Шанобливість не накликає принижень, великодушність впокорує всіх, правдивість викликає у людей довіру, тямущість дозволяє досягати успіху, а доброта дає можливість керувати людьми”.
- „Якщо для людей, яких змусили трудитися, вибирати посильну працю, то у кого з них виникає злість?”.

- „Страчувати тих, кого не наставляли, означає бути жорстоким; вимагати виконання, не попередивши заздалегідь, означає проявляти насильство; зволікати з наказом і при цьому добиватися терміновості, означає завдавати збитку; і у будь-якому випадку скупитися при віддачі, наділяючи чим-небудь людей, означає поступати казенно”.

- „Не знаючи ритуалу, не зможеш затвердитися”.

- „Коли не можеш сам себе виправити, то як же виправлятимеш інших?”.

Вислови великого філософа, що стосуються етичних норм спілкування, не втратили актуальності і в наші дні. Обмірковування його висловів, поза сумнівом, надасть велику допомогу у встановленні ефективної взаємодії і допоможе уникнути багатьох помилок в діловому спілкуванні. Насправді, хіба може втратити актуальність той „шлях золоті середини”, – шлях компромісу, який проповідував вчитель Кун, затверджуючи необхідність „Тримати два кінці і використовувати середину”? Не менш актуально звучить сьогодні і його афоризм „Слухаю слова людей і дивлюся на їх дії”, що виражає необхідність дотримання єдності слова і справи, необхідність перевіряти слово справою. Чи можна не погодитися з думкою мислителя про те, що в діловому спілкуванні кожен повинен відповідати своєму статусу і враховувати статус іншого тощо.

Як і на Сході, в Західній Європі стародавніх часів приділяється велика увага необхідності обліку етичних норм і цінностей в діловому спілкуванні, постійно підкреслюється їх вплив на ефективність ведення справ.

Старогрецький філософ *Сократ* (469-339 до н.е.) обґрунтував вчення про *норми моралі й моральні свідомості* людей як головні чинники їх спілкування між собою. Він вимагав логічного обґрунтування положень етики, а їх розуміння розглядав як основну умову етичного вдосконалення кожної людини.

Він говорить про те, що „хто уміє обходитися з людьми, той добре веде і приватні і загальні справи, а хто не уміє, той і тут і там робить помилки”.

Учень Сократа *Платон* (427-347 до н.е.) вважав, що

спілкування між людьми повинне будуватися на основі таких чеснот, як справедливість, розсудливість, благочестя, дотримання етичних норм. Він звертав увагу на способи ведення бесіди, відобразив багато нюансів діалогів різних співбесідників, показав залежність спрямованості мислення людей від характеру і змісту їх спілкування. Кажучи про те, що душа роздумує і розмовляє сама з собою, Платон по суті справи ставить питання про *внутрішню мову людей*. Це одне з важливих питань сучасної етики, зокрема етики ділового спілкування. Заслужують уваги погляди Платона на усвідомлені й неусвідомлені *мотиви поведінки людей*, аналіз яких вельми актуальний в даний час.

На моральні властивості особи указував *Аристотель* (384-322 до н.е.). Він характеризував людські здібності як *функції душі*, міркував про риси вдачі людини, її розумові асоціації, про доцільний характер її поведінки та діяльності.

На відміну від східної, західноєвропейська культурна традиція прагматичніша. Економічний, матеріальний інтерес висувається тут на перший план, разом з цим велика увага приділяється статусному характеру спілкування. При цьому статус начальника розглядається як більш привілейований, ніж підлеглого. Звідси і етичні норми, такі, як справедливість, добро, благо і так далі, наповнюються економічним змістом і набувають також статусного характеру. В зв'язку з цим Аристотель пише: „Якщо виконуючий посаду начальника завдав удару, то у відповідь удару завдавати не слід, а якщо удару завданий начальникові, то у відповідь слід не тільки ударити, але і піддати”.

Важливо відзначити, що Аристотель вже абсолютно безумовно стверджує, що в основі ділового спілкування лежить „потреба, яка все зв'язує разом”. При цьому мається на увазі перш за все економічна потреба і економічний інтерес, які обумовлюють економічний обмін між лікарем, землеробом, ремісником, ткачем, будівельником і так далі.

Відповідно цьому і критерій моральності в діловому спілкуванні переміщається в економічну сферу. Так основним критерієм справедливості в діловому спілкуванні, за Аристотелем, є *принцип „пропорційної рівності”*, згідно якому

„той що поніс великі праці отримує багато, а той що поніс малі – мало”.

Характеристика ділового спілкування, коли на перший план висувається економічний інтерес, матеріальний результат, прибуток як концентрований критерій людської діяльності і спілкування, стає домінуючим і всеосяжним з розвитком капіталізму. Кінцевим критерієм справедливості або несправедливості стає уміння успішно вести справу, *діловий прагматизм*. Етика бізнесу, етика ринкових відносин остаточно висувається на перший план і залишає за собою всі загальнолюдські, у тому числі й релігійні цінності. Хоча остаточно позбавитися від них вона, звичайно, не може.

Тому людина з „ринковим характером” (за визначенням Еріха Фромма) постійно знаходиться в стані суперечності, характеризується роздвоєною свідомістю. З одного боку, вступаючи в ділове спілкування, вона вимушена керуватися нормами моралі, виробленими ринком, турботою про максимізацію прибутку будь-якими засобами. З іншого боку, як особа, що живе в суспільстві та конкретному соціальному середовищі, вона несе соціальну відповідальність перед ними і не може не враховувати загальнолюдські норми моралі і порядності. З одного боку, існуюча ринкова реальність диктує людині поведінку за принципом „не обдуриш – не проживеш”, „не спійманий – не злодій”, а з іншого боку, моральний борг вимагає від неї виконання таких заповідей, як „не кради”, „не обдури”, „полюби ближнього, як самого себе”. Таким чином, це реальна *суперечність етичної свідомості особи*, властива їй в умовах розвинених ринкових відносин.

Спроба подолання вказаної суперечності етичної свідомості була зроблена в рамках *протестантизму* в період Реформації в XVI-XVII ст.. І на певний час до певної міри це вдалося. Протестантизм вніс багато позитивного в етику ділового спілкування і досяг відомих успіхів в її твердженні. З погляду протестантизму, віруючі миряни повинні відноситися до справи з тими ж етичними нормами і енергією, як вони відносяться до служіння Богові. Сама справа, професія розглядається як Боже покликання і свята справа. Тому і отримання прибули в етиці протестантизму також вважається богоугодною справою. Але при

цьому існує дуже важлива умова: вона повинна бути корисною ближнім і здійснюватися з дотриманням етичних норм ділового спілкування і поведінки в бізнесі. Такими моральними нормами є наступні: *чесність, правдивість, обов'язковість, працьовитість, справедливість, дотримання обіцянок і договорів*. Етика протестантизму і її вплив на розвиток капіталістичного підприємництва досліджені Максом Вебером в роботі „Протестантська етика і дух капіталізму”. Під „духом капіталізму” він має на увазі „склад мислення, для якого характерне систематичне прагнення до законного прибутку в рамках *своєї професії*”. Основний сенс і суть ідеї, яка „служила етичною основою і опорою життєвої поведінки підприємців нового стилю” є, по Веберу, те, що „діяльність, спрямована зовні тільки на отримання *прибутку*, почала підводитися під категорію „покликання”, по відношенню до якого індивід відчуває відоме *зобов'язання*”.

Протестантська етика якраз і припускає, що в основу відношення до справи повинна бути покладена ідея професійного покликання, відмова в ім'я досягнення успіхів в своїй професії від багатьох інших занять. Ця ідея, таким чином, припускає значний аскетизм в поведінці і спілкуванні людини. Цей компонент духовної культури і ділового спілкування виник з духу християнської аскези, що вимагала слідувати правилам і моралі своєї віри.

Дана передумова успіху необхідна і сьогодні. Але, як помічає М. Вебер, відмінність полягає в тому, що пуританин хотів бути професіоналом, ми ж сьогодні повинні бути такими. Пуританин робив свою справу і вступав в ділове спілкування на основі своїх власних, внутрішньо йому властивих етичних переконань і цінностей. Ми ж сьогодні вступаємо в ділове спілкування, відсунувши убік етичні, зокрема християнські ідеали, з якими на кожному кроці вступають у протиріччя цілі й характер діяльності та спілкування.

Такий хід подій передбачав М. Вебер, який писав, що у міру того, як цінності протестантської етики почали перетворювати мир „зовнішні мирські блага все сильніше підпорядковували собі людей і завоювали нарешті таку владу, яку не знала вся попередня історія людства”. В даний час, за його

словами, дух аскези пішов з „мирської оболонки”. Капіталізм, що переміг, перестав потребувати християнської опори, в протестантській етиці „і лише уявлення про „професійний обов’язок” бродить по світу, як примара колишніх релігійних ідей”. „В даний час, на його думку, існує прагнення до наживи, позбавлене свого релігійно-етичного змісту, і приймає, характер нестримної пристрасті, часом близької до спортивної”. Правда М. Вебер ще сумнівався в тому, що нестримне прагнення до наживи остаточно відсуне убік етику. Хоча він і припускав, що знайдуть істину слова: „Нестримні професіонали, безсердечні ласолюби – і ці нікчемності вважають, що вони досягли ні для кого раніше недоступного ступеня людського розвитку”.

На жаль, збулися саме гірші припущення мислителя. Найбільш песимістичні прогнози, зроблені їм, були підтверджені і поглиблені такими блискучими дослідниками капіталізму, як Карен Хорні, Еріх Фромм та ін. У їх роботах переконливо показано, що сучасний „розвинений капіталізм” (Е. Фромм) на кожному кроці породжує людину з „ринковим характером”, головна мета якого в діловому спілкуванні полягає в тому, щоб дорожче себе продати. Всі високі етичні принципи і цінності, у тому числі і християнські, відразу ж забуваються, як тільки мова заходить про прибуток. При цьому в діловому спілкуванні втрачається не тільки мораль але і самоідентифікація особи. Оскільки при ринковій орієнтації людина розглядає свої сили і можливості як товар, відчужений від неї і призначений для продажу, то на місце відчуття ідентифікації зрілої і здорової особи, яке можна передати словами „Я є те, що я роблю”, заступає відчуття приниженої конформістської особи, що діє за принципом „Я такий, яким ви хочете мене бачити”.

Філософ Нового часу голландець *Бенедикт Спіноза* (1632-1677) в своїй „Етиці” підкреслює роль *людської індивідуальності*, що характеризує перш за все внутрішній світ людини, що виявляється в тих або інших його станах. Такими є, наприклад, любов, радість, співчуття, гнів, ревнощі, ненависть, спонукана до чого-небудь і так далі. Разом з тим Спіноза указував на *причинну обумовленість* людської поведінки, що є об’єктивною необхідністю, проте, не знімає відповідальності з людини за те, що вона робить. Все це також вельми актуально і в наші дні.

Англійські філософи *Томас Гоббс* (1588-1679) і *Джон Локк* (1632-1704) намагалися показати, що *суспільна мораль і мораль особи взаємозв'язані* і визначаються обставинами життя людей і їх інтересами. Інтереси людей визначають характер і зміст спілкування між ними, – писали вони.

Ці ідеї отримали докладне обґрунтування в роботах французьких просвітителів XVIII в. *Поля Анрі Гольбаха* (1723-1789) і *Клода Адріана Гельвеція* (1715-1771). На обумовленість моралі людей їх життєвим досвідом, указував *Вольтер* (1694-1778), відзначаючи, що критерієм моральності вчинків є їх *корисність для суспільства*.

Вельми актуальні сьогодні вислови *Жан Жака Руссо* (1712-1778) про *роль відчуттів і природних інстинктів* людини в її поведінці. Це ж можна сказати про вчення німецького філософа *Еммануїла Канта* (1724-1804). Він вважав, що *борг є підставою моральності та етичним законом*.

Багато ідей мислителів минулих епох мають пряме відношення до проблеми міжособистісного спілкування людей, зокрема їх ділового спілкування. Так, одне з фундаментальних положень теорії міжособистісного спілкування указує, що *різного роду стани людей багато в чому визначаються змістом етичної свідомості і як би містять їх в собі*. Тому етика ділового спілкування припускає осмислення з позицій сьогодення тієї теоретичної спадщини з області етики, яке може сприяти глибшому розумінню проблем, що відносяться до неї, та їх змістовнішому аналізу.

Для розглядання проблем етики ділового спілкування представляють безперечний інтерес деякі ідеї і теорії, які обґрунтували представники так званого *психологічного напрямку в соціології*, що бачили початкові причини суспільних явищ в спонукальних силах діяльності людей.

Один з основоположників цього напрямку французький мислитель *Габріель Тард* (1843-1904) називав соціологію як науку про функціонування суспільства „проста соціальна психологія”. Майже всі його соціологічні праці, зокрема, „Закони наслідування”, „Соціальна логіка”, „Соціальні закони”, „Громадська думка і натовп” та ін., були присвячені проблемам соціальної психології й етиці ділового спілкування.

Г. Тард виходив з того, що в основі соціальної діяльності лежить настрій окремих людей і соціальних груп. У процесі їх взаємодії одна людина або соціальна група наслідує іншим. У цьому Г. Тард бачить „початковий елемент соціальності”, основний спосіб існування і розвитку особи, соціальних груп і суспільства. *Наслідування* виступає як основна функція людської життєдіяльності.

Г. Тард розглядає наслідування як засвоєння і повторення людьми того нового, що з’являється в тій або іншій сфері суспільного життя. Цим новим можуть бути малі й великі винаходи і відкриття, удосконалювальні побут людей, їх виробничу, пізнавальну та іншу діяльність, що збагачують відносини між людьми. „Винахід і наслідування – такий основний елементарний суспільний процес”, – робить висновок Г. Тард. І далі: „Те, що винаходиться, то, чому наслідують, є не що інше, як ідея або бажання, думка або намір”.

Наслідування представлено як безпосередній прояв міжособистісного спілкування. У результаті має місце „колективне мислення без колективного мозку”.

Г. Тард пише про наслідування усвідомленому і неусвідомленому. Останнє виявляється, наприклад, в „наслідувальному навіюванні” і в „інстинктивному наслідуванні соціальної людини”. Він постійно підкреслює, що „наслідування є явище соціальне”. Звідси можна зробити висновок про елементи наслідування як значимого чинника сторони спілкування і взаємодії людей. Роботи Г. Тарда дають багатий матеріал для глибокого осмислення ролі цього феномена саме в міжособистісному спілкуванні.

Такими ж значущими для розуміння етичної сторони міжособистісного спілкування представляються роботи американських вчених Л. Уорда і Ф. Гидцингса.

Лестер Уорд (1841-1913) в своїх працях „Короткий огляд позитивної філософії Огюста Конта”, „Динамічна соціологія”, „Нариси соціології” намагається розкрити деякі причини діяльності й поведінки людей. Він виходив з того, що „соціальні сили полягають в розумовій природі індивідуальних членів суспільства”. На його думку, початковою причиною діяльності будь-якого суб’єкта виступають його *бажання*. Він

характеризував бажання людей як „всепроникаючий і весь світ оживляючий принцип... пульс природи, що є головною причиною всякої діяльності”.

Обґрунтовувавши „філософію бажань”, Л. Уорд виділяє первинні бажання, пов’язані із задоволенням потреб людей в їжі, теплі, продовженні роду тощо. На їх основі формуються складніші бажання людей, зокрема їх бажання творчої діяльності, цивільної свободи, а також моральні, естетичні й релігійні. Бажання людей породжують їх *волю*, яку Л. Уорд називає „динамічним двигуном суспільства”. Бажання і воля виступають, як основні природні і соціальні сили, що забезпечують розвиток суспільства, і тим самим як основні чинники цивілізації.

Як пише Л. Уорд, бажання і воля людей не завжди усвідомлюються ними. Нерідко вони виявляються стихійно, мимоволі як ірраціональні сили, що сліпо діють. Ваблені цими силами, люди діють в заданому напрямі і нерідко лише потім осмислюють свої вчинки.

Зроблений Л. Уордом аналіз таких феноменів, як бажання і воля людей, тісно пов’язаних з їх потребами й інтересами і виступаючих як важливі спонукальні сили їх діяльності і соціального спілкування, не втратив свого значення і в наш час. Л. Уорд намагався вирішувати і такі проблеми діяльності й поведінки людей, як „соціальна свідомість” і „соціальна воля”, „інтуїтивне сприйняття” і „інтуїтивний розум”, „економія природи і економія духу” тощо. Все це має значення для аналізу елементів діяльності і спілкування людей.

Інший американський соціолог *Франклін Генрі Гиддінгс* (1855-1931) також обґрунтовує вирішальне значення деяких чинників у взаємодії людей і в розвитку суспільства. Цьому присвячені його роботи „Підстави соціології”, „Елементи пристрою суспільства” та ін. Одну з цих робіт він починає з твердження про те, що „всі істинно суспільні явища – психічні за своєю природою”. Він характеризує суспільство як співтовариство, якусь асоціацію людей, котрих скріплюють психологічні узи, свідомість роду. „Розумові та етичні елементи суспільства, з’єднуючись в різних поєднаннях, утворюють так зване загальне відчуття, загальне бажання, етичне відчуття, громадську думку і загальну волю суспільства”. Все це

Ф. Гиддінгс називає „соціальним розумом”, що формується в результаті взаємодії „індивідуальних розумів”. Це, на його думку, „продукт того, що Г. Тард називає соціальною логікою, що зв’язує продукти індивідуальної логіки в складніших цілих”.

Представляє теоретичний і практичний інтерес вирішення Ф. Гиддінгсом проблеми взаємодії особистої групової свідомості, що формується в рамках асоціацій, зокрема впливу групової свідомості – колективних емоціях, волі тощо – на свідомість особи. Все це, – пише Ф. Гиддінгс, – відбувається на свідомому і підсвідомому рівнях. У зв’язку з цим він указує на „інстинкт асоціації”.

Звертає на себе увагу і його аналіз „психічних відносин” людей, заснованих на їх взаєморозумінні, симпатії, інтересах, бажаннях і волі. Проблематика робіт Гиддінгса актуальна до цього дня. Багато з висловлених ним положень може сприяти осмисленню сьгоднішніх проблем соціального спілкування і взаємодії людей.

Діяльність і спілкування людей по-своєму аналізував італійський мислитель *Вільфредо Парето* (1848-1923). Соціальні дії людей він ділив на *логічних і нелогічних*. Перші в тому або іншому ступені усвідомлені і логічно обґрунтовані людьми, другі – неусвідомлені, інстинктивні, спонтанні. На думку В. Парето, неусвідомлені дії природніші і органічно властиві людям. Всі їх дії обумовлені їх станами, які неабиякою мірою визначають характер їх спілкування між собою. У імпульсах, схильностях і нахилах людей В. Парето бачить „джерело соціального життя”.

Так само, як Г. Тард і Л. Уорд, він вирішував проблему законів розвитку суспільства, людей, що кореняться в змісті дій. „Людські дії, – затверджує В. Парето, – мають закономірний характер і тому ми можемо робити їх предметом наукового дослідження”. Закономірний характер діяльності людей визначає закономірний характер розвитку всіх сфер суспільного життя. Виходячи з цього, В. Парето робить висновок, що „чиста економія повинна знайти закони явищ, які могли б застосовуватися до суспільства, де панує приватна власність, так і до суспільства з колективною власністю... вона повинна дати можливість передбачати економічні результати при якій завгодно формі суспільного устрою”.

Своєрідний внесок у вирішення проблем, що розглядаються внесли також німецькі мислителі Р. Штейнталь, М. Лацарус і В. Вундт. Вони по праву вважаються засновниками такого напряму як *психологія народів*.

Хейман Штейнталь (1823-1899) і *Моріц Лацарус* (1824-1903) опублікували ряд своїх робіт в заснованому ними журналі „Психологія народів і мовознавство”. У цих роботах, зокрема, в статтях „Ввідні міркування про психологію народів”, „Думки про народну психологію” вони указували на існування „духу народу” як якогось духовного цілого. У статті „Думки про народну психологію”, вони пишуть, що у кожного народу є „свій особливий склад думок і відчуттів, своя духовна фізіономія, звана „народністю””. У зв’язку з цим „завдання народної психології” полягає в тому, щоб „пізнати дух народу, як пізнала індивідуальна психологія дух індивідуума”, а також „відкрити закони людського духу”. Будь-яка людина, відзначали вони, випробовує вплив суспільства, в якому вона живе і у зв’язку з цим вплив „досвіду сторіч, що протекли, і тисячоліть” та „цілком залежить від них в своїх думках, відчуттях і волі”. При цьому важливо з’ясувати, „як з’єднуються прості первинні сили людської свідомості з складними силами і образами народного духу”. Вони звертали увагу на те, що „нарівні з мовою, міфом і релігією елементи народного духу полягають також в народній творчості й мистецтвах”. Особливо відзначали, що „дух народу живе тільки в індивідуумах і не має особливого від духу індивідуума буття”. Виявляючись на духовному світі окремих індивідів, дух народу визначальним чином формує їх емоційний настрій, образ думок і волю.

Сама проблема впливу духовності народу, що історично сформувалася, на духовний світ складових його людей, як і в цілому проблема взаємодії духовного життя особи і суспільства, вельми актуальна. Адже будь-яка людина в своїй діяльності і спілкуванні з іншими людьми виступає як носій духовності свого народу, виражає в своєму емоційному і інтелектуальному настрої його внутрішній склад і національну самосвідомість. Необхідність глибокого осмислення даної проблеми визначає актуальність робіт цих мислителів.

Своє обґрунтування психології народів запропонував

Вільгельм Вундт (1832-1920). Він критично підійшов до концепції М. Лацаруса і Х. Штейнталя. Він вважав, що „душа народу завжди складається з одиничних душ” і є „сукупним змістом душевних переживань” людей, що належать до того або іншого народу і зв’язаних між собою постійною „взаємодією і взаємовідношенням”. При цьому „загальний дух” народу, що формується, є „щось невимірно більше, ніж сума індивідів”, через свідомість яких він виявляється.

До основних проблем народів В. Вундт відносить дослідження їх *мови, міфів і звичаїв*. Він пише, що ці три області духовного життя відрізняються *загальнозначущим характером* виражених в них духовних процесів і більш повно представляють „загальний дух” і психічний склад тих або інших народів. В. Вундт вважав, що „мовою, міфами і звичаями є не які-небудь фрагменти творчого народного духу, але самий цей дух народу”. При цьому він указував, що загальний народний дух виявляється перш за все в національній самосвідомості, бо „нація є найважливішою з того де може розвиватися сумісне духовне життя”.

В. Вундт постійно звертав увагу на взаємодію „народного духу” і свідомості окремих людей. Він всіляко підкреслював, що ті або інші особи, виражаючи народне, зокрема національну самосвідомість, самі різною мірою впливають на неї, проявляючи свою творчість в різних областях суспільного життя.

Погляди В. Вундта на суть і прояви „народного духу” і його роль в житті суспільства, викладені в його численних працях, сприяють розумінню багатьох сьогоднішніх проблем, зокрема суті, що стосуються, і ролі національної самосвідомості в діяльності людей, їх поведінці і спілкуванні між собою.

Не менше значення мають сьогодні і його погляди на суть і значення моралі у вирішенні проблем взаємин особи і суспільства і міжособистісних відносин. Вирішення моральних проблем В. Вундт органічно пов’язує з вирішенням проблем індивідуальної і суспільної психології, зокрема психології народів. Він розглядає етику як науку про норми поведінки людей. При цьому він виходить з того, що появи тієї або іншої соціальної норми, зокрема етичної, передують *психологічне сприйняття* того або іншого соціального факту, його оцінка з

погляду корисності для людини, для життя суспільства. Даний процес соціально обумовлений, оскільки він, виступає як *соціально-психологічний*, такий, що породжує загальні переживання, сприйняття і представлення людей, що взаємодіють між собою. Їх соціально-психологічні відносини до тих або інших явищ їх суспільного життя можуть конституюватися у вигляді певних соціальних норм, зокрема етичних.

У основі оцінки соціальних фактів лежить, *людська воля*, якій приділяється важливе місце в його етичній концепції. Він виходив з того, що спрямованість волі людей визначається суб'єктивними і об'єктивними обставинами їх життя. Під суб'єктивними обставинами він розумів внутрішній світ людей, їх переживання і уявлення про ті або інші явища, а під об'єктивними – ті обставини, які „виходять з явищ, даних в суспільстві та історії”.

У своїй роботі „Принципи моральності” В. Вундт характеризує *етичну волю* як „субстанціональну силу”, що зберігає себе як якусь цілісність і що виявляється як бажання, спрямованість свідомості на досягнення бажаного результату. Воля виступає як інтегруюча властивість свідомості і виражає його діяльну суть. Вона індивідуальна, проте, може „належати загальній волі”, оскільки існує загальна спрямованість волі багатьох людей. У цьому сенсі загальна воля володіє реальністю не у меншій мірі, чим воля окремих людей. Етична воля людей повинна бути спрямована на „суспільний добробут і прогрес”.

Істотний внесок до аналізу „психології натовпу” внесли французький соціолог Г. Лебон та італійський юрист С. Сигеле.

Висловлюючи свої погляди у книзі „Злочинний натовп”, С. Сигеле (1868-1913) звернув увагу на необхідність розробки „колективної психології” як психології різного (великого і малого) натовпу людей. При цьому він пояснив, що колективна психологія повинна займатися перш за все „такими сукупностями індивідів, як, наприклад, суд присяжних, збори, з'їзди, театри та ін., які не підкоряються ні законам індивідуальної психології, ні соціологічним законам”. Колективна психологія, – це також психологія натовпу, „душа” якого формується шляхом наслідування людей один одному. С. Сигеле указує на роль заразливості у формуванні колективної психології, зокрема

психології натовпу, про роль в цьому сприйнятливості і навіювання. Він говорить про „незаперечний психологічний закон”, по якому „інтенсивність душевного руху зростає прямо пропорційно числу осіб, що розділяють цей рух в один і той же час, в одному і тому ж місці”. У цьому полягає „причина того шаленства”, до якого доходять ентузіазм або осуд в різного роду зборах людей.

Докладне обґрунтування психології натовпу міститься у ряді робіт *Густава Лебона* (1841-1931). У своїй фундаментальній праці „Психологія народів і натовпу” він докладно характеризує *свідомість „натовпу”*, її численні властивості. Він пише, що „ера натовпу” настає „в перехідні періоди розвитку суспільства і в той же час нестабільні, коли рушаються елементи однієї цивілізації і поступово затверджуються елементи другої”.

По Г. Лебону, характеристики натовпу в корені відрізняються від психологічних характеристик складових її людей. „Свідома особа зникає”, відчуття і думки людей „приймають один і той же напрям”, „Утворюється колективна душа, що має тимчасовий характер, але що представляє дуже певні риси”. Далі Г. Лебон характеризує ці риси, указує на імпульсну і дратівливість натовпу, нездатність обдумувати, відсутність міркувань і критики, податливість навіюванню, нетерпимість, авторитарність і консервативність натовпу та ін.

Г. Лебон намагається осмислити причини появи нових психічних і моральних якостей у людини в натовпі, розкриває характер ідей і уяви натовпу. На його думку, ідеї натовпу можна розділити на два розряди: скороминучі ідеї, що зароджуються під впливом хвилини, і інші ідеї, яким середовище, спадковість і громадська думка дають велику стійкість. Уяви ж натовпу частіше засновані на поверхневих враженнях. Він дає свою класифікацію і опис натовпу „різних категорій”, виділяє різноманітний натовп і натовп однорідний (секти, касти, класи тощо), злочинний натовп, суди присяг і кримінальних, виборчий натовп, парламентські збори. Проживаючи в суспільстві, людина стикається з діяльністю цих масових зборів, випробовує на собі їх вплив, виявляється їх учасником. Все це впливає на нього, зокрема як на суб'єкта діяльності та спілкування з іншими людьми.

Розумінню людини як суб'єкта міжособистісного спілкування сприяє *теорія інстинктів соціальної поведінки*, обґрунтована в роботах англійського дослідника *Уільяма Мак-даугалла* (1871-1938). Він вважав початковою причиною і спонукальною силою соціальної поведінки людей – їх природні *інстинкти*.

У. Мак-даугалл визначав інстинкт як „спадковий або природжений психофізичний нахил, який наділяє того, хто їм володіє, здатністю сприймати відомі об'єкти, звертати на них увагу, випробовувати особливе плотське збудження при сприйнятті таких об'єктів і проводити відповідні особливі акти або, принаймні, випробовувати імпульс до них”, а також указував на пізнавальну, афектну і вольову сторони інстинкту, пояснюючи, що „Кожен інстинктивний акт містить в собі свідомість існування якого-небудь об'єкту, емоційне відношення до останнього і прагнення до нього або ухилення від цього об'єкту”.

Стверджував, що „інстинкти є першими двигунами людської діяльності” і що „інстинктивні імпульси визначають мету всякої діяльності”. Детально характеризував взаємозв'язок деяких „основних інстинктів” і „первинних емоцій людини”, зокрема: інстинкту втечі від небезпеки і емоції страху; інстинкту цікавості і емоції здивування; інстинкту забіякуватості і емоції гніву; інстинкту самоприниження і емоції покірності; батьківського інстинкту і емоції ніжності тощо.

Ряд цінних ідей, що стосуються прояву внутрішнього світу людей і духовної сторони їх спілкування, міститься в працях мислителів ХІХ – початку ХХ ст. *Петра Лаврова* (1823-1900) і *Миколи Михайловського* (1842-1904). Вони розглядали всі суспільні явища як результат свідомої діяльності людей, а саме, *етичної сторони їх діяльності*.

Особливу увагу приділяли вони аналізу „*солідарних*” дій людей, що спрямовуються їх загальними інтересами. П. Лавров вважав, що, важливо зрозуміти і узагальнити факти солідарності між людьми і тим самим відкрити закони їх солідарних дій, форми прояву їх солідарності, а також умови її зміцнення або ослаблення при різному рівні соціально-етичного розвитку людей і форм їх гуртожитку. Під солідарністю розуміється „свідомість

того, що особистий інтерес співпадає з суспільною цікавістю ” і „що особиста гідність підтримується лише шляхом підтримки гідності всіх солідарних людей”. Солідарність – це „спільність звичок, інтересів, афектів або переконань”. Все це визначає схожість поведінки і діяльності людей.

Аналіз внутрішніх мотивів діяльності особи, її цілей, ідеалів і волі, виражає основний зміст *суб’єктивного методу*, розробку якого продовжив Н. Михайловський. Він розвинув ідею про існування „правди-істини” і „правди-справедливості”. Перша – це „об’єктивна правда”, що фіксує об’єктивний хід подій суспільного життя. Друга – „правда суб’єктивна”, така, що виражає внутрішній світ людей, які творять ці події. З позицій такої двоєдиної правди він розглядає всі явища суспільного життя.

Представляє інтерес вирішення Н. Михайловським проблем, що відносяться до взаємодії *„героїв і натовпу”*, особи і суспільства. На першому плані у нього особа, що володіє своєю особливою індивідуальністю і неповторністю. Критично мислячі особи з їх більш менш яскравими індивідуальностями – головні дійові особи в суспільстві – визначають розвиток його культури і перехід до вищих форм суспільного устрою. Героєм він називає людину, що захоплює своїм прикладом натовп на хорошу або погану справу. Натовп же – це маса людей, здатна захоплюватися прикладом, – благородним, низьким або байдужим.

Є. Де-роберті і Н. Карєєва обґрунтовували положення про те, що головну роль в поведінці і діяльності людей грає їх *індивідуальна і колективна психіка*.

Євгеній Де-роберті (1843-1915) указує на обумовленість соціальної поведінки людей такими чинниками, як їх бажання, емоції, пристрасті, характер, образ думок, воля тощо. Він робить висновок, що „всі суспільні явища певною мірою співпадають з явищами власне психічними” і що психічна діяльність людей визначає їх соціальну діяльність. Звідси головним є пізнання законів психічної взаємодії”.

Є. Де-роберті вважав, що індивідуальна і колективна психіка, яка виявляється в психічній взаємодії людей, утілюються в нормах їх соціальної поведінки, в створюваних ними предметах духовної і матеріальної культури, в системі економічних,

політичних та інших інститутах функціонування суспільства. Він глибоко проаналізував також вплив індивідуальної і колективної психіки людей на їх міжособистісне спілкування.

Микола Карєєв (1850-1931) звертав увагу на три основні сторони духовного буття людини – його розум, відчуття і волю. Відзначав, що в поведінці і діяльності людей, а значить, у всьому їх суспільному житті специфічну роль грає інтелектуальна, емоційна і вольова сторони їх духовного світу і було б невірно робити ставку на одну з них. Він звертає увагу на роль індивідуальної і колективної психіки людей у функціонуванні різних проявів суспільної свідомості. „Колективна психологія повинна показати, що і народний дух, і всяке культурне середовище, і яка б то не була групова і класова самосвідомість – не що інше, як результат взаємодії між окремими індивідуумами”. Дана взаємодія, лежить в основі всіх „практичних відносин” людей, зокрема їх міжособистісних відносин.

У своїх працях марксист *Георгій Плеханов* (1856-1918) указував на *матеріальні передумови* формування психічного складу різних соціальних груп, якими, на його думку, є перш за все „структура суспільства” і соціально-економічні відносини між людьми. Їх психічний склад виявляється в їх звичках, вдачах, відчуттях, прагненнях, ідеалах, що виражають їх спосіб життя і кінець кінцем їх положення в суспільстві. У свою чергу, „психіка суспільної людини” впливає на образ її думок і волю, і тим самим істотно впливає на її поведінку та відношення до інших соціальних суб’єктів.

Великий внесок в розвиток міжособистісних відносин вніс *Володимир Бехтерев* (1857-1927), який досліджував різні прояви індивідуальних і колективних відносин людей, спираючись на дані фізіології.

Також він дослідив такі проблеми: колектив як збірна особа; колективне об’єднання; взаємовплив і взаємоіндукція як об’єднуючі чинники; мова як об’єднуючий чинник; розвиток колективних рухів за типом сполучних рефлексів; колективні спадково-органічні рефлекси; колективний настрій і колективні міміко-соматичні рефлекси; колективне зосередження і колективне спостереження; колективна творчість; узгоджені

колективні дії. В. Бехтерев виходив з положення про „безумовну закономірність складних людських дій”. Він також дав аналіз багатьох законів діяльності людей. Розглядаючи колектив як „збори окремих, зв’язаних між собою тими або іншими інтересами осіб”, він приходить до висновку про те, що колектив, є чимось цілим, виступає „у вигляді однієї колективної або збірної особи”. Тому „законопрояву діяльності колективу ті ж, що і закони прояву діяльності окремої особи”.

„Колективні рефлекси” виявляються, в колективних спостереженнях, колективних інстинктах, колективних емоціях, колективному зосередженні тощо. Розкриваються процеси взаємовпливу в колективі, в спілкуванні людей один з одним. При цьому указується на їх взаємоіндукцію, що відбувається „шляхом безпосередньої передачі збудження центрів одного індивіда відповідним центрам іншого індивіда”.

Праці *Олексія Ухтомського* (1875-1942), перш за все його *вчення про домінанту*, також базується на даних фізіології. „Домінанта – є вогнище збудження, що привертає до себе хвилі збудження з самих різних джерел”. І, як така, „є фізіологічною основою акту уваги і наочного мислення”. Будучи сформованою, домінанта „стійко тримається в центрах і підкріплюється різноманітними роздратуваннями, забезпечуючи прояв тих або інших інстинктів”. До того ж „одного разу викликана, вона може відновлюватися”. О. Ухтомський глибоко обґрунтував положення про те, що домінанта визначає „спрямованість поведінки, думки і діяльності”. Досліджуючи домінанту як „чинник поведінки”, він далі говорить про неї як „визначнику поведінки”.

Науковому осмисленню поведінки людей і їх міжособистісного спілкування сприяє *вчення про установки Дмитра Узнадзе* (1886/87-1950). Він характеризує установку як спрямованість свідомості суб’єкта в певну сторону і на певну активність. Установки, – наголошував він, – властиві як свідомим, так і несвідомим діям суб’єкта, характеризують його діяльність в цілому. Для виникнення установки „досить дві елементарні умови – яку-небудь актуальну потребу у суб’єкта і ситуації її задоволення. За наявності обох цих умов у суб’єкта виникає установка до певної активності. Той або інший стан

свідомості, те або інше з його змісту, зростає лише на основі цієї установки”.

Розглядаючи формування установок у людини як його „готовності до певної активності”, Д. Узнадзе відзначає, що вони з’являються під дією не тільки дійсності, але і слова, мови, вербальних засобів спілкування між людьми. Все це обумовлює виникнення відповідних установок, які об’єктивувалися в діяльності людей, в створюваних ними предметах культури, в їх спілкуванні між собою.

Сергій Рубінштейн (1889-1960) глибоко проаналізував *роль діяльності і спілкування людей*. У його роботах мислення суспільної людини предстає як процес її розумової діяльності по духовному освоєнню дійсності, перекладу зовнішньої наочної діяльності у внутрішній, ідеальний план (інтеріоризація). У всьому цьому виявляється творче осмислення людиною зовнішнього світу і свого відношення до нього.

У концепції символічного інтеракціонізму, а також в теоріях ролей і референтних груп (Р. Мертон, Р. Хаймен, Т. Ньюком, М. Шеріф та ін.) розглядається взаємодія *людей*, яка виражає поняття „інтеракція”.

Символічний інтеракціонізм приймає за початкові акти спілкування між людьми відповідні *символи* або „значущі дії”, які можуть виступати як вербальні (словесні) і невербальні засоби спілкування (комунікації), зокрема міміка, візуальні контакти, інтонації голосу, жести, інші рухи і дії. Дані символи опосередковують спілкування людей, зокрема партнерів по діловому спілкуванню, виражають їх думки і відчуття.

Інші представники інтеракціонізму зводять міжособистісне спілкування людей до реалізації їх *соціальних ролей*. Цим, на їх думку, визначається зміст і спрямованість спілкування соціальних суб’єктів. При цьому „роль” трактується як „динамічний аспект статусу”, „здійснення має рацію і обов’язки, пов’язаних з даним статусом” і тому подібне. Указується на активні і латентні (приховані) ролі, а також на адекватне сприйняття і виконання людиною тієї або іншої ролі.

Теорія референтних груп обґрунтовує орієнтацію людини на різного роду „групи осіб, думка яких для неї значущо”. Ця орієнтація багато в чому визначає характер її поведінки і

діяльності. Указується на позитивні і негативні референтні групи. Перші приймаються людиною, викликають у неї прагнення бути прийнятою ними. Членом других груп вона не хоче себе вважати, вони відкидаються нею, викликають у неї прагнення виступити проти них. Значить, щоб передбачати і зрозуміти можливі прояви соціальної активності тієї або іншої людини, треба, зокрема, знати природу і соціальну спрямованість тих груп, на які вона орієнтується.

Сучасні зарубіжні та вітчизняні автори, що досліджують проблеми *етики ділового спілкування*, спираються на досягнення сучасної загальної етики, соціальної психології, соціології, соціальної педагогіки.

Суперечність між етикою і бізнесом, належним і суцям вельми гостро виявляється і сьогодні в діловому спілкуванні, причому на самих різних його рівнях: як між організацією і соціальним середовищем, так і усередині самої організації. Між керівниками, підприємцями і взагалі діловими людьми. По відношенню до вказаної суперечності існують дві основні позиції.

1. Ті, котрі вважають себе прагматиками додержуються думки, що в діловому спілкуванні, і взагалі в бізнесі, етика сама по собі *не потрібна*. Єдиний обов'язок керівника корпорації, який працює по найму на власника бізнесу, – будь-якими доступними засобами максимізувати прибуток, „робити якомога більше грошей”, всіляко пристосовуючись до норм суспільства, втілених в законах і етичних традиціях.

З цієї позиції, яку можна назвати „діловий макіавеллізм”, етичні норми і сама мова етики розглядаються як перешкода в діловому спілкуванні. У нім прагнуть уникати розмов про мораль, етичні ідеали, борг і соціальні обов'язки, оскільки в результаті з'являються „зайві”, такі, що „не відносяться до справи” проблеми, які стосуються моральної і соціальної відповідальності.

Крайнім випадком неетичної поведінки бізнесменів, керівників підприємств є порушення закону. Але неетичною поведінкою слід також вважати різного роду дії компаній, що не роблять належних заходів для усунення дефектів в своїй продукції, які можуть призвести до шкідливих наслідків для

населення. Тому в поняття етики ділового спілкування входить і турбота керівників підприємств про якість своєї продукції, відповідальність за ту шкоду, яку вона може нанести населенню.

Етика ділового спілкування торкається, звичайно, не тільки соціальної відповідальності керівників підприємств. Вона охоплює широке коло питань, що відносяться до цілей і засобів ведення бізнесу. В зв'язку з цим слід зазначити, що представники ділового прагматизму часом використовують непридатні засоби для досягнення своїх цілей, такі, як хабарі, підкуп тощо. Але крім цього і самі цілі ділового спілкування можуть носити неетичний характер. При цьому спілкування може розглядатися неетичним не тому, що воно протизаконне, а унаслідок несумісності цілей ділового спілкування моральним цінностям.

2. Друга позиція по відношенню до суперечності між етикою і бізнесом полягає в тому, що *дотримання етичних норм* в діловому спілкуванні визнається важливим не тільки з погляду відповідальності бізнесменів перед суспільством і самими собою, але і *необхідним для ефективності виробництва*. У цьому випадку етика розглядається не тільки як необхідний етичний імператив поведінки, але і як засіб (інструмент), що допомагає збільшити рентабельність, сприяючи зміцненню ділових зв'язків і поліпшенню ділового спілкування.

Цей підхід є цивілізованим і врешті-решт ефективнішим, оскільки підприємство-компонент суспільства, і затверджуючи етичні норми спілкування у себе, воно в той же самий час сприяє їх розповсюдженню і в соціумі, навколишньому соціальному середовищі. А чим благополучнішою стає етична атмосфера в суспільстві, тим більше сприятлива обстановка створюється і для бізнесу. Разом з тим неетична поведінка і спілкування рано чи пізно обернеться, якщо і не прямими економічними збитками, то в усякому разі соціальними і етичними витратами як для підприємства, так і для соціального середовища.

Тому, розглянувши обидва погляди на місце етики в діловому спілкуванні, слідує, на наше глибоке переконання, приєднатися не до Миколло Маккиавеллі, який пропонував „звільнення” політики від моралі, а до Бенджаміна Франкліна, що стверджував: „чесність – краща політика”.

Ключові поняття: проблеми етики ділового спілкування, гуманізм, демократизм.

Питання та завдання:

1. Порівнявши ідеї давніх філософів с приводу спілкування, визначити в чому їх спільність та відмінність?
2. У чому сутність протестантської етики?
3. Які погляди філософів Середньовіччя визначили зміст сучасної етики ділового спілкування?
4. Оцінка яких соціальних факторів покладається в основу етичної концепції В. Вундта?
5. Які проблеми міжособистісного спілкування розкриваються в працях науковців ХІХ століття?
6. Визначте сучасні погляди на місце етики в діловому спілкуванні.

Проблемне завдання: Проблеми етики ділового спілкування знайшли своє відображення у працях видатних філософів минулого й сьогодення. Визначте основні ідеї, що об'єднують їхні погляди на етику ділового спілкування, дайте їх характеристику.

1.2. Етика ділових відносин як галузь наукового знання

Ділове спілкування є необхідною частиною людського життя, найважливішим видом відносин з іншими людьми. Вічним і одним з головних регуляторів цих відносин виступають етичні норми, в яких виражені наші уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність або неправильність вчинків людей. І спілкуючись в діловій співпраці зі своїм підлеглими, начальником або колегами, кожен так чи інакше, свідомо або стихійно спирається на ці уявлення. Але залежно від того, як людина розуміє моральні норми, який зміст в них вкладає, в якому ступені він їх взагалі враховує в спілкуванні, він може як полегшити собі ділове спілкування, зробити його ефективнішим, допомогти у вирішенні поставлених

завдань і досягненні цілей, так і утруднити це спілкування або навіть зробити його неможливим.

Для того, щоб існувати в товаристві людей і створювати світ культури, людям необхідно керуватися якимись правилами в поведінці й взаєминах, відмінними від інстинктивних дій тварин. Щоб досягти тієї або іншої мети, людям необхідно відстрочувати задоволення своїх біологічних потреб, діяти спільно з іншими людьми, жертвувати задоволенням. Тому в культурі спілкування формується система заборон і суспільно прийнятних способів діяльності.

У процесі розвитку людства також виникає і еволюціонує система уявлень про добро і зло, хороше і погане, а також про належну поведінку. Мораль є системою норм, принципів, цінностей, якими в своїй реальній поведінці керуються люди. **Моральні норми** – це правила або зразки, які схвалюються і виступають як приклад нормальної поведінки в різних життєвих сферах: у праці і побуті, у взаєминах людей, в професійній діяльності – скрізь, де існують комунікації, відносини між людьми.

Моральна регуляція носить оцінно-імперативний характер, тобто оцінює вчинки людей, схвалюючи або засуджуючи їх. Специфіка моралі як регулятора людської поведінки полягає в тому, що вона діє зсередини людської свідомості. Моральні норми повинні бути засвоєні і стати проявами самої особи.

Мораль (від лат. *moralis* – етичний) – це система етичних цінностей, які визнаються людиною. Мораль – найважливіший спосіб нормативної регуляції суспільних відносин, спілкування і поведінки людей в самих різних сферах суспільного життя – сім'ї, побуті, політиці, науці, праці тощо

Найважливішими категоріями етики є: „добро”, „зло”, „справедливість”, „благо”, „відповідальність”, „борг”, „совість” тощо.

Етика (від греч. *ethos* – звичай, вдача) – вчення про мораль, моральність. Термін „етика” вперше спожив Аристотель (384-322 до н.е.) для позначення практичної філософії, яка повинна дати відповідь на питання, що ми повинні робити, щоб здійснювати правильні, етичні вчинки.

Етика – це філософська дисципліна, що вивчає мораль і

моральність і що визначає властиву даному суспільству (співтовариству) сукупність принципів людського спілкування.

Етичний аспект присутній скрізь, де є спілкування, тобто взаємини між суб'єктами. Суб'єктом спілкування можуть виступати сама людина (внутрішній діалог), інша людина, група людей, людське суспільство тощо. Якщо ж в самому собі, іншій людині, інших людях, суспільстві тощо не бачити людей, суб'єктів, відноситися до них як до об'єктів для маніпуляцій, „гвинтикам”, то це вже за межами моралі.

У кожній конкретній ситуації моральні переконання (засвоєні норми) людини можуть і не співпадати з переконаннями тих, що оточують. Людина має свободу не красти, не брехати, не зраджувати, не доносити, навіть коли все це практикується такими, що оточують і приносить їм сьогохвилинну вигоду. Тому деякі автори вважають, що мораль не стільки регулятор суспільного життя, скільки регулятор індивідуальної свідомості і поведінки. Проте немає сумніву, що між суспільним життям і індивідуальною свідомістю і поведінкою немає суперечності: всі люди живуть в суспільстві, але мають перед суспільством різний ступінь відповідальності і в цьому сенсі володіють різним ступенем моральності.

У історії етичних учень існують різні уявлення про те, якою мірою воля людини є вільною. Вислови про свободу як мимовільне відхилення від заданої необхідності говорив ще Епікур. Повний розвиток теми свободи як вибору можна знайти в християнстві, що розуміє людську волю як вільну від якихось причин, що детермінують її: людина може або слідувати шляхом, вказаним Христом, або відхилитися від нього. У ХХ ст. екзистенціалістами свободі волі був доданий статус абсолютності.

Оборотною стороною свободи робити вибір є відповідальність. Нести відповідальність – означає прийняти на себе всі наслідки здійснюваних вчинків, розплатитися за них. Умовами прояву відповідальності є свобода, навмисність і осудність.

Сучасні проблеми моральної регуляції поведінки пов'язані з складним і суперечливим характером суспільного прогресу. Характерним для представника індустріального суспільства є

ціннісний релятивізм (заперечення обов'язкових моральних норм), який переходить у нігілізм (відмова від норм, принципів, законів). На сучасному етапі розвитку суспільства, при переході до високоіндустріального суспільства, замінюється „ціннісно-орієнтована поведінка” на „цілераціональну”, при якій традиції, у тому числі й етичні, починають грати все меншу роль.

Сьогодні умовами, які сприяють дії людини як вільної й моральної є:

- відсутність прямої загрози смерті і принципів обмежень людських можливостей;
- свідомість і рефлексія, здатність побачити наявні варіанти і зупинитися на одному з них;
- наявність суспільно значущих орієнтирів – ідеалів, цінностей, цілей.

Норми моралі отримують свій ідейний вираз в загальних уявленнях, заповідях, принципах про те, як повинно поводитися. Мораль завжди припускає наявність певного етичного ідеалу, зразка для наслідування, зміст і сенс якого міняються в історичному часі й соціальному просторі, тобто в різні історичні епохи і у різних народів. Проте в моралі належне далеко не завжди співпадає з суцим, з реально існуючою етичною реальністю, фактичними нормами поведінки людей. Більш того, на всьому протязі розвитку моральної свідомості внутрішнім стрижнем і структурою його зміни є „суперечливо-напружене співвідношення понять суцього і належного”.

У цій суперечності між належним і суцим існує і *суперечлива суть мотивації спілкування* (у тому числі і ділового спілкування та поведінки людини). З одного боку, вона прагне поводитися етично належним чином, а з іншого, – їй необхідно задовольнити свої потреби, реалізація яких дуже часто пов'язана з порушенням етичних норм.

Цей внутрішній конфлікт між піднесеним ідеалом і практичним розрахунком, етичним боргом і безпосереднім бажанням існує завжди і у всіх сферах життя. Але особливо напружено він виявляється в етиці *ділового спілкування*, тому що саме в цьому виді спілкування основний предмет, з приводу якого він утворюється, є зовнішнім для індивідів.

Спілкування – процес взаємодії суспільних суб'єктів: соціальних груп, спільнот або осіб, в якому відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності. Спілкування виступає як спосіб буття суспільства і людини. Саме в процесі спілкування відбуваються соціалізація особи і її самореалізація. На думку Аристотеля, здатність вступати в спілкування відрізняє людину від „недорозвинених в етичному сенсі істот” і від „надлюдини”. Тому „той, хто не здатний вступати в спілкування, не відчуває потреби ні в чому, вже не складає елемент держави, стаючи або твариною, або божеством”.

Специфіка *ділового спілкування* обумовлена тим, що вона виникає на основі і з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом якого-небудь продукту або ділового ефекту. При цьому сторони ділового спілкування виступають у формальних (офіційних) статусах, які визначають необхідні норми і стандарти (у тому числі і етичні) поведінки людей. Як і всякий вид спілкування, ділове спілкування має історичний характер, воно виявляється на різних рівнях соціальної системи і в різних формах. Відмінною рисою його є те, що воно, не є самоціллю, а служить засобом для досягнення яких-небудь інших цілей.

З урахуванням всього сказаного ***етику ділового спілкування можна визначити як сукупність етичних норм, правил і уявлень, регулюючих поведінку і відносини людей в процесі їх виробничої та будь-якої діяльності.*** Вона є окремим випадком етики взагалі і містить в собі її основні характеристики.

У соціально-філософському плані етика ділового спілкування визначається суспільно-економічним ладом суспільства, структурою його соціальної організації і пануючим типом суспільної свідомості. У традиційному суспільстві, заснованому на спільності соціального життя, колективних уявленнях, міфологічній свідомості й міжособистісних відносинах, основним механізмом ділового спілкування є *ритуал, традиція і звичай.* Їм відповідають норми, цінності і стандарти етики ділового спілкування.

Під **соціальними відносинами** розуміються відношення між групами людей і індивідами, які займають певне положення у суспільстві, мають відповідний статус і соціальні ролі. Відносини встановлюються людьми у процесі їх спільної діяльності.

Відносини, що встановлюються у процесі спільної діяльності в діловій сфері, називаються **діловими відносинами**. Ділові відносини можуть підрозділятися на інструментальні і емоційно-споживчі, безпосередні і опосередковані.

Обидва ряди відносин людини, і суспільні, і особисті, реалізуються саме в спілкуванні. Таким чином, спілкування і є реалізацією всієї системи відносин людини. Аналіз міжособистісних відносин як відносин, що складаються усередині соціальних відносин, дозволяє розставити акценти в питанні про місце спілкування у всій складній системі зв'язків людини із зовнішнім світом.

Багатообразні відносини людини не охоплюються тільки міжособистісним контактом: положення людини в ширшій соціальній системі також вимагає певної побудови системи його зв'язків, а цей процес може бути реалізований також тільки в спілкуванні. У спілкуванні утілюються і міжособистісні, і соціальні, тобто безособові за своєю природою, відносини.

Уміння поводитися з людьми належним чином є одним з найважливіших, якщо не найважливішим, чинником, що визначає шанси досягти успіху в бізнесі, службовій або підприємницькій діяльності. Дейл Карнегі ще в 30-і рр. XX ст. відмітив, що успіхи тієї або іншої людини в його фінансових справах, навіть в технічній сфері або інженерній справі, відсотків на 15 залежать від його професійних знань і відсотків на 85 – від його уміння спілкуватися з людьми.

Ділова сфера – сфера діяльності в широкому сенсі: робота, управління, підприємництво – займає значну частину життя більшості людей. Спектр ролей, які грає в них людина, достатньо широкий: керівник, підлеглий, фахівець, член команди або професійної групи, учасник переговорів, продавець і покупець тощо. Поведінка, відповідна кожній з цих ролей, припускає демонстрацію певних норм поведінки, очікуваних людьми, включеними в ділові відносини.

Формування, реалізація, зміна ділових відносин під впливом зовнішніх (середовищних) і внутрішніх (організаційних, особистісних) причин розглядається поряд наукових напрямів: діловою етикою і діловим спілкуванням, етикою бізнесу і підприємництва, професійною етикою, етикою керівництва і

управління тощо.

У даний час можна вважати сталими декілька різних підходів у сфері ділових відносин.

Перш за все, існує точка зору, що бізнес принципово аморальний і мова етики – це не мова бізнесу. Отже, необхідно докласти зусилля до того, щоб ті або інші етичні норми були оформлені законодавчо. Вказана точка зору виливається на практиці в масові рухи в захист навколишнього середовища, в той, що сформувався на Заході і до певної міри в Україні консюмерізм – рух в захист прав споживачів. Аморальність бізнесу як причина безлічі соціальних лих є сюжетом для наукових досліджень, улюбленою темою ЗМІ.

Традиційна етика, що розглядає взаємини між людьми, прагне обґрунтувати індивідуальні права людини і встановити відповідальність за їх порушення. Проте пряме декларування етичних вимог до економічної діяльності може ґрунтуватися тільки на тому, що „етичний” підприємець матиме більший успіх і у партнерів по бізнесу, і у споживачів, що не завжди реалізується на практиці навіть за інших рівних умов.

Питання про те, як бізнесу реагувати на вимоги публіки, активно обговорюються на симпозиумах бізнесменів. Багатьма ученими, в першу чергу американськими, розглядається система суспільних цінностей. Оскільки бізнес є органічною частиною суспільства, він розділяє його цінності. Наприклад, в США такими цінностями є: прагнення до багатства, прибутку, вищому рівню життя, а також індивідуалізм, що становить основу вільного підприємництва, конкуренція і підприємницька свобода, що розповсюджується на всіх членів суспільства. Кожна доросла людина ухвалює свої рішення в межах законності; крім того, мають значення справедливість і рівні можливості, чесність і правдивість. Звідси: талановиті люди, охочі працювати, можуть досягти успіху.

Наслідком впровадження в практику бізнесу соціального аудиторства – інспекції соціальної поведінки фірм, тобто їх відносини до соціальних цінностей стало те, що фірми почали обмірковувати і створювати етичні кодекси і посади уповноважених по корпоративній етиці. Даний напрям в розділ кута ставить дослідження соціальної справедливості, а під

мораллю має на увазі не протиставляти бажання і здатність людини, персональну гідність і персональні амбіції (гроші, кар'єру) іншим цінностям, що сприймаються як значущі.

Проте застосування даної теорії обмежене з ряду причин. По-перше, багатство таких розвинених країн, як США, підживляє працьовитість і ощадливість, що формує все нові і нові потреби і жадання легкого життя. По-друге, цінності, визначувані відчуттям приватної власності, зазнали зміни. Крупні корпорації є власністю утримувачів акцій і управляються менеджерами за платню, тобто управління відокремилося від власності. Таке управління повинне бути не стільки етичним, скільки законним. Удосконалюючись, закони прагнуть заборонити аморальні види діяльності. Але завжди існує лаз між виявленням суспільством недосконалості і розробкою та ухваленням закону. Крім того, не все, що аморально, незаконно, наприклад, брехня. І, нарешті, в умовах жорсткої конкуренції підприємства можуть значною мірою втратити контроль над власною діяльністю і її нормами.

Не дивлячись на перераховані вище обмеження застосовності етики ділових відносин, в області її активного дослідження і практичного застосування знаходяться наступні питання: норми і правила побудови взаємин в діловій сфері; правила, рекомендації і оптимальні алгоритми поведінки і спілкування в конкретних ділових ситуаціях: переговорах, конструктивній критиці, телефонних переговорах, в конфліктних ситуаціях; діловий етикет тощо.

Вивчення і дотримання ділових етичних норм сприяє взаєморозумінню і реальному успіху в конкретних справах в господарській діяльності на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Етика ділових відносин є сукупністю принципів поведінки людей, зайнятих в сферах управлінської діяльності.

Основні етичні принципи і норми ділових відносин – це загальноприйняті у діловому світі принципи поведінки. Зазвичай до них відносяться наступні.

1. *Свобода* (цінуєте свободу своїх конкурентів). Це виражається у невтручанні в їх справи, інтереси.

2. *Пунктуальність* (робіть все вчасно). Тільки поведінка людини, що робить все вчасно, є нормативною. Запізнення заважають роботі і є ознакою того, що на людину не можна

покластися. Принцип робити все вчасно розповсюджується на всі службові завдання. Фахівці, які вивчають організацію і розподіл робочого часу, рекомендують додавати зайвих 25% до того терміну, який потрібний для виконання дорученої роботи.

3. *Конфіденційність* (не базікайте зайвого). Секрети установи, корпорації або конкретної операції необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Немає також необхідності переказувати кому-небудь почуте від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх службову діяльність або особисте життя.

4. *Люб'язність, доброзичливість і привітність*. У будь-якій ситуації необхідно поводитися з клієнтами, замовниками, покупцями і товаришами по службі ввічливо, привітно і доброзичливо. Це, проте, не означає необхідності дружити з кожним, з ким доводиться спілкуватися за службовим обов'язком.

5. *Увага до тих, що оточують* (думайте про інших, а не тільки про себе). Увага до тих, що оточують повинна розповсюджуватися на товаришів по службі, начальників і підлеглих. Поважайте думку інших, прагніть зрозуміти, чому у них склалася та або інша точка зору. Завжди прислухайтесь до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування і досвід інших людей. Упевненість в собі не повинна заважати бути скромним.

6. *Зовнішній вигляд* (одягайтеся як годиться). Головний підхід – вписатися у оточення по службі, а усередині цього оточення – в контингент працівників. Необхідно виглядати самим кращим чином, тобто одягатися із смаком. Важливе значення мають ретельно підібрані аксесуари.

7. *Письменність* (говоріть і пишіть хорошою мовою). Внутрішні документи або листи, що направляються за межі установи, повинні бути викладені хорошою мовою, а всі власні імена передані без помилок.

Етику ділового спілкування слід враховувати в різних її проявах: у відносинах між підприємством і соціальним середовищем; між підприємствами; усередині одного підприємства – між керівником і підлеглими, між підлеглим і

керівником, між людьми одного статусу. Між сторонами того або іншого виду ділового спілкування існує своя специфіка. Завдання і полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи ділового спілкування, які не тільки відповідали б кожному виду ділового спілкування, але і не суперечили загальним етичним принципам поведінки людей. Разом з тим вони повинні служити надійним інструментом координації діяльності людей, залучених в ділове спілкування.

Загальний етичний принцип людського спілкування міститься в категоричному імперативі Е. Канта: „Поступай так, щоб максима твоєї волі завжди могла мати також і силу принципу загального законодавства”. Стосовно ділового спілкування основний етичний принцип можна сформулювати таким чином: у діловому спілкуванні при ухваленні рішення про те, яким цінностям слід віддати перевагу в даній ситуації, *поступай так, щоб максима твоєї волі була сумісна з етичними цінностями інших сторін, що беруть участь в спілкуванні, і допускала координацію інтересів всіх сторін.*

Таким чином, у основі етики ділового спілкування повинна бути координація, а по можливості й гармонізація інтересів. Природно, якщо воно здійснюється етичними засобами і в ім'я моральних виправданих цілей. Тому, ділове спілкування повинне постійно перевірятися етичною рефлексією, реабілітуючи мотиви вступу до нього. При цьому зробити етично правильний вибір і ухвалити індивідуальне рішення часто справа зовсім не проста. Ринкові відносини надають свободу вибору, але разом з тим збільшують кількість варіантів рішень, породжують комплекс моральних дилем, що очікують ділових людей на кожному кроці в процесі їх діяльності й спілкуванні.

Не дивлячись на всю проблематичність і трудність вибору етичної позиції, в спілкуванні є ряд таких положень, слідуючи яким можна в значній мірі полегшити ділове спілкування, підвищити його ефективність і уникнути промахів в процесі взаємодії з іншими в бізнесі, а саме:

- У моралі немає абсолютної істини і вищого судді серед людей.

- Коли йде мова про етичні промахи інших, не слід робити з „моральних мух”, „моральних слонів”. Коли мова йде про промахах своїх, слід поступати навпаки.
- У моралі слід хвалити інших, а пред’являти претензії до себе.
- Етичне відношення тих, що оточують до нас, залежить кінець кінцем тільки від нас самих.
- Коли мова йде про практичне затвердження норм моралі, основний імператив поведінки – „почни з себе”.

Особливу увагу слід звернути на золоте правило етики спілкування: *„Відноситесь до інших так, як ви хотіли б, щоб відносилися до вас”*. У негативній формі, у формулюванні Конфуція, воно свідчить: *„Чого не побажаси собі, того не роби іншим”*. Це правило застосовано і до ділового спілкування, але по відношенню до окремих його видів: *„зверху-вниз”* (керівник-підлеглий), *„знизу-вгору”* (підлеглий-керівник), *„по горизонталі”* (співробітник-співробітник) вимагає конкретизації.

Етика ділового спілкування „зверху-вниз”. У діловому спілкуванні „зверху-вниз”, тобто відносно керівника до підлеглого золоте правило етики можна сформулювати таким чином: *„Відноситесь до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас відносився керівник”*. Мистецтво і успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами і принципами, які використовує керівник по відношенню до своїх підлеглих. Під нормами і принципами мається на увазі те, яка поведінка на службі є етично прийнятною, а яка – ні. Ці норми стосуються перш за все того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі управління, в чому виражається службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглим більшість людей відчують себе в колективі дискомфортно, етично незахищеними. Відношення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначає його етично-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються в першу чергу етичні *еталони і зразки поведінки*. Відзначимо деякі з них.

- Намагайтеся перетворити вашу організацію на згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування. Залучите співробітників до цілей організації. Людина тільки тоді відчуватиме себе етично і психологічно комфортно, коли відбудеться його ідентифікація з колективом. Разом з тим кожен прагне залишитися індивідуальністю і хоче, щоб його поважали таким, яким він є.

- При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з недобросовісною роботою, керівникові слід з'ясувати її причини. Не слід нескінченно докоряти підлеглого його слабкостями, недоліками. Подумайте, що можна зробити, щоб допомогти йому подолати їх. При цьому необхідно спиратися на сильні сторони його особи.

- Якщо співробітник не виконав розпорядження, необхідно дати йому зрозуміти, що це звисний факт. Більш того, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і поступає неетично.

- Зауваження співробітникові повинне відповідати етичним нормам. Необхідно зібрати всю інформацію по даному випадку, вибрати правильну форму спілкування, спочатку з'ясувати причину невиконання завдання. Робити зауваження один на один: необхідно поважати гідність і відчуття людини.

- Критикувати дії і вчинки, а не особу людини.

- Тоді, коли це доречно, використовувати прийом „бутерброда” – захвати критику між двома компліментами. Закінчити розмову потрібно на дружній ноті й незабаром знайти час поговорити з людиною, щоб показати їй, що не тримаєте зла.

- Ніколи не радити підлеглому, як поступати в особистих справах. Якщо порада допоможе, то, швидше за все, не подякують. Якщо не допоможе – на порадника ляже вся відповідальність.

- Не обзаводитися улюбленчиками. Відноситися до співробітників як до рівноправних членів і до всіх з однаковими мірками.

- Ніколи не давати співробітникам можливість відмітити, що не володієте ситуацією, якщо бажаєте зберегти їх пошану.

- Дотримуйте принцип розподільної справедливості: чим більше заслуги, тим більше повинна бути винагорода.
- Заохочуйте колектив навіть в тому випадку, якщо успіх досягнутий головним чином завдяки успіхам самого керівника.
- Укріплюйте у підлеглого відчуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, але й морального заохочення, зайвий раз можна похвалити співробітника.
- Привілеї повинні розповсюджуватися на всіх членів колективу.
- Довіряйте співробітникам і визнавайте власні помилки в роботі. Члени колективу все одно так чи інакше дізнаються про них. Але приховування помилок – прояв слабкості і непорядності.
- Захищайте своїх підлеглих, вони віддячать вам тим же.
- Вибирайте правильну форму розпорядження, враховуючи перш за все два чинники: 1) ситуацію, наявність часу для нюансів, 2) особа підлеглого – добросовісний і кваліфікований працівник або людина, яку потрібно підштовхувати на кожному кроці. Залежно від цього слід вибирати і етично найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження.

Формами розпорядження можуть бути: наказ, прохання, питання і так званій „доброволець”.

Наказ. Найчастіше слід використовувати в надзвичайній ситуації, а також відносно недобросовісних співробітників.

Прохання. Використовується в тому випадку, якщо ситуація рядова, а відношення між керівником і підлеглим засноване на довірі і доброзичливості. Така форма дозволяє співробітникові висловити свою думку на проблему в тому випадку, якщо вона по яких-небудь причинах не може бути вирішена. Хоча якщо відповідним чином вимовити фразу, то у співробітника не виникне ніякого сумніву, що це наказ.

Питання. „Чи є сенс зайнятися цим?“, „Як ми винні це зробити?“. Краще застосовувати в тих випадках, коли треба викликати обговорення, як краще зробити роботу або підштовхнути співробітника до того, щоб він узяв ініціативу на

себе. При цьому співробітники повинні бути добровільними і достатньо кваліфікованими. Інакше деякі можуть сприйняти ваше питання як прояв слабкості і некомпетентності.

„Доброволець”. „Хто хоче це зробити?”. Підходить для такої ситуації, коли роботу не хоче робити ніхто, але проте все одно вона повинна бути зроблена. В цьому випадку доброволець сподівається, що його ентузіазм буде відповідним чином оцінений в подальшій роботі.

Від характеру психологічної дії керівника залежить кінцевий результат виробничого процесу. Ефективною є морально-психологічна дія керівника на підлеглих.

Під морально-психологічною дією слід розуміти мотивовану дію однієї особи, спрямовану на корекцію поглядів, ціннісних орієнтацій і установок іншої особи (колективу). Морально-психологічна дія повинна здійснюватися щодня, при усіх безпосередніх і опосередкованих контактах керівника з підлеглим в процесі управлінської діяльності.

Моральні цінності, справедливість, порядність, людяність, увага до людей і їх проблем, культура спілкування, сумлінність, завзятість та інші морально-психологічні характеристики підлеглих виникають, міцніють або ж слабшають під впливом їх контактів з керівниками різних категорій і рангів.

Найсильнішу морально-психологічну дію на співробітників чинять:

- психологічні властивості й якості особистості керівника;
- манера триматися, тон голосу, вираз обличчя;
- стиль управління, рішення, що приймаються, методи роботи, організаторські здібності;
- відповідальність, самовіддача, сумлінність;
- манера поведінки і відношення до співробітників;
- стиль спілкування;
- турбота про підлеглих;
- схвалення і критика, вживані заохочення і покарання, їх об'єктивність;
- навантаження, що покладаються на співробітників, умови, що створюються для вирішення завдань;

- надання допомоги і підтримки при зіткненні підлеглих з труднощами, розуміння цих труднощів та ін.

Особа керівника робить морально-психологічний вплив на колектив. Цей вплив є засобом вирішення власне службових завдань, способом організації морально-психологічного клімату в колективі і системою морально-психологічного забезпечення виховного процесу.

Керівник виступає ініціатором цього процесу, організовує його і управляє ним.

Морально-психологічна дія виступає, з одного боку, як емоційний фон виховного процесу, а з іншої – як його безпосередня змістовна характеристика. Виховна діяльність носить творчий характер. Керівник виконує функції: 1) моделювання морально-психологічної дії на колектив в процесі підготовки до вирішення службових завдань (прогностичний етап); 2) організації безпосередньої морально-психологічної дії на колектив (початковий етап); 3) управління виховним процесом, що розвивається; 4) аналіз здійсненої морально-психологічної дії і моделювання її можливих варіантів при виконанні майбутньої діяльності.

Охарактеризуємо особливості виділених етапів. В процесі моделювання морально-психологічної дії при підготовці до виховної діяльності необхідно враховувати: а) її мету і завдання; б) морально-психологічний клімат в колективі; в) індивідуальні особливості керівника, що здійснює морально-психологічну дію; г) індивідуальні особливості підлеглого; д) передбачувані методи виховання. Сукупність вказаних елементів прогностичного етапу впливає на змістовні особливості професійної діяльності співробітників, створює в ході морально-психологічної дії емоційну єдність керівника і об'єктів дії і допомагає йому прогнозувати можливі зміни морально-психологічної атмосфери в колективі. Виховання – це не механічний процес „батоба і пряника”, а складна морально-психологічна дія, обумовлена людськими взаємовідносинами.

Важливими елементами другого етапу дії керівника на колектив є: а) конкретизація цілей морально-психологічної дії; б) уточнення оптимальних для майбутньої дії умов; в) здійснення початкової стадії морально-психологічної дії. Психолого-

педагогічна значущість цього етапу проявляється в його спрямованості, що коригує, оберненій на уточнення методики майбутньої виховної діяльності керівника, опосередкованої соціально-психологічними механізмами.

Велика роль відводиться позиції керівника, оскільки вона відбиває спосіб управління не лише морально-психологічною дією, але і усією виховною діяльністю.

Третій етап морально-психологічної дії – управління виховним процесом, що розвивається. Керівникові необхідно досягти відповідності найбільш ефективних, прийнятних для нього методів виховання і морально-психологічної дії, адекватність яких забезпечує ефективність спільної роботи керівника і колективу.

Найважливішими соціально-психологічними вимогами до цієї роботи є:

- встановлення психологічного контакту з колективом;
- розробка обґрунтованого набору морально-психологічної дії;
- створення в колективі оптимального морально-психологічного клімату;
- управління самовихованням підлеглих;
- єдність службового і особистого аспектів в процесі взаємодії керівника і співробітника;
- цілісна, педагогічно доцільна система морально-психологічних дій співробітників по відношенню один до одного і керівника.

На завершальному етапі керівник повинен проаналізувати виховний процес і уточнити можливі варіанти морально-психологічної дії, прийнятні для цього колективу, з метою прогнозування цієї дії в майбутньому.

Найважливішими особливостями виховної взаємодії є її систематичність і безперервність, від офіційно регламентованого до неофіційно довірчого.

Особливості морально-психологічної дії відбивають соціально-етичні установки суспільства і керівника, рівень його виховної спрямованості і морально-психологічної підготовленості.

Рівень виховної майстерності керівника залежить від міри засвоєння методів морально-психологічного впливу і адекватності очікувань, що приписуються підлеглим. Керівник повинен не лише уміло впливати на співробітників, але і бути для них авторитетом, особою в повному розумінні цього слова. У зв'язку з цим будь-яка морально-психологічна дія містить в собі глибокий особистісний сенс.

Співвідношення значення і особистісного сенсу було глибоко досліджене в працях А. Леонтьєва. Він писав, що на відміну від значення особистий сенс не має свого надіндивідуального, непсихологічного існування. Особистісний сенс пов'язаний мотивами особи і представляє особливу значущість, яку придбаває те, що зв'язує мету діяльності з її мотивами, ролі морально-психологічна дія не містить Особистісний сенс, керівник не може розраховувати на позитивний результат виховної діяльності, йому не вдасться транслювати себе як особу іншим людям. Особистісний сенс буде досягнутий в процесі морально-психологічної дії у тому випадку, якщо керівник знає і бере до уваги морально-психологічні особливості співробітника, враховує його інтереси і переконання, минулий досвід, вірно приписує йому очікування, зважає на перспективи і труднощі.

Морально-психологічну дію керівника будь-якого рангу на колектив необхідно робити постійно. Дія може здійснюватися на морально-психологічний клімат, громадську думку, взаємовідносини, традиції, настрої. Для організації ефективної діяльності співробітників керівникові важливо розібратися в морально-психологічному стані, ієрархії взаємовідносин і взаємовпливу в колективі, що відбиває внутрішні, групові соціально-психологічні процеси. Керівник повинен впливати на взаємовідносини підлеглих, зберігати високоморальні взаємозв'язки в стосунках, що склалися, і сприяти їх розвитку.

Таким чином, облік особливостей морально-психологічної дії в управлінській практиці дозволить регулювати і спрямовувати соціально-психологічні процеси, що відбуваються в підпорядкованому колективі, на вирішення службових завдань, сприятиме встановленню в колективі етичних взаємовідносин.

Етика ділового спілкування „знизу-вгору”. У діловому спілкуванні „знизу-вгору”, тобто відносно підлеглого до свого начальника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати таким чином: „Відноситесь до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас відносилися ваші підлеглі”.

Знати, як слід звертатися і відноситися до свого керівника, не менш важливо, ніж те, які етичні вимоги слід пред’являти до своїх підлеглих. Без цього важко порозумітися і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті або інші етичні норми, можна привернути керівника на свою сторону, зробити своїм союзником, але можна і настроїти його проти себе, зробити своїм недоброзичливцем.

Ось декілька необхідних етичних норм і принципів, які можна використовувати в діловому спілкуванні з керівником.

- Прагніть допомагати керівникові в створенні в колективі доброзичливої етичної атмосфери, зміцненню справедливих відносин. Пам’ятаєте, що ваш керівник потребує цього в першу чергу.

- Не намагайтесь нав’язувати керівникові свою точку зору або командувати їм. Висловлюйте пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо. Не можна прямо щось наказати, але можна сказати: „Як ви віднесетесь до того, якби ...?” і так далі.

- Якщо в колективі насувається або вже трапилося яка-небудь радісна або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У разі неприємностей необхідно допомогти полегшити вихід з цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

- Не треба розмовляти з начальником категоричним тоном, не говорите завжди тільки „так” або тільки „ні”. Співробітник, що вічно піддає, набридає і справляє враження лестивця. Людина, яка завжди говорить „ні”, служить постійним подразником.

- Будьте надійні та не будьте підлабузником. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має стійкого характеру і твердих принципів, не можна покластися, його вчинки не можна передбачати.

- Не варто звертатися за допомогою, радою, пропозицією і так далі „через голову”, відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. Інакше ваша поведінка може бути розцінена як неповага або зневага до думки начальника або як сумнів в його компетентності. У будь-якому випадку ваш безпосередній керівник в цьому випадку втрачає авторитет і гідність.

- Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання і про ваші права. Пам’ятаєте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідної міри свободи дій.

Етика ділового спілкування „по горизонталі”. Загальний етичний принцип спілкування „по горизонталі”, тобто між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати таким чином: „У діловому спілкуванні відноситеся до свого колеги так, як ви хотіли б, щоб він відносився до вас”. Якщо вам важко поводитися в тій або іншій ситуації, поставте себе на місце вашого колеги.

Стосовно колег-керівників слід мати на увазі, що знайти вірний тон і прийняті норми ділового спілкування з рівними по статусу співробітниками з інших підрозділів – справа вельми непроста. Особливо якщо мова йде про спілкування і відносинах усередині одного підприємства. В цьому випадку вони нерідко є суперниками в боротьбі за успіх і просування по службі, але у той же самий час, ці люди разом з вами належать до команди загального керівника. У даному випадку учасники ділового спілкування повинні відчувати себе рівними по відношенню один до одного.

Ось декілька принципів етики ділового спілкування між колегами.

- Не вимагайте до себе якого-небудь особливого відношення або особливих привілеїв з боку іншого.

- Спробуйте досягти чіткого розділення між обов’язками і відповідальністю у загальній роботі.

- Якщо коло ваших обов’язків перетинається з вашими колегами, це вельми небезпечна ситуація. Якщо керівник не

розмежовує ваші обов'язки і відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.

- У відносинах між колегами з інших відділів вам слід відповідати самому за свій відділ, а не звалювати провину на своїх підлеглих.

- Якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не посилайте туди несумлінних і некваліфікованих – адже по ньому там судитимуть про вас і про ваш відділ в цілому. Пам'ятаєте, може трапитися, що з вами поступлять таким же аморальним чином.

- Не відноситесь з упередженістю до своїх колег. Наскільки можливо відкидайте забобони і плітки в спілкуванні з ними.

- Називайте своїх співбесідників по імені і прагніть робити це частіше.

- Посміхайтесь, будьте доброзичливі і використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб показати добре відношення до співбесідника. Пам'ятаєте – що посієш, то і збереш.

- Не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати. Не перебільшуйте свою значущість і ділових можливостей. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини.

- Не лізьте людині в душу. На роботі не прийнято питати про особисті справи, а тим більше проблеми.

- Прагніть слухати не себе, а іншого.

- Не прагніть показатися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все одно впливе назовні і встане на свої місця.

- Посилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом дайте учасникові спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться прямо в очі.

- Розглядайте вашого колегу як особу, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.

Підвищення рівня етики ділового спілкування. Існують різні засоби і способи підвищення рівня моральності ділового спілкування. Як приклади підвищення показників етичності

поведінки як керівників, так і рядових працівників можна привести наступні: *розробка етичних нормативів на підприємстві, створення комітетів і комісій з етики, проведення соціально-етичних ревізій, навчання етичній поведінці.*

Етичні нормативи ділового спілкування і поведінки повинні описувати загальну систему і правила етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшити ділове спілкування на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації. Мета їх створення – встановлення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій при ухваленні рішень. Кожне підприємство, якщо воно дорожить своєю репутацією, прагнучиме до того, щоб утвердити у себе вищі стандарти етики ділового спілкування, що є найважливішим компонентом бізнесу.

Так, при висновку операцій та інших видів ділового спілкування етичними нормативами зазвичай забороняються хабарі, „підмазування”, здирство, подарунки, шахрайство, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям і так далі. На Заході організації зазвичай доводять етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкарських матеріалів. Деякі фірми створюють робочі групи або постійні комітети з етики. Інші наймають фахівця з етики бізнесу, званого адвокатом по етиці. Його роль зводиться до вироблення думок по етичних питаннях, у тому числі і по етиці ділового спілкування. У нашій країні, на жаль, етиці ділового спілкування і взагалі етиці бізнесу не додається поки належної уваги.

Стосовно бізнесу на міжнародному рівні слід мати на увазі, що в деяких країнах урядовці звикли і чекають невеликих грошових підношень. На думку фахівців, мабуть, настала пора зайнятися розробкою етичних нормативів, вживаних у всьому світі, і забезпечити відхід з сумнівного ринку будь-якого суб'єкта при виникненні крупних не вирішуваних етичних проблем.

Завдання підвищення норм і стандартів етики ділового спілкування, як і взагалі етики бізнесу, в багатьох країнах сьогодні висувається як одна з найважливіших. Проблема стоїть достатньо гостро. Так, згідно опитам громадської думки, серед широких верств населення США панує переконання, що цінності етичної поведінки неухильно знижуються. В Україні, як це

признається повсюдно, положення з цим ще гірше. Тому організації, фірми, керівники і підприємці всіх рівнів повинні прикласти максимум зусиль для підвищення етичності ділового спілкування, використовуючи для цього різні способи і засоби, у тому числі і навчання етиці ділового спілкування.

Ключові поняття: етика, мораль, моральні норми, ділові відносини, ділова сфера.

Питання та завдання:

1. У чому сутність моральних норм у діловому спілкуванні?
2. Визначте найважливіші категорії етики ділового спілкування.
3. Охарактеризуйте етику ділових відносин як галузь наукового знання.
4. Проаналізуйте етичні принципи і норми ділових відносин.
5. Надайте характеристику етики ділового спілкування „зверху – знизу”, „знизу – вгору”, „по-горизонталі”.

Проблемне завдання: Сформулюйте Ваше розуміння, як золоте правило етики спілкування можна застосовувати у діловому спілкуванні.

РОЗДІЛ II ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

2.1. Етика ділового спілкування

Потреба в спілкуванні, як вважають психологи, належить до основних (базових) потреб людини. Значущість спілкування як базової потреби визначається тим, що „вона диктує поведінку людей з не меншою владністю, ніж, наприклад, так звані життєві потреби”. Спілкування – необхідна умова нормального розвитку людини як члена суспільства і як особистості, умова її духовного і фізичного здоров'я. Хоча людське спілкування завжди лежало в основі соціального буття людей, прямим об'єктом психологічного і соціально-психологічного аналізу воно стало тільки в ХХ ст.

Як тільки не іменували людину: і homo sapiens (людина розумна), і homo fuber (людина працьовита), і homo ludens (людина грайлива), з не меншою основою її можна назвати homo comunicans – людина, що спілкується. Російський мислитель Петро Чаадаєв (1794-1856) дотепно помітив: „Позбавлені спілкування з іншим створіннями, ми б щипали траву, а не роздумували про свою природу”. І він був правий, оскільки природним способом існування людини є її зв'язок з іншими людьми, а сама людина стає людиною тільки в спілкуванні.

Психологія спілкування визначається як взаємодія двох або більше людей, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оцінного (тобто емоційно-оцінного) характеру.

Залежно від використовуваної техніки спілкування і її цілей можна виділити наступні види:

„*Контакт масок*” – формальне спілкування, при якому відсутнє прагнення зрозуміти і врахувати особливості особи співрозмовника. Цей процес спілкування дістав свою назву тому, що в процесі спілкування використовуються звичні *маски* ввічливості, суворості, байдужості, співчутливості тощо, тобто набір виразів обличчя, жестів, стандартних фраз, що дозволяють приховати відношення до співрозмовника. У деяких ситуаціях контакт масок потрібний для того, щоб не вступати в особистий

контакт.

Формально-рольове спілкування, в якому регламентовані і зміст, і засоби спілкування соціальними ролями партнерів по спілкуванню : лікар і пацієнт, мільйонер і порушник правил дорожнього руху, контролер і пасажир автобуса тощо.

Світське спілкування, визначається формальною ввічливістю. Його особливість полягає в тому, що люди фактично не спілкуються, говорять не те, що думають, а те, що належить говорити в подібних випадках. Їх точки зору на те або інше питання не мають ніякого значення і не визначають характеру комунікацій. Світське спілкування носить ритуальний характер.

Маніпулятивне спілкування, спрямоване на отримання односторонньої вигоди від співбесіди з використанням маніпулятивної техніки дії на партнера по спілкуванню (лестоці, обман, демонстрація сили, демонстрація слабкості, демонстрація доброти, „пускання пилу в очі”, залякування тощо) залежно від особливостей особи співрозмовника.

Духовне міжособистісне спілкування між людьми, при якому розкриваються глибинні структури особи. Духовне спілкування характеризується взаєморозумінням між людьми, а в його основі лежить довіра до особи співрозмовника.

Ділове спілкування, спрямоване на узгодження і об'єднання зусиль людей з метою налагодження стосунків і досягнення загального результату.

Усе різноманіття видів спілкування можна розділити на дві великі групи: *формальне спілкування (рольове)* і *неформальне спілкування (особистісне)*. З цієї точки зору ділове спілкування можна назвати *особистісно-рольовим*. Формальне (рольове) спілкування, яке визначається службовими і соціальними статусами людей, і неформальне (особистісне), яке визначається їх особистісними статусами і особистими цілями, вони переплітаються і можуть переходити одне в одне.

Спілкування – складний багатогранний процес, що включає:

- формування певних зразків і моделей поведінки;
- взаємодію людей;
- взаємний вплив людей один на одного;

- обмін інформацією;
- формування стосунків між людьми;
- взаємне переживання і розуміння людьми один одного;
- формування образу внутрішнього „Я” людини.

Виступаючи потужним споживачем енергії людини, спілкування в той же час є безцінним біостимулятором її життєдіяльності й духовних спрямувань.

Ділове спілкування – спілкування, що має за мету у нестямі й служить способом організації і оптимізації того або іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної тощо.

Будь-яка загальна справа припускає спілкування і взаємодію учасників як необхідний засіб забезпечення її ефективності. Діяльність не може не виникнути, не здійснюватися без інтенсивного спілкування.

Ділове спілкування є особливою формою взаємодії людей в процесі певного виду трудової діяльності, яка сприяє встановленню нормальної морально-психологічної атмосфери праці і стосунків партнерства між керівниками і підлеглими, між колегами, створює умови для продуктивної співпраці людей в досягненні значних цілей, забезпечуючи успіх загальної справи.

Виробнича взаємодія може і не бути за своєю суттю спілкуванням у тому випадку, якщо інший суб'єкт виступає об'єктом. Наприклад, при жорстко авторитарному стилі керівництва відношення начальника до підлеглого виступає в основному як відношення суб'єкта до об'єкту. В цьому випадку формою стосунків є *дисципліна* – принцип строгого регулювання ієрархічного положення керівника і керованого. Зрозуміло, що керований позбавлений вільних дій, права ухвалення рішення, яке надане керівнику – суб'єктові, і тому зв'язок між ними асиметричний, монологічний, а не діалогічний.

Предметом ділового спілкування є *справа*.

Зміст ділового спілкування – соціально-значима спільна діяльність людей, яка припускає узгодженість дій, розуміння і прийняття кожним її учасником цілей, завдань і специфіки цієї діяльності, своєї ролі і своїх можливостей по її реалізації.

Мета ділового спілкування – *організація і оптимізація*

певного виду спільної предметної діяльності.

Окрім спільної мети ділового спілкування, в ньому можна виділити і *особистісні цілі*, що реалізуються учасниками спілкування:

- прагнення до особистої безпеки в процесі соціальної діяльності, що часто проявляється в униканні відповідальності;
- прагнення до підвищення свого життєвого рівня;
- прагнення до влади, тобто прагнення розширити коло своїх повноважень, просунути вгору по службових сходах, позбавитися від тягаря ієрархічного контролю;
- прагнення підвищити свій престиж, що часто поєднується з прагненням зміцнити престиж займаної посади і самої організації.

Для того, щоб мета ділового спілкування була успішно реалізована, в сучасній психологічній науці виділяють основні етико-психологічні *принципи* ділового спілкування, до яких відносять:

принцип створення умов для виявлення творчого потенціалу і професійних знань особи, на основі якого можливо погоджувати особистісні цілі співробітника із спільними цілями організації;

принцип повноважень і відповідальності, що регламентує ділове спілкування у рамках службових прав і обов'язків відповідно до службового статусу співробітника, оцінку його ділових якостей і використання його кваліфікації і досвіду.

Аналіз ділового спілкування розкриває механізми його існування. Спілкування висувається як найважливіша соціальна потреба, поза реалізацією якої сповільнюються, гальмуються, а іноді і деформуються соціальне буття особистості, її взаємовідносини з суспільством. Потреба в спілкуванні відноситься до числа найважливіших чинників, що визначають особистісний сенс у формуванні особи. У зв'язку з цим потребу в діловому спілкуванні можна розглядати як процес взаємодії особи і соціокультурного середовища. Причому останнє служить одночасно і джерелом формування цієї потреби. У процесі ділового спілкування людина реалізує ряд потреб.

Види потреб у діловому спілкуванні.

Потреба в професійній кар'єрі – просування по службі, визначається якістю роботи, яку виконує людина відповідно до посади, стажу та інших достоїнств особи. Аморальним явищем в реалізації цієї потреби є кар'єризм.

Кар'єрист (у негативному розумінні) готовий виконувати вимоги, що пред'являються до нього, лише тоді, коли це сприяє поліпшенню його особистого положення, просуванню по службі. Для нього життєвим принципом є не служіння загальній справі, а зовнішня демонстрація своєї прихильності вказівкам офіційних вищих інстанцій, щоб його „помітили”. Маючи прагнення обійняти важливу посаду, він байдужий до інших людей.

Потреба у безпеці, зняті напруги, тривоги проявляється в тому, що людина починає спілкуватися заради зниження страху, тривоги або внутрішнього конфлікту. Навіть зовсім незнайомі люди стають більш товариськими в ситуації тривожного очікування. Якщо кожного разу після вступу в контакт з іншими людьми зниження напруги відбувається афективно, може сформуватися нав'язливе прагнення до спілкування з ким угодно, аби поговорити. У діловому спілкуванні прагнення до реалізації цієї потреби може викликати аморальну поведінку: приниження, догоджання перед сильними колегами, керівником, аби забезпечити для себе комфортне існування в організації.

Потреба в пізнанні часто мотивує спілкування, коли людина через іншого бажає уточнити свої уявлення, розширити можливості свого мислення, упізнати людину, її здібності і становище. Коли людина розглядається як джерело визначеної, потрібної в даний момент інформації, то головним мотивом спілкування з нею стає потреба в пізнанні. Наприклад, спілкування з лектором в основному мотивоване пізнанням. Тому про лектора можна судити по тому, як він задовольняє цю потребу. Якщо ж потреба в пізнанні не задоволена, то лектор не подобається слухачам незалежно від інших його гідностей.

Є люди, прагнучі підтримати спілкування за допомогою цікавої розповіді про прочитане і побачене. Ця внутрішня установка породжує ерудитів, що знають багато про все і що використовують ці знання в діловому спілкуванні заради привертання уваги до власної персони. Якщо ж у партнерів в діловому спілкуванні з ними не задовольняються інші

фундаментальні потреби, то в таких „цікавих оповідачах” швидко розчаровуються. Той, хто накопичує інформацію заради спілкування, поступає безрозсудно, бо знання потрібні для справи, а не для спілкування. Таким чином, потреба в пізнанні може носити як моральний, так і аморальний характер.

Потреба бути індивідуальністю проявляється в прагненні до такого спілкування, при якому можна було б „прочитати” на обличчі, в мові та поведінці іншої людини визнання особистої неповторності, унікальності, незвичності. Спрага бути неповторним породжує прагнення в спілкуванні з іншими побачити себе як єдину в своєму роді для них істоту. Ця потреба може стати перешкодою для кар’єрного просування по службі у тому випадку, коли морально-психологічний клімат в колективі, не визнає індивідуальні особливості людини, а в організації панує правило „Будь як всі”.

Потреба в престижі задовольняється у тому випадку, коли в спілкуванні з іншими людиною отримує визнання своїх особистісних якостей, захоплення ними та позитивні оцінки оточення. Не знайшовши визнання, людина буває засмученою, розчарованою, а іноді навіть агресивною. Невдачі в одному примушують людину шукати її визнання в іншому, і переважно вона знаходить його в спілкуванні з людьми, схильними оцінювати цю особу позитивно. Проте, якщо така потреба в індивідуі гіпертрофована, це може призвести до втрати друзів і повної самотності.

Потреба в домінуванні – це прагнення робить активний вплив на образ думок, поведінку, смаки, установки іншої людини. Задовольняється ця потреба лише у тому випадку, якщо змінюється поведінка людини або ситуація в цілому під впливом партнера. Одночасно з цим партнер по спілкуванню розглядає ініціатора ділового спілкування в якості людини, що бере на себе тяжкість ухвалення рішення. Тому разом з потребою в домінуванні у деяких людей є *потреба в підпорядкуванні* іншому. Ці потреби можуть виступати і як чинники, що порушують ділове спілкування, якщо наприклад, у суперечці людина прагне довести перевагу над партнером по спілкуванню, клієнтом. Ділове спілкування у такому разі набуває неетичного характеру.

Аффіліація – власне сама потреба в спілкуванні,

проявляється в прагненні бути у контакті з собою подібними заради самого процесу спілкування, заради усунення дискомфорту самотності. Вона властива людям з високою тривожністю, неспокійним, впадаючим в стан фрустрації від вимушеної самотності. Також співробітники в організації не можуть самостійно виконувати ділові завдання, їм потрібен лідер. У якості „лідера” співробітник відчуває себе комфортно і найчастіше на роботі є гарним виконавцем.

Професійний обов'язок членів організації (потреба в чесному виконанні професійного обов'язку) – це сукупність нормативів (вимог) *правового і морального* характеру, якими вони повинні керуватися як в практичній діяльності, в процесі здійснення службових повноважень, так і у буденному повсякденному житті. Обов'язок – одна з категорій етики. Обов'язок – громадська необхідність, виражена в моральних вимогах до особи.

Професійний обов'язок мобілізує співробітника, робочу групу (колектив) на виконання справи якісно, в строк, з високим ефективним результатом, примушує використати фізичні і моральні сили для досягнення поставлених цілей.

Потреба в заступництві або турботі про інших проявляється в прагненні комусь і в чомусь допомогти і випробувати при цьому задоволення. Потреба в турботі про інших, задовольняючись в різних ситуаціях, що виникають впродовж життя, поступово формує альтруїзм, людинолюбство. Для того, хто бажає бути педагогом, лікарем, необхідно прагнути бути альтруїстом. У його спілкуванні ця мотивація завжди повинна проявлятися в ситуаціях, коли хтось потребує допомоги.

Потреба в допомозі припускає готовність партнера прийняти допомогу. Ця допомога, будучи прийнятою, приносить задоволення тому, хто її зробив. Відмова партнера може бути сприйнята негативно, як його небажання піти на контакт або більше того – як необґрунтована незалежність і гордість, як завищена самооцінка.

Під функціями спілкування розуміють ті ролі і завдання, які виконує спілкування в процесі соціального буття людини. Функції спілкування різноманітні та існують різні підстави для їх класифікації.

Одна із загальноприйнятих підстав класифікації – виділення в спілкуванні трьох взаємопов'язаних сторін або характеристик:

- перцептивна – процес сприйняття і розуміння людьми один одного в процесі спілкування;
- інформаційна – процес обміну інформацією;
- інтерактивна – процес взаємодії людей в спілкуванні.

Відповідно до цього виділяються афективно-комунікативна, інформаційно-комунікативна і комунікативна для регуляції, **функції спілкування**.

1. *Афективно-комунікативна (перцептивна)* функція, в основі якої лежить сприйняття і розуміння іншої людини, у тому числі партнера по спілкуванню, спрямована на регуляцію емоційної сфери психіки людини, оскільки спілкування є найважливішою детермінантою емоційних станів людини. Увесь спектр специфічно людських емоцій виникає і розвивається в умовах спілкування людей – відбувається або зближення емоційних станів, або їх поляризація, взаємне посилення або послаблення.

2. *Інформаційно-комунікативна* функція спілкування полягає у будь-якому вигляді обміну інформацією між взаємодіючими індивідами. Обмін інформацією в людському спілкуванні має свою специфіку: здійснюється між двома індивідами, кожен з яких є активним суб'єктом; він обов'язково припускає взаємодію думок, почуттів і поведінки партнерів.

3. *Комунікативна (інтерактивна) для регуляції* функція спілкування полягає в регуляції поведінки і безпосередньої організації спільної діяльності людей в процесі їх взаємодії. У цьому процесі людина може впливати на мотиви, цілі, програми, ухвалення рішень, на виконання і контроль дій, тобто на усі складові діяльності свого партнера, включаючи взаємну стимуляцію і корекцію поведінки.

До особливостей ділового спілкування можна віднести наступне:

- партнер в діловому спілкуванні завжди виступає як особа, значима для суб'єкта;
- людей, що спілкуються, відрізняє хороше взаєморозуміння в питаннях справи;

- основне завдання ділового спілкування – продуктивна співпраця.

Прагматичний Дж. Рокфеллер, добре розуміючи значення спілкування для ділової діяльності, говорив: „Уміння спілкуватися з людьми – такий же товар, що купується за гроші, як цукор або кава. І я готовий платити за це уміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі”.

Етичне відношення у діловому спілкуванні

Ділове спілкування – необхідна частина людського життя, найважливіший вид стосунків з іншими людьми. Вічним і одним з головних регуляторів цих стосунків виступають *етичні норми*, в яких виражені наші уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність або неправильність вчинків людей. І спілкуючись в діловій співпраці зі своїми підлеглими, начальником або колегами, кожен так чи інакше, свідомо або стихійно спирається на ці уявлення. Але залежно від того, як *людина* розуміє моральні норми. Який зміст в них вкладає, в якому ступені вона їх взагалі враховує в спілкуванні. Вона може як полегшити собі ділове спілкування, зробити його ефективнішим, допомогти у вирішенні поставлених завдань і досягненні цілей, так і утруднити це спілкування або навіть зробити його неможливим.

У протиріччі між належним і суцим ув'язнена *суперечлива* сутність мотивації спілкування (у тому числі й ділового спілкування і поведінки людини). З одного боку, людина прагне поводитися морально належним чином, а з іншого – їй необхідно задовольнити свої потреби, реалізація яких дуже часто пов'язана з порушенням моральних норм.

Цей внутрішній конфлікт між піднесеним ідеалом і практичним розрахунком, моральним боргом і безпосереднім бажанням існує завжди і в усіх сферах життя. Але особливо напружено він проявляється в етиці *ділового спілкування*, тому що саме в цьому виді спілкування основний предмет, з приводу якого воно утворюється, є зовнішнім для індивідів.

Спілкування – процес взаємодії громадських суб'єктів: соціальних груп, спільнот або осіб, в якому відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності.

Спілкування виступає як спосіб буття суспільства і людини. Саме в процесі спілкування відбуваються соціалізація

особи і її самореалізація. Специфіка *ділового спілкування* обумовлена тим, що воно виникає на основі і з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом якого-небудь продукту або ділового ефекту. При цьому сторони ділового спілкування виступають у формальних (офіційних) статусах, які визначають необхідні норми і стандарти (у тому числі й етичні) поведінки людей. Як і всякий вид спілкування, ділове спілкування має історичний характер, воно проявляється на різних рівнях соціальної системи і в різних формах. Його відмінна риса – воно не є самоціллю, а служить засобом для досягнення будь-яких інших цілей.

Кінцевим результатом домінування етики в діловому спілкуванні є формування етичної культури кожного члена організації.

Етична культура співробітника організації

Виявивши мету моралі в діловому спілкуванні – сприяти формуванню стосунків людей на основі загальнолюдських цінностей, необхідно визначити, що є етичною культурою співробітника організації.

Етична культура співробітника організації – система моральних принципів і норм, які сформувалися як результат почуттів, знань, потреб і виражають в його моральній поведінці гармонію внутрішніх переконань і їх зовнішніх проявів, забезпечують ефективне вирішення ділових проблем.

Зміст етичної культури

Моральна свідомість	Моральні стосунки	Моральна поведінка
Етичні цінності: принципи і норми моралі, ідеали: добро, зло, честь, обов'язок, гідність, совість, відповідно до яких відбувається самооцінка особистості	Моральна взаємодія, моральний конфлікт, моральний авторитет, моральна репутація та ін.	Моральний вчинок, моральна діяльність, моральні наслідки і санкції; моральна практика
<i>Теоретичний аспект</i>	<i>Практичний аспект</i>	

Усі вказані елементи тісно пов'язані між собою, взаємно доповнюють один одного. Проте початковою в їх взаємовідношенні є *моральна свідомість*. Вона значною мірою визначає моральні стосунки і моральну поведінку, яка пропонує їх через норми і принципи. Так, в діловому спілкуванні повинно бути забезпечені гідність і цінності особистості. Моральна свідомість дає оцінку правовим та іншим явищам соціальної дійсності (вчинку, поведінці, способу життя). Без цього неможливий аналіз етичних категорій.

В той же час тільки реальна моральна практика (моральна діяльність разом з її накопиченим досвідом) є критерієм істинності моральної свідомості, оскільки тільки практикою можуть бути перевірені категорії добра, зла, обов'язку, їх усвідомлення особистістю.

Практичний аспект мають моральні стосунки і моральна поведінка. *Моральні стосунки* – це стосунки, в які вступає і в яких знаходяться співробітники керуючись уявленнями про добро і зло, обов'язок, совість, честь, гідність. Етична культура співробітника містить оцінку прояву норм моралі в стосунках „співробітник – клієнт”.

Стосунки в сфері „керівник – підлеглий”, „колега – колега” повинен будуватися на етичній основі, оскільки це – двосторонні стосунки, оскільки співробітник у своїй діяльності так чи інакше зачіпає інтереси клієнтів, колег та інших громадян, які відповідають йому або оцінками, або діями, вчинками.

Поведінка співробітника – це об'єктивний показник його моральних якостей, морального обличчя. Вона виражається через сукупність здійснюваних вчинків, що мають моральне значення. Поведінка співробітника, що шкодить керівникові, колезі, клієнтові є аморальною.

Моральні знання, почуття, переконання, потреби, які реалізуються як в процесі виконання співробітником своїх професійних обов'язків, так і в побуті, повинні базуватися на таких моральних цінностях, як добро, обов'язок, честь, совість тощо. Етична культура співробітника припускає закономірне наслідування загальноприйнятих норм і принципів моралі в процесі виконання службових обов'язків, їх впровадження у виробничу практику, подолання помилок і морально-професійних

деформацій. Тільки тоді співробітник отримує моральне задоволення від роботи, коли він як професіонал діє відповідно до моральних принципів і норм. Така діяльність називається моральною.

Якщо професійна етика – це живе функціонування моралі в процесі ділового спілкування, то етична культура співробітника організації, є внутрішнім (природним) наказом наслідувати моральним принципам і нормам, що сформувалися в суспільстві.

Етична культура – це природне ядро професійної культури співробітника, категоричне веління здійснювати моральні вчинки під час виконання службових обов'язків. Вона не приймає неморальну діяльність, загрози, психологічний тиск, різні види насильства, інші негуманні засоби вирішення ділових проблем.

Структура етичної культури співробітника організації:

- 1) наявність етичних почуттів, знань, потреб;
- 2) перетворення етичних почуттів, знань, потреб в моральні переконання, звички давати моральні оцінки чужої поведінки;
- 3) готовність діяти, керуючись етичними знаннями і переконаннями, тобто поступати морально – по совісті.

Від рівня етичної культури співробітника залежить якісне і ефективне виконання обов'язків; збереження честі, гідності; ділової репутації людини, з якою вона вирішує ділові проблеми; престиж самого співробітника і її колег.

Рівні прояву етичної культури співробітника організації:

- 1) відношення співробітника до своєї професійної діяльності та її результатів (*як особи-професіонала*);
- 2) стосунки з колегами по роботі (*як члена робочої групи*);
- 3) стосунки з партнерами, колегами, керівниками та іншими людьми у процесі вирішення важливих справ.

Діяльність співробітника характеризується щоденним спілкуванням з різними людьми, які знаходяться в залежному від нього положенні або в рівному положенні, а тому вимагають від нього дбайливого, коректного відношення. Тільки при високому рівні моральної свідомості як результату моральних знань, переконань, потреб і при дійсно високо моральній поведінці можна говорити про етичну культуру керівника і співробітника організації.

Етику ділового спілкування слід враховувати в різних її проявах:

- у відносинах між підприємством і соціальним середовищем;
- між підприємствами;
- усередині одного підприємства – між керівником і підлеглими, між підлеглим і керівником, між людьми одного статусу.

Між сторонами того або іншого виду ділового спілкування існує своя специфіка. Завдання і полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи ділового спілкування, які не лише відповідали б кожному виду ділового спілкування, але і не суперечили загальним моральним принципам поведінки людей. У той же час вони повинні служити надійним інструментом координації діяльності людей, залучених в ділове спілкування.

Таким чином, в основі етики ділового спілкування має бути *координація*, а по можливості і *гармонізація* інтересів. Природно, якщо вона здійснюється етичними засобами і в ім'я морально виправданих цілей. Тому ділове спілкування повинно постійно перевірятися етичною *рефлексією*, *реабілітуючи* мотиви вступу в нього. При цьому зробити етично правильний вибір і прийняти індивідуальне рішення часто справа зовсім не проста.

Прикладом скрутних з етичної точки зору можуть служити ситуації, які наводяться Ф. Котлером. Фахівець з маркетингу, вступаючи в ділове спілкування, може потрапити у будь-яку з них, при цьому, якщо в усіх випадках він зупинить свій вибір на діях, що дають миттєвий ефект, його поведінку можна буде, мабуть, вважати аморальною. Якщо ж він не зробить жодної з таких дій, то може виявитися неспроможним як керівник і постійно переживати гнітюче почуття внутрішньої моральної напруги. Як ви поступите?

1. Ви працюєте в тютюновій компанії і досі не були переконані в тому, що паління сигарет викликає рак. Нещодавно ви познайомилися із звітом про дослідження, в ході якого з усією очевидністю встановлений зв'язок між палінням і раковими захворюваннями.

2. Ваш науково-дослідний відділ удосконалив один з товарів, що випускалися фірмою. Товар не став по-справжньому „вдосконаленою новинкою”, але ви знаєте, що поява подібних тверджень на упаковці і в рекламі підвищить його збут.

3. Вас попросили поповнити „дешевий” сектор вашого товарного асортименту спрощеною моделлю, яку можна було б рекламувати для залучення покупців. Товар, позбавлений удосконалень, буде не дуже хорошим, але можна сподіватися, що комівояжери зуміють умовити покупців придбавати дорожчі модифікації. Вас просять дати „зелене світло” створенню „роздязненого” варіанту.

4. Ви розмовляєте з жінкою, яка ще зовсім нещодавно була керуючого по товару в конкуруючій фірмі, і вважаєте, що її можна узяти на роботу. Вона із задоволенням розповість вам про усі плани конкурента на майбутній рік.

5. У одного з ваших дилерів нещодавно почалися негаразди в сім'ї, і показники його продажів впали. У минулому це був один з самих високопродуктивних продавців фірми. Як скоро увійде до норми його сімейне життя, неясно, а поки що велика кількість продажів втрачається. Є юридична можливість ліквідувати виданий цьому дилерові торговий привілей і замінити його.

6. Є шанс притягнути клієнта, який багато означатиме і для вас особисто, і для фірми в цілому. Його агент по закупівлях натякнув, що може спрацювати „подарунок”. Вам помічник радить послати цьому агентові додому кольоровий телевізор.

7. Ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своєму товару властивість, яка зробить великий вплив на збут. На щорічній спеціалізованій виставці у цієї фірми буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про цю нову властивість товару. Ви без зусиль можете послати на цей прийом свого спостерігача, щоб дізнатися про нововведення.

8. Ви щосили намагаєтеся добитися укладення великого контракту і в ході переговорів про продаж дізнаєтеся, що представник покупця підшукує собі вигіднішу роботу. У вас немає бажання брати його до себе, але, якщо ви натякнете йому

про цю можливість, він, ймовірно, передасть замовлення вашій фірмі

9. Вам належить вибрати одну з трьох рекламних кампаній, у загальних рисах розроблених рекламним агентством для вашого нового товару, Перша кампанія (А) побудована на приватній інформації і принципах „м'якого продажу”. Друга кампанія (Б) використовує сексуально-чуттєві мотиви і перебільшує вигоду товару. Третя кампанія (В) – заплутана, кричуща, така, що викликає роздратування, але вона напевно притягне до себе увагу аудиторії. Попередні тести показали, що по своїй ефективності ролики розташовуються в наступному порядку: В, Б і А.

10. Будучи віце-президентом по маркетингу пивоварної компанії, ви дізнаєтеся, що в одному з найприбутковіших для вас штатів збираються підняти вік офіційно дозволеного споживання спиртних напоїв з 18 років до 21 року. Вам запропонували приєднатися до інших пивоварів, організуючих лобі проти законопроекту, а також зробити певні грошові внески.

11. Ви хочете опитати вибірку споживачів про їх реакції на товар конкурента. Пропонується провести ці інтерв'ю нібито від імені деякого неіснуючого нешкідливого Інституту по дослідженню маркетингу.

12. Ви випускаєте шампунь, який перешкоджає утворенню лупи і ефективний вже при разовому застосуванні. Ваш помічник підказує, що збут піде швидше, якщо в інструкції на етикетці вказати, що шампунь рекомендується застосовувати двічі.

13. Ви розмовляєте із здібною жінкою, що бажає працювати у вас торговим агентом. Рівень її кваліфікації вищий, ніж у чоловіків, з якими ви розмовляли раніше. Проте є підозри, що її прийом на роботу викличе негативну реакцію з боку ряду ваших нинішніх торгових агентів, серед яких немає жінок, і може роздратувати деяких важливих клієнтів фірми.

14. Ви керівник службою збуту у фірмі, що торгує енциклопедіями. Зазвичай комівожер торговець енциклопедіями проникає у будинок під приводом нібито проведення опитування. Закінчивши опитування, він перемикається на виконання свого комерційного завдання. Метод цей представляється надзвичайно ефективним і застосовується більшістю конкурентів.

З наведеного прикладу абсолютно очевидно, що керівник повинен виробити необхідне зведення етичних принципів, які зможуть допомогти йому в моральній оцінці кожної ситуації і вирішенні проблем, – наскільки далеко можна зайти в діловому спілкуванні, не переступаючи етичних норм.

Ключові поняття: спілкування, ділове спілкування, етика ділового спілкування, етична культура співробітника організації.

Питання та завдання:

1. Які види спілкування Вам відомі?
2. У чому полягає мета, сутність, принципи, функції ділового спілкування?
3. Які потреби у діловому спілкуванні існують.
4. У чому полягають особливості ділового спілкування.
5. Що таке етична культура співробітника організації?
6. Визначте компоненти етичної культури співробітника організації.

Проблемне завдання: Сформулюйте Ваше розуміння та відношення до вирішення ситуацій, які доводить Ф. Котлер.

2.2. Моральні цінності ділового спілкування

Перш ніж проаналізувати моральні цінності, що лежать в основі моральної культури, необхідно виділити в спілкуванні його типи, функції, форми моральних аспектів, які перетворюють спілкування на самоцінність, моральну цінність.

Спираючись на теоретичні положення М. Кагана, який виділив три основні типи спілкування, можна виділити моральний аспект в змісті усіх типів: матеріально-практичному, духовно-інформаційному і практично-духовному.

Зміст *практичного* спілкування, здається чисто матеріальним, оскільки охоплює реальні дії його учасників, в той же час обов'язково має і свій духовний простір, оскільки будь-які спільні дії людей вимагають свідомого цілепокладання, корекцію власної поведінки. Вирішальну роль тут грає здатність

взаєморозуміння, що дозволяє передбачити конкретну поведінку партнера, готовність до взаємної допомоги, до підміни партнера в критичних ситуаціях, заснованої на свідомості того, що загальні інтереси вище, ніж приватні інтереси кожного партнера. Іншими словами, це духовний світ пронизаний моральними поняттями і уявленнями, що знаходять своє вираження в предметній діяльності партнерів, тобто в діловому спілкуванні.

У змісті *духовно-інформаційного* спілкування його моральні та естетичні аспекти виступають ще більше рельєфно, оскільки метою в даному випадку є досягнення духовної, а не практично-дієвої спільності. Розкриваючи зміст цього типу спілкування, філософи, психологи характеризують його через такі якості як товариськість, емпатія, такі психологічні механізми спілкування як співпереживання, співчуття, співучасть, розуміння і, нарешті, через такі поняття як дружба, любов, які мають не стільки психологічний, скільки моральний сенс. При цьому помітимо, що безвідносно до того, хто є учасником спілкування – особи, групи, – інформація, що народжується в процесі їх спілкування, є інформацією про духовні цінності цих суб'єктів, в яких так чи інакше відображається духовність об'єктів, тобто інформація про цінності. Стосовно особистості ці цінності кристалізуються, як правило, на моральному рівні.

Аналізуючи зміст *практично-духовного* типу спілкування, треба відмітити, що до його форм відносять художнє, обрядово-ритуальне та ігрове спілкування, які обслуговують сфери морально-естетичних і політичних стосунків. Характерно, що цей тип спілкування, є символічним, тобто за своєю формою – практичним, а по суті часто ілюзорним, таким, що має не матеріальний, а духовний, ідейно-психологічний, естетичний сенс.

Усе вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що в кожному з трьох, визначених видів спілкування, є моральний аспект його змісту.

Переходячи до розгляду форм процесу спілкування, слід відзначити мову про розмови людського спілкування як особливий клас семіотичних систем. Загальноновизнано, що будова знакової системи не може не обумовлюватися характером тієї інформації, яка передається за допомогою цієї мови. Наприклад,

структура наукової мови припускає однозначність, словесні засоби доповнюються різного роду символами і знаками вироблених операцій, тому така структура не відповідає потребам ціннісної свідомості, моральних уявлень. Жива мова, будова буденної мови з її високою інформаційною надмірністю, емоційно-стильовим забарвленням слів та іншими експресивними можливостями робить її основним засобом спілкування людей в повсякденному житті. У даному випадку мова спілкування робить способи адекватного вираження індивідуально-неповторного у духовному світі особистості.

Таким чином, у формах спілкування можна виділити їх моральні аспекти, що проявляються більшою чи меншою мірою залежно від класів знакових систем.

Завершальною частиною аналізу структури спілкування є розгляд функцій спілкування, спроба виділення в них морального і естетичного аспектів спілкування. Відповідно визначаються чотири функції спілкування, коли:

- 1) мета спілкування знаходиться поза самою взаємодією суб'єктів;
- 2) мета спілкування полягає в ньому самому;
- 3) мета спілкування полягає в залученні партнера до досвіду і цінностей ініціатора спілкування;
- 4) метою спілкування є залучення самого його ініціатора до цінностей партнера.

У першому випадку, хоча спілкування і спрямовано на обслуговування предметної діяльності, не можна вважати, що воно невід'ємне від предметної діяльності. Можна припускати, що воно має відносно самостійне існування, оскільки суб'єкт спілкування завжди має свою моральну позицію, яка внутрішньо властива його діяльності. З найбільшою виразністю це простежується через діяльність в галузі мистецтва. Дійсно, мистецтво здатне служити ідеології, політиці, релігії, не втрачаючи своїх художніх якостей. Але річ у тому, що повноцінна художня творчість зливає у своєму змісті естетичне з етичним, тобто, знову повинно йтися про внутрішню властиву художникові моральну позицію.

Сутність другої функції спілкування полягає в досягненні „духовної спільності людей, яка цінна сама по собі як прояв

властивої людині родової якості соціальності”. Люди відчують потребу в духовному зближенні і вона має таке істотне соціальне значення, що її задоволення виходить далеко за рамки побутових, інтимних контактів, стаючи одним з важливих стимулів духовного виробництва. Для виявлення морального аспекту спілкування особливо значимо те, що духовне спілкування людей само по собі має великий моральний потенціал, а також пропонує і духовний контакт з видатними мислителями, ідеологами, письменниками, діячами культури і мистецтва минулих епох.

У руслі даних проблем найважливішу роль грає функція залучення іншого до своїх цінностей. Детальний аналіз людського життя призводить до висновку, що ціннісна свідомість формується в самій практичній діяльності людей. У ній цінності не лише перевіряються, але і в ній вони народжуються, і формуються. Та або інша якість, явище, потреба можуть стати носіями цінності тільки тоді, коли виявляється у власній дії суб'єкта. Тому в колективних формах діяльності багато що залежить від досвідченішого учасника, який передає співучасникам діяльності своє відношення до неї, тобто практично залучає їх до своїх цінностей – моральних, естетичних, громадянських. І хоча духовне спілкування являється, таким чином, безпосереднім знаряддям виховання, його можливості вихованням не обмежуються, оскільки є цілком певні межі реальних можливостей спілкування людей. Ось тому додатковим коштом практично-духовного спілкування людей виступає знову мистецтво, яке не повідомляє якісь істини, а зав'язує з суб'єктом уявне спілкування і тим самим залучає його до своїх цінностей – до своїх ідеалів, спрямувань, моральних принципів, політичних переконань, естетичних переживань.

Можна зробити висновок, що моральний аспект третьої функції спілкування визначають її у вирішальній мірі.

Суть останньої четвертої функції спілкування виражає прагнення ініціатора спілкування залучитися до цінностей іншого, тобто вона дзеркально симетрична по відношенню до попередньої.

Головними каналами вирішення цієї функції є також духовна і духовно-практична форма діяльності, через які освоюються ті ж цінності, що були названі вище, але за власною

програмою, власними зусиллями, тобто через своєрідну форму комунікації.

На психологічному рівні структурний аналіз спілкування представлений низкою учених, один з яких належить А. Леонтьєву. Він вважає, що якщо розуміти спілкування як діяльність, то очевидно, що аксіомою є, по-перше, його інтенціональність (наявність специфічної мети, самостійної або підпорядкованої іншим цілям; наявність специфічного мотиву); по-друге, його результативність – міра збігу досягнутого результату з наміченою метою; по-третє, нормативність, що виражається, передусім, у факті обов'язкового соціального контролю за протіканням і результатом акту спілкування.

М. Лісіна виділяє наступні компоненти спілкування: предмет; потреба; комунікативні мотиви; дія; завдання; засоби, продукти.

Не можна виключити з поля зору такий підхід до структурного аналізу спілкування, який провів Б. Паригін. Він виділяє в спілкуванні дві структурні складові: зміст (комунікацію) і форму (взаємодію або інтеракцію). Далі в цих двох структурних компонентах він знову виділив зміст і форму. Зміст комунікації характеризується в психологічних поняттях (взаєморозуміння, співпереживання, міра згоди), а форма – в поняттях семіотичних (вербальні та невербальні засоби). Зміст інтеракції відповідно представлений як соціальні стосунки (економічні, правові, політичні та ін.), а форма – як практична поведінка людей в спільній діяльності (дія, протидія, конфлікт, кооперація, диференціація, інтеракція).

Неважко помітити, що навіть при такому психологічному тлумаченні структури спілкування, її компоненти прямо або опосередковано пов'язані з категоріями етики. Наприклад: „нормативність” (у А. Леонтьєва), „потреба в спілкуванні” (у М. Лісячої), „взаєморозуміння, співпереживання” (у Б. Паригіна). При детальній їх змістовній характеристиці неможливо обійтися без використання тієї або іншої категорії моральності, тобто, можна припустити наявність морального аспекту в змісті компонентів структури спілкування.

Таким чином, розгляд структурної моделі спілкування, її найважливіших елементів (зміст, форми і функції спілкування)

дозволяє зробити висновок, що моральний аспект спілкування може бути виділений як в змісті, так і у формах і функціях спілкування.

Самоцінність людського спілкування не залежить ні від цілей, які ставлять перед собою його учасники, ні від результатів. Цінність спілкування залежить лише від його статусу як форми буття людини: без спілкування людина повноцінно існувати не може. Самотність змушує людину, хоч би тимчасово, звертатися до будь-якого спілкування. Все це свідчить про те, що потреба в спілкуванні властива структурі людської душі. Тут виникає дуже непросто питання: чи це потреба в спілкуванні, в духовному контакті, або це потреба в реалізації родового почуття соціальності? Спілкування, як відомо, характеризується взаємним залученням до цінностей і досвіду свого партнера. Тому спілкування з випадковим і небажаним партнером далеко не завжди може бути назване спілкуванням у власному сенсі; спілкування не можна редукувати тільки до передачі інформації, спілкування – це передача, обмін цінностями і досвідом не лише на свідомому, раціональному, але і на емоційному і інтуїтивному рівнях.

Етика спілкування у масовій свідомості, як правило, ототожнюється з етикою поведінки, з культурою поведінки, з етикетом, з культурою спілкування, з культурністю, з ввічливістю і так далі. У зв'язку з цим виникає питання: в чому ж відмінність понять „етика спілкування” і „культура спілкування”? По-перше, треба, звичайно ж, відмітити, що об'єм поняття „культура спілкування” ширший, ніж об'єм поняття „етика спілкування”, оскільки, культура спілкування включає усю сукупність цінностей, якостей, норм, поведінкових стереотипів. Етика спілкування розглядає моральний аспект цих цінностей, якостей, норм. По-друге, культура спілкування не обмежується лише поведінковим рівнем, якісною оцінкою поведінки, вона включає як культуру етикету, культуру поведінки, культуру мовлення, почуттів, міміки, жестів, так і психологічну культуру суб'єктів спілкування, культуру спілкування, тобто культура спілкування є невід'ємною частиною культури особистості взагалі. Таким чином, можна резюмувати: культура спілкування – це складна, історично мінлива система, що носить інтеграційний

характер і виражає цілісний підхід до процесу спілкування.

Культура спілкування включає цінності, які орієнтують процес спілкування; рівень розвитку і особливості суб'єктів спілкування; їх здібності до взаєморозуміння, міру оволодіння способами, засобами, прийомами, правилами спілкування. Культура спілкування носить синтетичний характер, має багатопланову, багаторівневу детермінацію. Тобто культура спілкування особи є реальне втілення культури суспільства, а формується вона в процесі взаємодії з культурою спілкування у рамках мікро- і макросередовища.

Опанувати культуру спілкування – це означає орієнтуватися на високі моральні цінності, опанувати високу психологічну і моральну культуру, освоїти „техніку” спілкування: якщо будь-яка з цих „ланок” відсутня, то таке спілкування не можна вважати культурним. Людина, що орієнтується на високі моральні цінності, але не опанувала елементарну „техніку” спілкування, етикет спілкування, слово, не уміє спілкуватися, не володіє високою культурою спілкування. І, навпаки, бездушний маніпулятор, що володіє „технікою” спілкування і, як правило, використовує свої навички в корисливих, егоїстичних інтересах, орієнтується іноді на аморальні цілі і цінності, не може бути названий людиною високої культури. Духовна культура спілкування характеризується орієнтацією на гуманістичні цінності, має бути побудована з урахуванням природних і соціальних особливостей індивідуальностей партнерів по спілкуванню, повинна відрізнятися високою моральністю вибирання засобів спілкування, відповідними гуманістичними цінностями. Культура спілкування припускає благородні цілі спілкування, культуру розуміння, співпереживання, відповідальне ставлення до своїх слів і вчинків, вона проявляється в делікатності, в почутті такту, в умінні „не помічати” людських слабкостей і недоліків того, з ким спілкуєшся, а, навпаки, побачити в ньому такі гідності, якими можна дійсно щиро захоплюватися і не боятися при цьому ущемити свою гідність тощо.

Етика спілкування відбиває рівень моральної культури особистості. Оскільки етика спілкування є моральним змістом культури спілкування, то і аналіз в ній культурологічного

матеріалу займає особливе місце. Прийнято вважати, що етика спілкування виражає рівень належного в культурі спілкування, культура ж спілкування відбиває рівень суцього, хоча, виділити моральний аспект з культури спілкування, відокремити етику спілкування від культури спілкування можна лише у рамках теоретичного аналізу. Поняття культура і етика спілкування можна розглядати як в теоретичному, так і в практичному, нормативному сенсах. Етика спілкування являється ядром, суттю культури спілкування, пов'язані вони найтіснішим чином і в найрізномісних аспектах.

Разом з такими провідними сферами культури як пізнавально-технічна, художня і моральна Г. Батищев виділив четверту сферу культури – „культуру глибинного спілкування”, яка покликана бути, за його словами, „живлячим духовно-ціннісним витокком для моральності”. Насправді, моральність, визначає, як відмічав ще А. Швейцер, саму суть культури. У культурі спілкування можна виділити моральну культуру спілкування, яка за своїм значенням в нормативному сенсі є по суті синонімом етики спілкування і саме яка і зв'язує поняття „культура спілкування” і „етика спілкування”.

Спілкування неминуче несе в собі моральний зміст: від простого поверхневого контакту в анонімному спілкуванні до духовного взаємопроникнення вільних індивідуальностей в „глибинному спілкуванні”. Спілкування як можлива сфера вільного вибору є полем реалізації моральних цінностей, принципів, норм. Говорячи про моральну культуру ділового спілкування, мають на увазі моральність мотивів ділового спілкування, спрямованість моральних цінностей, цілей, почуттів, рівень розвитку моральної свідомості. Моральна культура спілкування є не просто „верхнім” поверхом культури спілкування, а її інтеграційною основою, це не усе різноманіття проявів культури спілкування, а лише їх моральний аспект (так, наприклад, моральна культура спілкування – це не самі форми, способи і засоби спілкування, а, в першу чергу, їх моральний зміст, моральна якісна визначеність).

Якщо аналізувати процеси спілкування на філософсько-етичному рівні, то, в першу чергу, слід звернутися до їх ціннісних детермінант, оскільки саме цінності, особливо моральні,

визначають по суті усі параметри цих процесів і, в першу чергу, їх моральну спрямованість. Спілкування є тією сферою, де проявляються, функціонують, отримують цілісне осмислення, усебічне втілення і вдосконалення найрізноманітніші, іноді суперечливі цінності. Зміст і форма реалізації моральних цінностей в процесі спілкування характеризують спрямованість процесу спілкування „в головному і основному”.

Ціннісна орієнтація процесу спілкування залежить, передусім, від вибору і наслідування моральних цінностей, від морального змісту цілей, установок, засобів, форм спілкування. Осмислення процесів спілкування пов'язане, в першу чергу, з визначенням їх „стратегічної” спрямованості, яке і визначається вибором нормативно-ціннісних структур. Відомо, що поняття цінності виражає значущість будь-якого явища, процесу, ідеї, якості, властивості, норми, принципу, речі для суб'єкта. Відповідно, цінності спілкування – це ті значимі орієнтири процесу спілкування, які визначають не лише формальні, але і його основні змістовні характеристики.

Цінності відбивають еталон належного в етиці і виражаються в різних оцінках як вербального, так і невербального характеру. Як відомо, цінності бувають особистісними і громадськими, груповими і національними, моральними і позаморальними, сімейними і індивідуальними, загальнолюдськими і становими тощо. Сенс і значущість цих цінностей, способи їх пізнання і передачі іншим, їх сприйняття зазнають іноді різючі метаморфози в соціально-історичній і особистісній динаміці, що виражається, зокрема, в процесах „переоцінки цінностей”. У чому ж своєрідність аксіологічних проблем спілкування?

Образно кажучи, ціннісні орієнтації спілкування – це визначальна „система координат” спілкування. Актуалізація, усвідомлення цих цінностей відбувається в процесі спілкування. Трансформація громадських цінностей в особистості залежить від безлічі чинників, серед яких, звичайно, рівень моральної культури людини – чинник визначальний. Той розділ етики спілкування, який пов'язаний з аналізом цінностей, ціннісних параметрів спілкування можна назвати етичною аксіологією спілкування: вона покликана вивчати цінності спілкування в

контексті цінностей культури взагалі, досліджувати ідеали, цілі, принципи, ціннісні орієнтації і оцінки. Причому цінності, що детермінують процеси спілкування, розглядаються, як правило, як в статиці, так і в динаміці

У спілкуванні загальнокультурні цінності (такі як добро, краса, правда, свобода, любов, справедливість, рівність) виявляються у специфічних цінностях, таких, що проявляються тільки в процесі спілкування це: тактовність чуйність, запобігливість, чемність, коректність, ввічливість, поблажливність, делікатність, толерантність. На перший погляд, усі цінності спілкування дуже тісно переплітаються, серед них складно виділити якусь однозначну ієрархію, і тому можна говорити лише про феноменологію цих цінностей.

Лише при детальнішому аналізі можна виявити, що існує певна ієрархія, що усі цінності спілкування найбезпосереднішим чином пов'язані з самоцінністю людської моральної гідності. Цінність людини як найважливіша цінність культури взагалі і культури спілкування зокрема, визначає стержень ціннісного каркаса спілкування і основу ціннісної „системи координат” спілкування. Вибір людини і орієнтація у світі моральних цінностей характеризує рівень моральної культури як самої людини, так і культури та етики її спілкування. Орієнтація партнерів по спілкуванню на наслідування гуманістичних цінностей і, передусім, на визнання гідності і честі свого партнера характеризує моральний зміст етики спілкування. Таким чином, попри те, що дуже складно визначити строгу ієрархію цінностей спілкування, можна стверджувати, що орієнтація на самоцінність людської особистості, на визнання поваги її честі й гідності, є домінуючим, інтегруючим чинником ціннісної структури гуманістичної етики спілкування. Орієнтація на цю цінність в спілкуванні виражається в певних конкретних ціннісних перевагах, набір яких істотним чином не відрізняється в різних, соціокультурних типах спілкування, але ієрархічна значущість їх різна. Так, наприклад, цінність гостинності признається у будь-якій культурі спілкування, але в ряді з них вона набуває особливого статусу.

На початку третього тисячоліття вже можна стверджувати, що *спілкування як цінність і перша життєва необхідність*

знаходиться в центрі уваги філософії, етики, психології, педагогіки, культурології, які намагаються з різних точок зору визначити суть цього феномену.

Якнайповніше **суть спілкування** виражається в тому, що воно – *найважливіша сторона людської діяльності, яка полягає в суб'єкт-суб'єктному відношенні однієї людини до іншої на основі взаємного визнання „самозвеличення” і самоцінності*. Таке розуміння спілкування з позицій гуманістичної етики вимагає виділення таких його основних рис і властивостей :

- спілкування з'являється як *діяльність*, що припускає його активно-процесуальний характер; змістом цієї діяльності є *встановлення відношення однієї людини до іншого*;

- міжособистісні стосунки – незалежно від положення вступаючих в них людей – повинні носити *суб'єкт-суб'єктний характер*, іншими словами, передбачається, що в них вступають *рівні суб'єкти*; „Я” і „Ти” тут *мета* один для одного і ніколи – не засіб (принаймні, так повинно бути);

- невідмінною *умовою продуктивного спілкування* виступає визнання за іншим його унікальності й неповторності, його право бути самим собою і очікування того ж від нього;

- при спілкуванні повинен проявлятися його *творчо-імпровізаційний характер*, сприяючий виявленню глибинних якостей суб'єкта – його вільної активності, здатності породжувати нові сенси, долати стереотипи поведінки.

Таким чином, *спілкування* – це *взаємодіяльність*, що базується на *потребі* людини в людині, тому це не лише (і не стільки) розкіш, як говорив А. де Сент-Екзюпері, скільки *необхідність*, первинна умова буття людини як людини і її включеності в соціум і культуру. *Ділове спілкування* – це діяльність, що полягає у встановленні *комунікації*, зв'язку між людьми, що припускає двосторонній *обмін інформацією*. В той же час ділове спілкування відрізняється від простої інформаційної взаємодії. Основні параметри цієї відмінності полягають в наступному:

- ділове спілкування припускає не лише інформаційний, але і *особистісно-екзистенціальний, суб'єктивний зв'язок* між людьми при збереженні індивідуальності сторін, що спілкуються;

- ділове спілкування *симетричне*, бо припускає функціональну рівність осіб, що беруть участь в ньому, як суб'єкти єдиної спільної діяльності; інформаційний процес асиметричний, бо ролі посилача повідомлення і його одержувача різні, тому перший позначається як суб'єкт, а другий як об'єкт;

- структура інформаційного повідомлення, як правило, монологічна, а спілкування – *діалогічна*.

Таким чином, *діалогічність* – найважливіша відмінна риса ділового спілкування. При цьому під *діалогом* розуміється інформативна і особистісно-суб'єктивна *взаємодія* між сторонами, що спілкуються, мета якої – встановлення *розуміння* між ними. Слід мати на увазі, що для кваліфікованого ведення діалогу недостатньо авторитету або переваги в службовому положенні. Потрібні широка ерудиція, навички доказового міркування, уміння слухати і бути почутим, знання традицій світової і вітчизняної культури. Продуктивне ведення діалогу припускає дотримання наступних умов :

- принципова рівність, автономність, незалежність партнерів;
- визнання партнерами унікальності, „іншості” один одного;
- відмінність і оригінальність точок зору, готовність почути від партнера щось, що не входить в наші уявлення або плани;
- орієнтованість кожного на розуміння і інтерпретацію його точки зору партнером;
- очікування відповіді і його передбачення у власному висловлюванні, взаємодоповнювана позиція учасників;
- здатність сприймати іншого як особистість такого ж рівня, як я сам.

Моральний сенс процесу ділового спілкування пов'язаний в першу чергу з його *ціннісними орієнтирами* – морально значимими чинниками, які визначають його основні змістовні характеристики. У педагогічній етиці спілкування невід'ємне від таких моральних цінностей, як *свобода, справедливість, рівність, любов*. При цьому рівність в діловому спілкуванні – це, передусім, *рівність людської гідності* суб'єктів спілкування,

орієнтація на підтримку *честі* і *гідності* будь-якої людини. Ділове спілкування, орієнтоване на ці цінності, можна назвати *гуманістичним*. Гуманістична етика спілкування відрізняється також *довірою*, *доброзичливістю* і *повагою*, причому не лише до іншого суб'єкта, але і до усього, що з ним пов'язане (його друзів, інтересів, навіть його одягу і речам).

Визнання *цінності людини* невід'ємне від *конкретних оцінок людей*, вступаючих в ділове спілкування. Слід пам'ятати, що багато складнощів, які виникають в процесі ділового спілкування, породжуються *невідповідністю їх самооцінки і оцінки їх оточенням* (як правило, самооцінка завжди вища, ніж оцінка оточення, хоча іноді буває і заниженою). *Мистецтво ділового спілкування* в тому і полягає, щоб поставити людину вище за її окремі недоліки і недосконалість, побачити і оцінити у неї індивідуальні, неповторні особистісні риси, зрозуміти, що цінність особи не повинна залежати від її окремих неприємних властивостей.

Формування *культури міжособистісного і ділового спілкування* нерозривно пов'язане з усвідомленням нею *цінності спілкування*, яка, у свою чергу, визначається її *поліфункціональністю* і *глобальною значущістю* в житті людини і суспільства. Доцільно виділити і розкрити основні *рольові функції спілкування*.

1. *Спілкування є умовою формування та існування людини*. Філогенез людства і онтогенез кожної людини підтверджують, що формування людини неможливе без спілкування, що виступає „унікальною умовою людського буття” (К. Ясперс). Іншими словами, людська істота, позбавлена з якихось причин можливості спілкування, не стає особистістю або перестає бути такою.

2. *Спілкування є спосіб самовираження людського „Я”*. Уперше обґрунтування цього феномену було дано Л. Фейербахом, який показав, що людська сутність проявляється лише в спілкуванні, яке дає можливість людині виявити усі грані своєї особи, зробити їх значимими для інших, самоствердитися у власній цінності, „Дефіцит” спілкування породжує різні комплекси, сумніви, робить життя неповноцінним.

3. *Спілкування – основний засіб комунікації*. Це

проявляється в *інформативному* характері спілкування, завдяки якому в процесі спілкування, по-перше, передаються накопичені знання і тим самим здійснюється *соціальне спадкоємство*. По-друге, комунікативність спілкування проявляється в генеруванні нових ідей, що виявляє його *творчий* характер, і, по-третє, в обміні ідеями, що обумовлює *праксеологічну* (практичну) цінність спілкування.

4. *Спілкування виступає основним засобом управління людьми*. Нині ця функція використовується цілеспрямовано – як засіб *маніпуляції* свідомістю і діями людей, причому як в негативному, так і в позитивному плані, що виразно простежується в сферах економіки, політики, а також в міжособистісному спілкуванні.

5. *Спілкування є життєвою потребою і умовою людського щастя*. Ця функція найбільш значима для самовідчуття особистості, бо вона розкриває *інтимний характер* спілкування, що виступає внутрішньою, часто неусвідомлюваною потребою кожної людини, прихованим мотивом його дій і вчинків. При цьому на перший план за значимістю виступають такі риси спілкування, як *вибірковість* і *спрямованість* на певний об'єкт, *наявність зворотного зв'язку*, *взаємність вибору*, *взаєморозуміння*. Ця потреба найповніше реалізується в таких вищих формах людського спілкування, як *дружба* і *любов*, що представляють особливу цінність для людини.

Таким чином, виявлені рольові функції спілкування дозволяють розглядати його *цінність* щонайменше в двох аспектах:

- як *утилітарно-прагматичну*, орієнтовану на досягнення соціально-значимих об'єктивних результатів;
- як *самоцінність* – спілкування заради спілкування, сенсом якого є самовираження і духовне сполучення людей, що залучаються до духовних цінностей партнера і тим самим що множать власні.

Це дає основу виділити *рівні значущості* спілкування:

- для себе – *Я – значимість*;
- для іншого – *Ти – значимість*;
- для групи або суспільства в цілому – *Ми – значимість*.

Орієнтація на самоцінність в спілкуванні є своєрідною трансформацією категоричного імперативу І. Каша – „завжди ставиться до людини також як до мети, а не тільки як до засобу”. Якщо ж людина бачить вищу цінність спілкування тільки в собі самому, в задоволенні тільки своїх особистих потреб, якщо людина ставить перед собою неблагородні і суто корисливі цілі, якщо інша людина виступає тільки як засіб для задоволення своїх особистих потреб і цілей, то таке спілкування можна назвати аморальним і безкультурним, бо в такому спілкуванні порушена міра гуманістичності по відношенню до партнера.

Саме тому засадничим принципом етики спілкування треба визнати принцип презумпції збереження гідності партнера по спілкуванню. Це означає безумовну повагу гідності „іншого”, незалежно від його якостей, від недоліків і вад, від значущості тих соціальних ролей, які він виконує, від того, який пост займає ця людина тощо. Звичайно ж, така установка носить, на перший погляд, занадто абстрактний характер, тому вимагає додаткового обґрунтування. Як бути, наприклад, з повагою до лиходія, до злочинця? Звичайно, поважати людину взагалі, незалежно від її моральних якостей, вад занадто складно і навіть мало можливо. Проте засуджувати людину – це відповідальніша з моральної точки зору позиція; щоб засуджувати людину, треба раніше правильно зрозуміти мотиви її вчинків, оцінити її стан, усебічно представити навколишні умови тощо. І навіть у тому випадку, якщо вчинок людини носить антиправовий характер і вона покарана згідно із законом, то це не надає нікому морального права принижувати її гідність як людини взагалі, як представника людського роду: людина повинна мати право на помилку, на покаяння і на можливість реабілітації. Можливо, в цьому винно більше те суспільство, в якому вона живе. Адже людина, в першу чергу, орієнтується на ті норми, ідеали і навіть устої, які культивує суспільство і якщо у неї немає реального вибору, то вона вимушена поступати „як може” (хоча це, звичайно ж не означає, що з людини в даному випадку повністю знімається відповідальність за її вчинки).

Міра поваги до партнера по спілкуванню може мінятися залежно від особистих цінностей, симпатій, смаків, принципів, звичок. Проте зовсім позбавляти людину вдачі на гідність – є,

напевно, відсутність справедливості і благородства, і, нарешті, є аморальний вчинок. Повна відсутність поваги людини, зневага їм здатна остаточно убити у неї усе людське. С. Рубінштейн закликав „любити людину не за той або інший вчинок, що зустрів схвалення або осуд інших людей, який може бути випадковим, а за неї самої, за її справжню суть, а не за її заслуги”. Ось це „самозвеличання” людини, „ядро її душі” є тією автономною, недоторканою і навіть певною мірою священною цінністю в спілкуванні.

Кожна людина в спілкуванні хоче, як правило, поваги своєї гідності, кожна хоче пріоритетного визнання своєї цінності. І тут виникають проблеми чисто практичного характеру: як добитися рівності, взаємовизнання гідності партнера по спілкуванню, як виразити визнання цінності, які оцінки при цьому виразі можуть бути використані тощо.

Визнання, або невизнання цінності людини в процесі спілкування проявляється в першу чергу, у захопленні, або хоч би увазі, турботі, схваленні, співчутті, співучасті, інших знаках визнання значущості партнера. Д. Карнегі „тонко помічав”: „Кожному з нас, будь-то м'ясник, хлібопекар або король на троні, подобаються люди, які захоплюються нами...”. До речі, при цьому зовсім не страшно, якщо висока захоплена оцінка йде, як мовиться, попереду, якщо людина до неї ще „не доросла”. Як стверджують психологи, людина починає „тягнутися”, намагатися відповідати цій оцінці, виправдовувати її в очах оточення. Доброзичливість, довіра, повага повинна проявлятися, як мовиться, в кожному погляді, в кожному жесті, в кожній фразі, в кожному вчинку.

Спілкування розпочинається з вітання, і саме вітання є першим „лакмусовим папірцем” міри визнання цінності людини в спілкуванні, хоча, звичайно, однозначної залежності тут немає, оскільки бувають і свідомі спотворення цього відношення у формі лицемірства, догоджання. Чи, навпаки: людина, що не володіє „технікою спілкування”, може щиро поважати свого партнера по спілкуванню, але не уміти з ним тактовно привітатися, не знати міру допустимості форм вітань тощо. Визнання цінності партнера по спілкуванню може проявлятися також і в щирій, ненав'язливій запобігливості, яка іноді буває

пов'язана з утиском власних інтересів і яка полягає в тому, щоб передбачити бажання партнера і сприяти їх успішнішому і легшому вирішенню. Тут, проте, важливо відчувати такт і не порушувати міру, за якою людина, якій в чомусь допомагають, може відчутти себе незручно. Тому легко пояснити небажання людини прийняти необхідну їй допомогу, запропоновану занадто нав'язливо і офіційно, оскільки це, очевидно, ущемить її власну гідність.

Д. Карнегі у своїй відомій роботі „Як придбавати друзів і робити вплив на людей” стверджував: „Існує один найважливіший закон людської поведінки. Якщо покоряться йому, ми ніколи не потрапимо в неприємне положення, оскільки він забезпечить нам незліченну кількість друзів і постійне благополуччя. Але варто його порушити, і ми негайно потрапляємо в незліченні неприємності. Цей закон свідчить: завжди поступай так, щоб у інших створювалося відчуття своєї значності”. Визнання значності іншого може приходити в протиріччя зі своєю гідністю, з визнанням самоцінності власного „Я”. На цьому ґрунті можуть виникати особисті амбіції, снобізм, які, у свою чергу, можуть ущемляти гідність оточення. Д. Карнегі із цього приводу писав: „Особисто мені припало добру третину століття брести на відчуж, у цьому дрімучому світі, перш, ніж переді мною стала вияснюватися та істина, що в 99-ти випадках із ста людина ні в чому не засуджує себе, незалежно від того, наскільки вона прав або не прав”. Повною мірою з цим твердженням, звичайно ж, дуже складно погодитися, оскільки деякі люди, навпаки, страждають від самоосуду, від самобичування, а багато дуже тверезо і об'єктивно оцінюють свою поведінку, хоча, безперечно, їх підсвідомі механізми психозахисту виконують свої функції. Мистецтво спілкування полягає в тому, щоб враховувати усі ці чинники і знаходити розумні компроміси. Для того, щоб уміти знаходити ці компроміси, необхідно усвідомити цінність принципу толерантності в спілкуванні.

Ще Е. Кант помітив, що людина вимушена жити серед людей, „яких вона, правда не може терпіти, але без яких вона не може обійтись”. Проте, необхідність прийняття і визнання партнера, висока моральна значущість принципу *толерантності*

не являються, на жаль, прийнятними для усіх. Довгий час сам термін „толерантність” піддавали забуттю, ототожнювали з упокорюванням, з капітуляцією, з конформізмом, з потуранням, з вічним примиренням, із спробою „підставити іншу щоку”, коли тебе вже ударили по одній тощо. Насправді ж, цей принцип не пов’язаний ні з потуранням, ні з конформізмом: він пов’язаний з прийняттям ідей ненасильницького спілкування, з усвідомленням неможливості здолати негайно наш егоїзм, „ганебні” слабкості й недосконалість людського роду. Це відноситься і до випадкових, іноді неусвідомлених проявів зрозумілості до психологічної несумісності характерів і до непоправних або важко поправних фізичних недоліків, агресивності, невиправданих оцінок, звинувачень, стресів тощо.

Значення принципу толерантності важко переоцінити: у будь-якій сфері людського буття толерантність народжує взаємну довіру, розуміння, відвертість, допомагає долати конфліктні ситуації, сприяє прояву доброзичливості та глибокої людяності, допомагає, нарешті, „психологічному притиранню характерів”. Дуже складно спілкуватися людині, яка не відчула і не усвідомила цінність толерантності. Звичайно, існує певна схильність характеру тієї або іншої конкретної людини до толерантності, здатність до якої можна, певною мірою і культивувати (на жаль, багато хто іноді приходять до розуміння цього надто пізно). Толерантність є тим каталізатором, який допомагає гуманізувати етику спілкування, внести в неї більше людяності, довіри, доброзичливості, тактовності, чуйності, поблажливості, запобігливості.

Спілкування без толерантності може перетворитися на „нескінченні розгляди” і „з’ясування стосунків” (добре, якщо „безкровні”). Так, наприклад, якщо батьки дізналися, що їх дитина потайки палить в школі, то вони повинні проявити толерантність, яка не означатиме, що вони примирилися з цим його шкідливим заняттям, це означатиме, що в спілкуванні з ним необхідно проявити максимум чуйності, тактовності, витриманості, щоб не втратити остаточно контакту з нею, розібратися в причинах цього явища і знайти способи вирішення цієї ситуації. У кожній конкретній ситуації спілкування поріг толерантності може мінятися залежно від ситуації (якщо дитина

почала вживати наркотики, то реакція батьків, зрозуміло, має бути вже іншою, більше оперативною і рішучою). Проте, в усіх ситуаціях спілкування толерантність ніколи не може бути пов'язана з культивуванням зла, з утиском гідності будь-якого з суб'єктів, що спілкуються.

Толерантність в діловому спілкуванні – терпимість до інших людей, розуміння, що усі люди індивідуальні та неповторювані і мають право на свою точку зору є запорукою ефективності роботи будь-якої організації – від дитячого садочку до уряду країни.

Порядність – це початковий принцип високого морального рівня виконання професійних повноважень. Порядність означає органічну нездатність до ганебного, низького вчинку. Вона проявляється, передусім, в способах і прийомах, використовуваних співробітником у своїй діяльності. Для досягнення поставленої мети він вибирає способи і прийоми, які не суперечать нормам права і моралі, відповідають прийнятним правилам поведінки.

Порядність професіонала будується на таких якостях, як довіра і співчуття, чесність і правдивість. Ці якості повинні проявлятися в усіх видах взаємовідносин: „керівник – підлеглий”, між колегами, „співробітник – клієнт”.

Довіра є відношенням людини до дій іншої особи, до неї самої, і заснована на переконаності в її правоті, вірності, сумлінності, чесності.

Якщо керівник бачить в підлеглому лише виконавця своєї волі, а не особу, між ними не виникне довіри. Черствість і грубість з боку керівника, бажання „зірвати зло” на підлеглих, відсутність самоконтролю тільки створює нетерпиму обстановку в колективі. Ображений підлеглий, у свою чергу, може перенести таку поведінку на колег і клієнтів.

Ґрунтом для довіри може стати тільки турбота керівника про кожного підлеглого, наприклад, проявити увагу до проблем в сім'ї підлеглого, якими він стурбований; в міру можливостей відгукнутися на прохання особистого характеру; уміти вислухати і дати пораду; зміцнити упевненість підлеглого в його професійній придатності; об'єктивно оцінити його як фахівця. Виконувати обов'язок керівника – це також захищати

своїх підлеглих від загроз, насильства, наклепу, образи, жертвами яких вони стають під час виконання службових обов'язків, а також піклуватися про здорову морально-психологічну атмосферу в робочій групі (колективі). При такому підході підлеглий усвідомлює, що інтереси справи – це і його інтереси.

Глибинною моральною цінністю спілкування є **довіра**; саме довіра відбиває; заломлює, виражає і втілює усі представлені вище цінності спілкування, міра довіри характеризує міру моральності, ідеальності спілкування бо єдність, спільність партнерів ґрунтується, передусім, на довірі. Без довіри спілкування стає деякою формальною процедурою, грою, конкуренцією – чим завгодно але не „справжнім”, „глибинним” спілкуванням.

Довіра між колегами грає величезну роль, оскільки при уявній індивідуальності праці співробітників, позитивний результат може бути досягнутий тільки спільними зусиллями усього колективу як об'єднання однодумців. Для довіри важливо уміти бути вдячним за допомогу, проявляти вимогливість до себе і колег, уміти визнавати допущені помилки, надавати допомогу іншим.

Співчуття – це розуміння почуттів і думок іншого. Воно виражається в наданні моральної підтримки спрямуванням людини і готовності сприяти їх здійсненню (наприклад, знаючи про недостатній досвід свого молодого колеги, надати йому посильну допомогу в складних ситуаціях).

Довіра і співчуття по відношенню до клієнтів є важливими способами встановлення морально-психологічного контакту. Використати надані організацією повноваження необхідно розумно, з урахуванням загальнолюдських цінностей.

Чесність припускає принциповість, вірність взятим зобов'язанням, суб'єктивну переконаність в правоті справи, що проводиться, щирість перед іншими і перед собою, визнання і дотримання прав інших людей на те, що їм законно належить. Ця якість повинна визначати поведінку в усіх випадках спілкування з клієнтом і узяття на себе зобов'язання по виконанню значимих для нього дій:

Чесність – це запорука моральних стосунків у виробничій практиці. Ця вимога витікає з об'єктивної необхідності спільної

діяльності, яка підпорядкована загальному інтересу – встановленню істини.

Правдивість співробітника є моральною якістю, що характеризує як особу, яка зробила для себе правилом говорити людям істину, не приховувати від них дійсний стан справ, якщо це не завдасть шкоди інтересам громадянина і держави. Правдивість – це загальнолюдська вимога.

Принцип правдивості має на увазі повідомлення тільки правдивої, суб'єктивно істинної інформації. Принцип чесності – ширше, який включає окрім суб'єктивно чесного відношення до висловлювання індивідуальних оцінок, особистої думки, власної правової позиції, він також припускає чесну (порядну, гідну, моральну) поведінку у взаємовідносинах з колегами і клієнтами.

У вербальному спілкуванні важливу роль відіграє не лише зміст, але і форма; іноді буває важливіше те, як сказати, ніж те, що сказати. „Правду треба говорити жартом” – в цій пораді древніх мудреців приховано важливе правило „техніки спілкування” – якомога менше неприємного безпосередньо говорити партнерові. Але оскільки завжди говорити тільки приємне також неможливе, доводиться говорити і „правду сірjачини”, то необхідно знаходити усі можливі шляхи і способи, щоб говорити цю правду з „максимально меншими втратами” для гідності партнера по спілкуванню. У побудові бесіди необхідно враховувати не лише моральні, але і психологічні принципи організації бесіди. Учені помічають, що якщо Треба, щоб співрозмовник щось запам'ятав, говорите про це на самому початку, а якщо хочете, щоб він відразу щось зробив, залиште прохання на кінець бесіди.

Сумлінність означає не лише діяти компетентно (мати професійні знання, уміння і навички), але і з найбільшою віддачею власних сил і здібностей, докладанням усіх зусиль для виконання професійного обов'язку в найкоротші терміни і при максимальному обліку інтересів справи. Сумлінність має на увазі *компетентність, ретельність і пунктуальність* в процесі виконання професійних обов'язків.

Компетентність, з позиції сучасної науки розглядається як філософсько-світоглядний, психологічний та організаційно-технологічний потенціал співробітників організації. Поняття

компетентності містить не тільки когнітивну й операційно-технологічну, але й мотиваційну, етичну, поведінкову складові: емоційна врівноваженість, здатність до саморозвитку, практичні навички вирішення проблеми; творчий підхід до роботи, вміння впливати на людей, організаційні здібності, широкий кругозір та ін.

Професіоналізм в діловій діяльності – це сукупність компетенцій особистості, яка реалізується в діловому спілкуванні й призводить до ефективного розвитку організації (функціональна, яка полягає у володінні здійснювати функції організації; соціально-економічна – управління та розвиток організації в умовах ринкових відносин; комунікативна – об'єднання членів організації в команду і створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі).

Обов'язковість і точність припускає самодисципліну. Які б функції не виконував співробітник є такі ситуації, коли безпосередньо ніхто його не контролює. Ні сила правової дії, ні вплив колег, якщо вони не співпали з внутрішніми особистими спонуканнями, переконаністю, совістю і пристрастю, не можуть бути гарантом того, що в процесі діяльності співробітник не порушить свій професійний обов'язок. Потрібний високий розвиток морального відношення до обов'язку, коли вчинки не здійснюються усупереч самосвідомості, а виконання обов'язку підкріплюється велінням совісті; коли дисципліна, як головне вираження професійного обов'язку, стає самодисципліною.

Самодисципліна можлива у разі наявності:

- переконань особи, які поступово складаються в процесі громадської життєдіяльності;
- почуттів;
- звичок;
- самооцінки людиною своїх дій, спонукань, моральних якостей;
- самовиховання.

Совість – це внутрішнє усвідомлення морального обов'язку і відповідальності перед суспільством, що вимагає самоконтролю, виконання норм особистої і службової поведінки, самокритичної оцінки вчинків. Тут обов'язок і відповідальність

перед самим собою нерозривно пов'язані.

Совість особистості взагалі і співробітника організації проявляється в різних формах:

1) моральному задоволенні (виконаний обов'язок; допомога людині, яка потребує її);

2) почуття сорому (при здійсненні аморального вчинку; діянь, які відомі тільки особі, що їх, що здійснила).

Гідність – це внутрішня самооцінка особи власних якостей, здібностей, світогляду, свого власного „Я”. У преамбулі Міжнародного пакту про громадянські та політичні права відмічено, що гідність особи є властивістю, яка притаманна усім представникам людського роду, з неї витікають невід'ємні права, на ній ґрунтуються свобода, справедливість і загальний світ.

Чесць – це громадська і власна оцінка особи, міра духовних, соціальних якостей громадянина. Поняття честі розкриває відношення людини до самої себе і до неї з боку суспільства. Вона грає таку ж роль у взаємовідносинах людей і регулюванні особою своєї поведінки, як і гідність. Моральна цінність особи в понятті честі зв'язується з конкретним положенням людини, родом її діяльності і моральними заслугами, які за нею признаються. На відміну від поняття гідності особи, яка ґрунтується на принципі рівності усіх людей в моральних і правових стосунках, поняття честі припускає диференційовану оцінку людей.

Репутація (від латів. *reputatio* – обдумування, роздум) означає загальну думку, що створилася, про будь-які достоїнства або недоліки. Репутація і честь – два тісно пов'язані поняття. Оцінка, що міститься в понятті честі, знаходить відображення в репутації. Честь вимагає від людини постійної уваги до репутації як власної, так і колективної.

Було б неправильним протиставляти честолюбство честі. Здорове честолюбство має бути у будь-якого співробітника організації, бо воно визначає прагнення зайняти в ієрархічній службовій піраміді те місце, яке відповідало б її здібностям і витратам праці. Честолюбство, що правильно розуміється, не шкодить загальній справі, а, навпаки, розкриває додаткові резерви для його виконання. Здорове честолюбство співробітника проявляється як мотив дій, які здійснюються заради досягнення

людиною першості, верховенства, придбання впливу і ваги, а також з метою заслужити офіційне визнання і пов'язані з ним повагу і нагороди.

Здорове честолюбство – одна з передумов професійної кар'єри.

Доброзичливість і привітність. Це щире „бажання добра” людям, від керівника до прибиральниці, яке повинне проявлятися в елементарній увазі до них, привітної посмішки, теплому вітанні, знанні усіх співробітників по імені.

Скромність. Її основні прояви в діловому спілкуванні – не вимагати для себе особливих привілеїв; не використати службовий стан в особистих цілях; не допускати натиску, авторитарного нав'язування своєї точки зору; не влаштовувати співробітникам несправедливі публічні засудження; поважати думку своїх колег і зважати на неї.

Запобігливість і тактовність відбивають чуйність, здатність переживати колегам, прагнення зрозуміти не лише службові, але і особисті проблеми співробітників, допомогти їм. Тактовність характеризує високий рівень моральної культури співробітників, є мірою моральної поведінки співробітника, коли він здатний передбачати реакцію у відповідь співрозмовника.

Критичність і самокритичність в діловому спілкуванні повинні мати місце. Критика, якою користується керівник, співробітники має бути об'єктивною, конструктивною, а не такою що знищує, викликає ненависть з боку того, хто критикує. Вона не повинна принижувати людину в очах інших. Керівник не повинен переслідувати співробітника за критику у свою адресу. Етичні взаємовідносини в організації вимагають, щоб керівник подавав приклад співробітникам, проявляв публічну самокритичність.

Критика, як і ліки, має бути вчасною і в міру. Д. Карнегі закликає не критикувати взагалі, але в реальному спілкуванні повністю відмовитися від критики можуть, можливо, тільки одиниці, тому досконала „техніка спілкування” припускає і культуру критики. Вона виражається, зокрема, в тому, що критикувати у присутності третіх осіб абсолютно не бажано, а в деяких випадках категорично неприпустима (наприклад, критикувати одяг жінки за загальним святковим столом). Треба

уникати критичних повчань і моралістичних повчань. Критикуючи партнера один на один, треба висловлювати свої пропозиції, зауваження, поради, які носили б конструктивний характер. Важливо ставити менше нав'язливих, відверто „копаючих” питань. Треба проявляти мінімум категоричності у формах суджень (краще, нехай вони будуть визначеними за змістом) і намагатися не давати необґрунтованих „загальностверджуючих” або „загальнонегативних” суджень з приводу частих подій і одиничних вчинків.

Справедливість виступає одночасно і принципом і нормою поведінки керівника і співробітників. Проявляється, передусім, в адекватній оцінці зусиль і досягнень співробітників – в позитивній або негативній. Негативна оцінка вимагає від людини, що дає цю оцінку, прояв культури вербального і невербального спілкування. Керівник колективу зобов'язаний відноситися до оцінки пропозицій об'єктивно, навіть якщо вона виходить від неприємної керівникові особи.

Вимогливість. Вона є тією цінністю, без якої неможливо досягти гідних результатів діяльності організації. У колективах організацій має бути реалізований принцип діяльності А. Макаренка – поєднання поваги і вимогливості, який є демонстрацією принципу гуманізму. Вимогливість пов'язана тісно із справедливістю керівника організації і оцінкою ним праці підлеглих.

Вимогливість проявляється, як в умінні строго стягати за упущення, недбайливість, порушення дисципліни, низький рівень професіоналізму, так і в умінні заохочувати і дякувати співробітникам за їх зусилля в роботі, досягнення, успіх.

Рівність, свобода. Гуманістичне ділове спілкування невід'ємне від таких універсальних цінностей як свобода, рівність. Саме спілкування, орієнтоване на ці цінності, наближається до ідеалу і може дозволити людині реалізувати свої можливості й задовольнити потребу в справжньому спілкуванні. Специфіка функціонування цінностей в процесі спілкування характеризується двосторонністю: цінувати свободу і незалежність в спілкуванні треба не лише по відношенню до себе, але і по відношенню до свого партнера. Це виражається в неприпустимості нав'язливого втручання у внутрішній світ

іншого, утисках, навіть в дрібницях, будь-якої з його потреб. Не викликає сумніву, що нетактовність і грубість не виправдати прагненням до свободи і творчості, несправедливість і снобізм важкою вдачею тощо.

Цінність рівності в спілкуванні, так само, як і в інших сферах життя, не можна розуміти абстрактно. На перший погляд, в спілкуванні не може бути рівності, оскільки самі суб'єкти не рівні за усіма своїми параметрами. І, дійсно, в усіх інших сферах, окрім моральної, дуже складно виявити будь-яку тотожність або рівність. Немає абсолютної рівності у віці, розумі, освіті, вихованні, рівні культури тощо. Проте, в моральній сфері така рівність все-таки має бути – ця рівність усіх людей у вдачі на моральну гідність. Хто б не була людина, вона має це право, оскільки навіть злочинець не перестає бути представником людського роду і хоч би тому має право, принаймні, на почуття власної гідності. Поважати людську гідність – це означає поважати навіть її право на помилку. Опанувати мистецтво спілкування – це означає опанувати мистецтво поваги гідності людини, її внутрішній світ. Як стверджував ще Б. Паскаль, людина не виносить, „коли в душі іншої людини є до неї презирство” і, більше того: „Ми буваємо щасливі, тільки відчуваючи, що нас поважають”.

Якщо в спілкуванні отримують реалізацію загальнолюдські цінності, то таке спілкування саме набуває самоцінне значення. Міняються об'єктивні й суб'єктивні умови спілкування, загальносоціальні та індивідуальні ціннісні орієнтації, засоби і форми сучасного спілкування, але значущість гуманістичного спілкування і людського життя незмінна. Незважаючи на динамічні процеси урбанізації, усебічній технізації усіх соціальних взаємодій, які ведуть до замкнутості, відчуженості, індивідуалізму в спілкуванні, цінність „духовного” спілкування не зникає, а „цінність” утилітарного спілкування набуває свого справжнього значення. Заміна справжнього гуманістичного спілкування діловими контактами веде, як правило, до „бездуховності спілкування”, до міщанства, споживача, алкоголізму, наркоманії, різних відхилень в поведінці особистості.

На жаль, в реальному житті „переоцінка цінностей” на

користь вибору духовних цінностей здійснюється далеко не завжди. Нерідко трапляється це лише в зрілому віці, коли втрачені друзі, коли нечесно зароблені гроші не дають спати спокійно, загрожують втратою свободи, коли чисто ділове, утилітарне спілкування приносить все менше і менше задоволення. Тому можна все-таки стверджувати, що цінність гуманістичної культури спілкування не схильна до девальвації і в наш час.

Цілі, що переслідуються партнерами по діловому спілкуванню, як правило, не суперечать цінностям спілкування; моральні цілі супроводжують гуманістичні цінності, аморальні цілі пов'язані із запереченням цих цінностей. Заперечення самоцінності спілкування, визнання його лише утилітарної функції є наслідком відповідних цілей або, можливо, проявом якоїсь патологічної форми „ностальгії” по відкритому, гуманістичному, довірчому, чистому, щирому, натхненному спілкуванню. Тенденції до „девальвації духовних цінностей”, які ґрунтуються, як правило, на свідомій дискредитації гуманістичних цінностей, пов'язані, звичайно ж, із загальносоціальними процесами, з „трансформацією” ціннісної структури суспільної свідомості, соціальних і моральних ідеалів, з „переоцінкою цінностей”. Усе це, поза сумнівом, вносить свої корективи у формування загальної та індивідуальної ціннісної культури спілкування, які найтіснішим чином пов'язані між собою і які взаємообумовлюють один одного.

Рівень культури спілкування залежить не лише від досконалості будь-якої однієї із сторін або аспектів спілкування, але і від міри їх єдності і відповідності. Чи можна говорити про високу культуру спілкування, якщо ціннісні установки і орієнтації характеризуються високою мірою гуманності, а реалізація їх здійснюється у формі грубих прийомів, непорядних засобів. Чи можна говорити про високу культуру спілкування, якщо в цьому спілкуванні ущемляється, нехай навіть не спеціально, а неусвідомлено, випадково честь і достоїнства людини, її інтереси і потреби? Відповідь, поза сумнівом, може бути тільки негативний, оскільки норми і правила спілкування недосконалі і не відповідають гуманістичним цінностям. Якщо при вибиранні засобів спілкування не враховуються особливості

індивідуальностей партнерів по спілкуванню та інші антропологічні параметри, то таке спілкування, як правило, не відрізняється високою культурою.

У процесі ділового спілкування взаємопроникають один в одного, переплітаються ціннісні і антропологічні, ціннісні і прагматичні, антропологічні і прагматичні чинники. У кожному акті спілкування можна побачити усю сукупність чинників що детермінують процес спілкування. Цінності спілкування пов'язані з прагматикою спілкування за допомогою антропологічних чинників, серед яких найважливіше місце займають такі показники як рівень морального розвитку суб'єктів спілкування, зрілість моральних почуттів і здатність до моральної рефлексії, міра їх моральної цілісності та індивідуальності.

Так, наприклад, цінність толерантності в процесі ділового спілкування може виражатися найрізноманітнішим чином залежно від антропологічних характеристик його учасників: відносно дитини межі і параметри терпимості значним чином мають бути розширені, а відносно жінок, людей похилого віку, хворих – в ще більшому ступені. Вибір норм спілкування, що виражають ту або іншу цінність, повинен здійснюватися з урахуванням антропологічних характеристик суб'єктів спілкування. Більше того, вибір способів, засобів, методів спілкування повинен робитися з одночасним обліком усіх чинників, що детермінують спілкування. Навіть форми виконання норм етикету мають бути „пов'язані” і з конкретними учасниками спілкування, і з ситуацією, і з цілями і цінностями спілкування. Так, приміром, згідно з етикетом, прийнято поступатися місцями в громадському транспорті жінкам і літнім людям. Проте, якщо виконувати цю норму формально, то можна потрапити і суперечливу ситуацію: доводилося спостерігати ситуацію, в якій вже немолоді жінки відмовлялися сідати, коли їм поступалися місцем, або, все ж сідаючи, червоніли. Це відбувалося, мабуть, тому, що виконання правил етикету було недостатньо тактовним і нагадувало жінкам про те, що вони вже не молоді. Етика такого анонімного спілкування припускає можливість знаходження таких форм, які б дозволяли виконати правила етикету без утиску жіночої гідності: поступитися місцем можна тактовно, делікатно, „непомітно”, зробивши вигляд, що

настав час виходити і пройти ближче до виходу тощо.

У реальному діловому спілкуванні зустрічаються факти неспівпадіння цілей, цінностей, способів, норм і правил у партнерів по спілкуванню. Проте трактувати їх однозначно не слід; незнання етикету не завжди означає неповагу співрозмовника, а ввічливість і уважність, навпаки, не завжди пов'язані з доброзичливістю і повагою його гідності. Але, як правило, все-таки під грубістю і нетактовністю не ховається нічого, окрім власної зарозумілості, низького рівня культури і „важкої вдачі”. Стиль спілкування кожної людини не може суворо зберігати певну одноманітність, він може мінятися в різних ситуаціях.

Етика спілкування покликана визначати міру моральності засобів спілкування, а для цього важливо уміти правильно визначити відповідність ціннісною і діяльнісною сторонами спілкування. Спілкування – це інтеграційний процес, який в кожній своїй точці може бути виміряний в усіх своїх основних параметрах. Етико-нормативна сторона спілкування найбезпосереднішим чином пов'язана і з антропологічними і з аксиологічними вимірами суб'єктів спілкування. Тому можна сказати, що небажано говорити про правила спілкування безвідносно до їх ціннісної визначеності.

При цьому, звичайно ж, не можна не враховувати, що наша свідомість не може одночасно розглядати відразу вагу сторони і параметри спілкування. І у вивченні процесів спілкування, як показує аналіз різних наукових концепцій, на жаль, аналіз різних граней спілкування здійснюється безвідносно один до одного. Феномени спілкування іноді вивчаються або в ціннісному, або в психологічному, або в „технологічному” „вимірах”. Завдання етики спілкування у даному контексті полягає в тому, щоб „виміряти”, вивчити усі сторони спілкування одночасно і в єдності.

Якщо проаналізувати проблему існування такої величезної кількості визначень понять „спілкування”, „культура”, „мораль”, „ідеал”, „свобода”, „любов” – то ще раз можна переконатися в тому, що разом з відмінністю концептуальних підходів існує, як правило, одна загальна характеристика; поняття виражається або в аксиологічному, або в антропологічному, або в нормативному

„ключі”, що і відбивається у відповідних дефініціях. Так, наприклад, у визначенні поняття „культура” сформувалися, зокрема, такі моделі як: культура як „сукупність цінностей, вироблених людством”, культура як „рівень людяності взагалі”, або культура як „способи, засоби освоєння дійсності”; у визначенні поняття „ідеал” – такі моделі як: „ідеал – вища цінність”, „ідеал – сукупність досконалих якостей”, „ідеал – досконалі дії, вчинки”. Ці моделі, як правило, відбивають світоглядну і методологічну позицію своїх авторів і роблять акцент тільки на одному його вимірі. Самі визначення і сам процес вивчення тих понять, які вони визначають, вимагають цілісності і всебічності.

Особливу значущість розуміння „принципу гармонійної відповідності” набуває в умовах сучасної дійсності, що динамічно міняється. З одного боку долаються дріб'язкові регламентації „технік спілкування”, з іншого – все частіше з'являються і домінують форми маніпулятивного спілкування. Можливості технічної сторони спілкування постійно зростають за рахунок розширення і вдосконалення засобів масових комунікацій. Хоча кількісний ріст спілкування, на жаль, не веде автоматично до переходу до нової якості, до духовності спілкування. Люди все частіше спілкуються „на бігу”, поверхнево. Тому все частіше з'являються сигнали про „кризу спілкування”, про падіння культури, особливо, моральної культури спілкування. Проте ця криза не може скасувати потребу в спілкуванні і прагнення до вдосконалення культури і етики спілкування на основі знання і використання в аналізі визначених ситуацій, у виборі стратегії спілкування розглянутого вище „принципу гармонійної відповідності”.

Таким чином, чинником що об'єднує усі сфери ділового спілкування являється визначення міри гармонійності їх відповідності.

Моральний вибір цінностей ділового спілкування припускає наявність у суб'єктів спілкування відповідних моральних якостей і наслідування таких норм, які не могли б суперечити цьому вибору.

Рівень культури і етики ділового спілкування характеризуються мірою досконалості і гармонійності сфер і

складових їх елементів.

Якщо немає гармонії між цінностями, нормами і якостями суб'єктів ділового спілкування, то існує потенційна можливість виникнення конфліктних ситуацій.

Розглянуті теоретичні аспекти міжособистісного спілкування дозволяють звернутися до предмета безпосереднього інтересу і турботи педагогічної етики – **культури і антикультури спілкування**.

Культура ділового спілкування – це система норм, принципів і правил спілкування, а також технологія їх виконання, вироблені людським співтовариством з метою оптимізації ефективності комунікативної взаємодії. Культура ділового спілкування припускає знання, розуміння і дотримання таких норм міжособистісного спілкування, які:

- відповідають гуманістичному підходу до інтересів, прав і свобод особистості;
- прийняті в цьому співтоваристві як „керівництво до дії”;
- не суперечать поглядам і переконанням самої особистості;
- припускають її готовність і вміння дотримуватися цих норм.

Культура ділового спілкування забезпечується сукупною дією багатьох чинників: моральних, психологічних, соціокультурних, „технологічних”. Найбільш тісним чином рівень культури ділового спілкування пов'язаний з *моральними установками, цінностями, комунікативними ідеалами і стереотипами* – з тим, що складає поняття *моральної культури*. Моральна культура того або іншого суспільства в цілому або окремих осіб проявляється в певному рівні їх *моральної свідомості*; специфіці *моральних стосунків* з оточенням; особливостях *поведінки і спілкування*.

Основні *ознаки моральної культури особи* в діловому спілкуванні – це:

- шанобливе ставлення до партнера, стриманість, ввічливість, дбайливе поводження із словом, яке може глибоко ранили людину;

- ясність цілей спілкування, готовність зрозуміти, оцінити і прийняти судження співрозмовника;
- постійне самовдосконалення, підготовка себе до спілкування;
- дотримання принципу толерантності, що породжує взаємну довіру і допомагає попереджати і долати конфліктні ситуації.

Очевидно, що ці ознаки не виникають самі по собі. З одного боку, вони вимагають наполегливої роботи над собою, з іншого боку, це те, в чому людина може надати допомогу іншому.

Чим вище рівень моральної культури особистості, тим вище культура ділового спілкування, і навпаки: низький рівень моральної культури – *моральна „протокультура”* породжує *дефекти спілкування*, що хворобливо позначаються на самопочутті особистості і атмосфері в колективі. Для їх попередження або подолання потрібне знання основних *„дефектних” рівнів ділового спілкування.*

1. Моральний вакуум – людина або не знає необхідних норм ділового спілкування і принципів поведінки (етична і психологічна „докультура”), або потрапляє в ситуацію, коли її знання втрачають сенс і не „працюють” в нових умовах.

Перший варіант – явище у край рідкісне, людей на рівні повного морального вакууму практично не буває: адже навіть дитина в принципі *знає*, „що таке добре і що таке погано”. Моральний вакуум другого типу виникає при зіткненні людини з ситуацією, практично їй незнайомою – з „іншими” моральними нормами і принципами. Це – ситуація майже фантастична, але вона може бути і реальною (синдром *маргінальної*). Основний шлях подолання морального вакууму – *етична просвіта* – навчання і виховання.

2. Відсутність моральної ініціативи – людина займає очікувальну позицію, чекає від іншого турботи і уваги і тільки потім відповідає на них. Цей стан настороженого *очікування* і *морального торгу* за принципом „ти – мені, я – тобі”.

Так, багато молодих людей, що вважають наше суспільство аморальним і бездуховним, стверджують, що в таких умовах

самому бути моральним неможливо, та і не треба („собі дорожче”). Це типовий приклад відсутності моральної ініціативи: нехай спочатку інші стануть моральними, а вже потім і я.

3. Моральний камуфляж – прагнення справити гарне враження, *замаскувати відсутність справжньої моральної культури*. Форми прояву морального камуфляжу можуть бути різними, але, як правило, вони завжди супроводжуються моральною демагогією, просторікуваннями з приводу падіння устоїв, закликами до дотримання норм культури.

На жаль, моральний камуфляж особливо характерний для старшого покоління. При цьому на тлі прагнення читати мораль і бурчати з приводу моральності молоді робиться виключення для себе: власні вади або не бачаться, або виправдовуються.

4. Моральний анахронізм – людина керується *віджилими нормами спілкування*, що не відповідають очікуванням оточення і вимогам сучасної моралі.

Анахронізмом виглядає сьогодні, наприклад, авторитарний стиль керівництва, нав’язування власної точки зору, нетерпимість до думки іншого. Анахронізм в спілкуванні вимагає одноманітності думок і поведінки, накладає заборону на ті або інші – особливо незвичні – форми поведінки і спілкування, прийняті, наприклад, в молодіжному середовищі.

5. Моральна регресія – *спрощення і опрощення устоїв*, втрата досягнутого рівня в спілкуванні, що супроводжуються неповагою до традицій, зневагою до досвіду і заслужених авторитетів.

Цей дефектний рівень часто зустрічається серед молодих людей. Моральна регресія виражається в небажанні давати оцінку власним вчинкам, підмічати, що вони зачіпають інтереси інших людей. В той же час для моральної регресії характерні раціоналізм і прагматизм, жорсткість, іноді – „випереджаюча агресивність”.

Бар’єри спілкування – особливі життєві обставини, що також виступають перешкодою до повноцінного спілкування.

Морально-психологічні комунікативні бар’єри, пов’язані з тим або іншим психічним станом особистості, її установками, очікуваннями і реакціями, іноді – з тим або іншим „дефектним рівнем” спілкування, можуть бути класифіковані таким чином.

Бар'єр страху викликається різними причинами. Це може бути страх перед виконанням відповідального завдання; страх перед досвідченими співробітниками, страх показати свою слабкість і неспроможність.

Бар'єр сорому і провини – утворюється при негативній самооцінці своїх дій або при „неправильній” критиці з боку іншого. У першому випадку, коли людина усвідомлює неприпустимість, шкоду, згубність своєї поведінки по відношенню до самої себе або іншого, сором – це „свого роду гнів, обернений усередину”, – примушує її піти в себе, „самоугризння” або „самосхвалення”. У другому випадку „неправильна” критика, скажімо, з боку керівника, також непродуктивна: несправедлива за змістом, публічна і принизлива за формою, вона примушує людину направляти енергію не на пошук оптимального рішення, а на самовиправдання („так усі поступають”, „я хотів як краще”, „інші роблять ще гірше” тощо). Людина уходить в себе, перестає слухати неприємні для неї слова, „відключається”, починає випробовувати образу або гнів відносно того, хто критикує. У будь-якому випадку спілкування ускладнене.

Бар'єр установки – негативне сприйняття будь-кого або будь-чого на основі попереднього знання або упередження. Негативна установка, викликана власним сумним досвідом або чийсь навіюванням, стає перешкодою для неупередженого доброзичливого відношення до іншого. Тому не можна відразу і безумовно сприймати компрометуючу інформацію про когось: можливо, хтось спеціально формує у вас негативну установку по відношенню до цієї людини – колеги, клієнта. А це, у свою чергу, викликає вашу негативну реакцію на будь-які його дії і пропозиції, навіть конструктивні. Культура спілкування припускає у зв'язку з цим наявність контр-установки – не приймати на віру будь-які твердження про людину, вимагати їх доказів.

Бар'єр презирства – як правило, це результат виховання або ідеологічних установок, пов'язаний з пануючими в суспільстві цінностями та ідеалами. Часто виникає на базі забобонів, що існують в суспільстві: професійні, расові, національні упередження („усі продавці – злодії”, „усі особи

„кавказької національності” – бандити”, „більшість підлітків — хулігани” тощо).

Бар'єр страждання – виникає при сильних переживаннях особи (навіть якщо вони, на наш погляд, і необгрунтовані) і проявляється в різних формах: це і бажання побути наодинці („залиште мене в спокої”), і егоїзм (шкода себе), і заздрість до чужої радості, і навіть агресивність. Можливо, кращий вихід з такої ситуації – дійсно залишити людину в спокої.

Бар'єр гніву – виникає від образи, незадоволення, несправедливості, грубості. У цій ситуації людина, особливо ранима, часто „зациклюється” на першопричині свого гніву, ні про що інше не може і не хоче говорити. Комунікація з нею ускладнена: до людини складно „достукатися” або будь-яка спроба встановити контакт породжує негативні емоції („моральну агресію”).

Бар'єр відрази, гидливості – пов'язаний з психофізіологічними особливостями поведінки людей: неприємними манерами, відразливими звичками, порушенням правил особистої гігієни, недотриманням „дистанції в спілкуванні”. Тому, щоб не викликати подібного бар'єру по відношенню до себе, людині слід з дитячих років привчати стежити за своїми манерами, охайністю, звичками. В той же час потрібно вчитися самим долати бар'єр відрази і бути терплячими по відношенню до інших.

Бар'єр настрою – може включати усі попередні, бути різного ступеня тяжкості (від просто „встав не з тієї ноги” до глибокої депресії), мати різні причини. Основні з них, по яких настрій стає бар'єром спілкування, це, звичайно ж, міжособистісні конфлікти, сварки, небажання піти назустріч іншому, образи один на одного, коли признається лише власна правота. Серед інших причин бар'єру настрою – нездійснені очікування, обдурені надії, відмова в чомусь, на що розраховував. Враховуючи, що настрій в спілкуванні з іншими грає особливу роль – воно дуже заразливе і має „ефект бумерангу”, тобто повертається до нас, – співробітник повинен, по-перше, бути у край уважним до проявів власного настрою і настрою своїх колег і, по-друге, вчитися володіти їм і вчити цьому інших.

6. Моральна глухота – відсутність орієнтації на іншого,

невміння і небажання чути його. Це своєрідна форма прояву „глухоти до оклику” (К. Ясперс), але не первинної, егоїстичної, а виниклої як результат втрати (через життєві обставини) раніше властивих особі моральних якостей.

Моральна глухота може бути супутником спілкування як в інтимному житті, так і в соціумі. Молода людина, обдурена і віддана улюбленою дівчиною, починає цинічно мстити усій жіночій статі, насолоджуючись переживаннями своїх „жертв” і не випробовуючи до них ніякої жалості. Лікар, який звик до страждань хворих, втрачає здатність до співчуття, стає байдужим. Чиновник-бюрократ сприймає скарги літньої людини як каприз маразматика, не бажаючи вникнути в суть справи тощо.

7. Моральний примітивізм – неприкрита угода з власною совістю в ім’я особистого інтересу, прояв егоїзму в діловому спілкуванні.

Моральний примітивізм в чомусь сполучається з моральним камуфляжем. Тут також є присутніми виправдання власних недоліків, чванливість, чванливість минулими заслугами, відстоювання прав на власну винятковість і привілеї.

8. Моральна нетерпимість характерна для авторитарного одновимірного мислення, що визнає єдину („свою”) істину і правоту. Супроводжується підозрілістю, ворожим відношенням до *інакомислення*: політичного, ідеологічного, культурного, релігійного. Нетерпимість украй непродуктивна: ворожість заважає почути іншого, навіть коли він пропонує щось раціональне і корисне.

Розглянуті вище дефектні рівні є прояв *антикультури в діловому спілкуванні*. Більше того, вони виступають основою *антиспілкування*, оскільки перешкоджають комунікації, роблять її неможливою.

9. Бар’єр мови – подвійний бар’єр: це одночасно бар’єр „розповіді” і бар’єр „слухання”. Перший проявляється в мовній безкультурності: недостатній запас слів; невиразна, монотонна мова; дефекти дикції; відразливий (зрозумілий, амбітний) тон; відсутність почуття гумору; незнання мовного етикету. Другий бар’єр вірно було б назвати „бар’єром неслухання”, тому що перешкодою до спілкування тут виступає саме невміння слухати і чути іншого.

Невміння слухати проявляється в тому, що, слухаючи співрозмовника, людина:

- поспішає спростувати його, не вникаючи в зміст його промови і мотивів;
- не уміє стримати бажання висловити власну думку;
- перебиває співрозмовника, не чекаючи закінчення аргументації;
- відволікається на несуттєве, зовнішнє, упускаючи суть мови;
- вважає, що його знань вистачає, щоб відстоювати свою позицію;
- заздалегідь налаштовується на незгоду з опонентом.

Морально-психологічні бар'єри ділового спілкування не є даністю, яку не можна змінити або знищити. Співробітники організації, що мають недостатній рівень культури спілкування, що стикаються з бар'єрами шляхом самоосвіти і самовиховання можуть усунути ці бар'єри в діловому і міжособистісному спілкуванні.

Ключові поняття: ділове спілкування, моральні цінності, моральні принципи, моральні почуття, моральна культура ділового спілкування, морально-психологічні бар'єри спілкування.

Питання та завдання:

1. У яких елементах спілкування виявляється моральний аспект?
2. Що регламентує моральну поведінку особистості?
3. Яке співвідношення понять „культура спілкування” та „етика спілкування”?
4. Що таке „моральна культура ділового спілкування”?
5. Які моральні цінності визначають моральну культуру ділового спілкування.
6. Які докази є положенню „Спілкування є моральною цінністю людства”.

Проблемне завдання: Проаналізувавши види моральних цінностей, визначити, які з них виявляються домінантними для ділового спілкування.

2.3. Сприйняття і взаєморозуміння в контексті етики ділового спілкування

Спілкування визначається тим уявленням про партнера, яке складається в сприйнятті.

Під *сприйняттям* в психології спілкування мається на увазі не просто формування цілісного образу на основі оцінки його зовнішнього вигляду і поведінки, але і розуміння партнера по спілкуванню. При цьому *розуміння* розглядається з двох сторін: як відображення в свідомості партнерів по спілкуванню цілей, мотивів, установок один до одного, і як прийняття цих цілей, що дозволяє встановити взаємини. Тому в спілкуванні доцільно говорити не взагалі про соціальні перцепції, а про *міжособистісні* перцепції, або міжособистісне сприйняття.

Особисте сприйняття – отримання та обробка одним суб'єктом спілкування інформації про іншого – помилково вважається нескладним процесом, але на точність сприйняття впливає безліч характеристик суб'єктів сприйняття.

У якості суб'єкта і об'єкта сприйняття можуть виступати не тільки окремі особистості, а й цілі групи людей. При цьому виникають так звані *еквіваленти особистості*. При сприйнятті людьми один одного можна виділити кілька можливих ситуацій:

- 1) „Я – Він” – сприйняття одним індивідом іншого як окремої особистості;
- 2) „Я – Вони” – сприйняття індивідом групи як єдиного цілого;
- 3) „Ми – Вони” – сприйняття однією групою іншої групи.
- 4) „Ми – Він” – сприйняття групою індивіда.

Складність процесу сприйняття полягає в тому, що здатність людини до обробки інформації не безмежна, при формуванні образу ділового партнера, людина часто стикається з якоюсь кількістю фрагментарної інформації про неї і оцінює її з урахуванням багатьох психологічних і емоційних чинників. Цілком імовірно, що вона візьме до уваги тільки ті відомості, які відповідають її уявленням і найкраще підходять для її цілей.

Крім нестачі інформації і її упередженого відбору, процес сприйняття спотворюють також помилкові висновки. Коли інформації мало, людина буде свої висновки про

співрозмовника на основі того, що встигла дізнатися, а коли її уявлення сформовано, вона нехтує отриманими пізніше додатковими відомостями.

Важливість цих вірних або помилкових висновків про партнерів по спілкуванню в тому, що вони лягають в основу майбутніх взаємин і можуть накладати відбиток на взаємодію людей.

Процес сприйняття уявляє собою не механічне відтворення образу людини, а систему зі зворотним зв'язком. Уявлення про те, як сприймають її інші люди, певною мірою визначає поведінку людини. Різноманітні допущення і припущення про те, як нас сприймають інші люди, можуть сприяти неправильному розумінню між людьми.

Складність оцінки людей і формування адекватного образу полягає у свідомому перекручуванні відомостей та контролю за інформацією про себе, яку людина дозволяє отримати оточуючим. Люди ведуть себе як актори, щоб справити враження, яке вони вважають найбільш вигідним, що ще більше ускладнює процес розуміння і сприяє формуванню спотвореного образу і партнера по спілкуванню, і самого себе.

Велике значення для взаємного розуміння має „відкритість”, тобто вміння бути чесним і природним по відношенню до інших. Відкритість як психологічний феномен безпосереднім чином залежить від ступеня усвідомлення свого внутрішнього „Я” і сприйняття себе на особистісному рівні.

Відкритість є моральною цінністю спілкування, передбачає встановлення відносин в діловому спілкуванні, які створюють доброзичливий морально-психологічний клімат в організації.

Умовою формування адекватного уявлення особистості про себе служать сприйняття і аналіз своєї поведінки з точки зору інших людей шляхом отримання та вивчення інформації зворотного зв'язку.

Процес отримання зворотного зв'язку у взаємодії, на основі якої формується образ самого себе, можна продемонструвати на моделі, розробленої американськими психологами і що отримала назву *вікно Джохара* (рис.).

Відкрита зона (I)	Сліпа зона (II)
Прихована зона (III)	Невідома зона (IV)

Рис. Вікно Ажохарі

Представлений квадрат позначає інформацію про властивості особистості. Вертикальна лінія ділить цю інформацію на дві частини: ту, яку індивід *знає* про себе (ліва частина), і ту, яку він про себе *не знає* (права частина). Горизонтальна частина ділить всю інформацію на *відому іншим* про цю людину (верхня частина) і на *невідому* (нижня частина).

Відкрита зона (I) є відомості про індивіда, відомі і йому про самого себе, і оточуючих. Ці дані виявляються в ході вільного відкритого обміну особистісної інформацією між індивідом та іншими людьми. Велика відкрита зона передбачає довірливі відносини індивіда з партнерами по спілкуванню.

Сліпа зона (II) містить інформацію про індивіда, яка є у інших людей, але не відома йому самому, тобто це думка оточуючих про особистості в процесі спілкування з нею. При бажанні цю інформацію індивід може отримати при спілкуванні за допомогою поглядів, реплік, відеотренінгу.

Індивід, отримуючи інформацію зворотного зв'язку про себе, дізнається, як його сприймають оточуючі.

Якщо ця точка зору співпадає з думкою індивіда, то подальше спілкування відбувається нормально. Якщо ж отримана інформація гірше думки індивіда про себе, то спрацьовують захисні механізми і може виникнути конфлікт або можуть перерватися ділові відносини індивіда з тими, хто цю інформацію передав.

Якщо передана інформація навмисно завищена, то це сприймається як лестощі.

Взагалі передача інформації з сліпої зони (I) у відкриту може використовуватися як засіб маніпуляції свідомістю інших людей і ставати бартером в реалізації в спілкуванні взагалі і діловому спілкуванні, зокрема, етичних взаємовідносин.

Прихована зона (III) являє собою інформацію про індивіда,

яка йому про себе відома, але прихована від оточуючих: додаткові знання, уміння, риси характеру, манера поведінки. З тих чи інших причин ці відомості або ховаються від оточуючих, або не було влучного випадку їх продемонструвати.

Невідома зона (IV) включає відомості про індивіда, які ні йому самому, ні навколишнім невідомі. Це дані про його особистісні особливості та можливості. Вони можуть проявитися лише в особливих екстремальних ситуаціях, але можуть не проявитися і протягом усього життя.

Розміри цього інформаційного простору можуть змінюватися в залежності від того, в якому стані знаходиться спілкування з даною людиною: на початку встановлення контактів або в стані сталих відносин.

Поглиблення контактів, розвиток ділових відносин веде до збільшення відкритих і зменшення закритих просторів. Коли людина веде себе відкрито, то інші люди можуть дізнатися про неї більше, що збільшує можливість взаєморозуміння.

Свідомий контроль за інформацією про себе та її свідоме спотворення ускладнюють не тільки сприйняття партнерів по спілкуванню, а й самосвідомість людини, її соціальну ідентифікацію, для чого їй необхідні вичерпні відомості про оточуючих і про їх уявлення про нього. Якщо людина закривається від інших, то вона гірше починає усвідомлювати саму себе.

Проблема сприйняття досить добре розроблена в соціальній психології. Термін *соціальна перцепція*, тобто *соціальне сприйняття* вперше був введений американським психологом Дж. Брунером. Назвавши сприйняття „соціальним”, він звернув увагу на те, що, незважаючи на всі індивідуальні відмінності існують якісь загальні, що виробляються в спілкуванні в спільному житті, соціально-психологічні механізми сприйняття. Дж. Брунер провів цілу серію експериментів з вивчення сприйняття і показав, що сприйняття як предметів, а також інших людей залежить не тільки від індивідуально-особистісних, але і від соціокультурних факторів. Соціальна значущість або незначущість об'єкта може сприйматися неадекватно. Так, наприклад діти з бідних сімей сприймали розміри монеток більше їх реальних розмірів, а діти з багатих

сімей – навпаки менше. Такої ж деформації піддаються і образи людей (експеримент П. Вілсона з визначення росту людини, якого послідовно представляли в різних студентських аудиторіях як лаборанта, викладача, доцента, професора: чим вище ставав його соціальний статус, тим вищим він сприймався).

Ділове спілкування визначається тим уявленням про партнера, яке складається в сприйнятті. Як було сказано вище, під сприйняттям в психології спілкування розуміється цілісний образ іншої людини, що формується на основі оцінки її зовнішнього вигляду і поведінки, а також розуміння партнера по діловому спілкуванню.

У процесі ділового спілкування доводиться взаємодіяти з людьми, яких бачиш вперше, і з людьми, які вже достатньо добре знайомі.

Психологічні дослідження показали, що в основі сприйняття не знайомих раніше людей і людей, з якими вже є певний досвід спілкування, лежать різні психологічні механізми. У першому випадку сприйняття здійснюється на основі психологічних механізмів міжгрупового спілкування, в другому – механізмів міжособистісного спілкування.

До психологічних механізмів сприйняття в *міжгруповому спілкуванні* відносять процес соціальної стереотипізації, суть якого полягає в тому, що образ іншої людини будується на базі тих чи інших типових схем. Під *соціальним стереотипом* звичайно розуміється стійке уявлення про будь-які явища або людей, властиве представникам тієї чи іншої соціальної групи.

Дуже важливо для правильного розуміння ролі стереотипу у сприйнятті та обставина, що будь-який соціальний стереотип – це породження і приналежність до групи людей, і окремі люди користуються ним лише в тому випадку, якщо вони відносять себе до цієї групи.

Різні соціальні групи, взаємодіючи між собою, виробляють певні соціальні стереотипи. Найбільш відомі етнічні чи національні стереотипи – подання про членів одних національних груп з точки зору інших. Наприклад, стереотипні уявлення про ввічливість англійців, легковажності французів чи про загадковість слов'янської душі.

Формування образу іншої людини здійснюється також

шляхом стереотипізації. Питання про те, наскільки точним є перше враження, зовсім не просте.

З одного боку, майже кожна доросла людина, що має досвід ділового спілкування, здатна по зовнішності людини, її одягу, манері говорити і поведінці достатньо точно визначити багато її соціально-психологічних характеристик: деякі психологічні особливості, вік, соціальний статус, приблизну професію. Але ця точність буває тільки в нейтральних ситуаціях. В інших же ситуаціях майже завжди присутній той або інший відсоток помилок, і чим менш нейтральні відносини, тим більше люди зацікавлені один в одному, тим більше вірогідність помилок.

Це пояснюється тим, що перед людиною ніколи не стоїть завдання просто „сприйняти” іншого. Образ партнера, який створюється при знайомстві, – це *регулятор* подальшої поведінки, він необхідний, щоб правильно і ефективно в даній ситуації побудувати спілкування. Ділове спілкування будується істотно різним чином залежно від того, з ким спілкуємося. Для кожної категорії партнерів є як би різні „техніки” спілкування, вибір яких визначається *характеристиками партнера*. Тому найбільш важливі в даній ситуації характеристики – це ті, які дозволяють віднести партнера до якоїсь групи. Саме ці характеристики і сприймаються досить точно. А решта рис та особливості просто добудовуються за певними схемами, і саме тут проявляється ймовірність помилки. Ці *помилки сприйняття* обумовлені, зокрема, дією деяких факторів: переваги, привабливості й ставлення до нас.

Фактор переваги у діловому спілкуванні

Люди, що вступають в ділове спілкування, не рівні: вони відрізняються своїм соціальним статусом, життєвим досвідом, інтелектуальним потенціалом та ін. При нерівності партнерів найбільш часто застосовується схема сприйняття, яка призводить до помилок нерівності. У психології ці помилки отримали назву *фактору переваги*.

Схема сприйняття така. При зустрічі з людиною, що перевершує нас по якомусь важливому для нас параметру, ми оцінюємо її трохи більш позитивно, ніж було б, якби вона була б нам рівною. Якщо ж ми маємо справу з людиною, яку ми в чомусь перевершуємо, то ми недооцінюємо її. Причому перевага

фіксується по якомусь одному параметру, а переоцінка (або недооцінка) відбувається по багатьом параметрам. Ця схема сприйняття починає працювати не при всякій, а тільки при дійсно важливій для нас нерівності.

Для того щоб подіав фактор переваги, нам треба цю перевагу спочатку оцінити. Як це зробити? За якими ознаками ми можемо судити про перевагу людини, наприклад, в соціальному положенні або в інтелектуальному?

Для визначення цього параметра в нашому розпорядженні є два основних джерела інформації:

1) одяг людини, її зовнішнє оформлення, включаючи такі атрибути, як знаки відмінності, окуляри, зачіска, нагороди, коштовності, а в певних випадках навіть такий „одяг”, як машина, оформлення кабінету тощо;

2) манера поведінки людини (як сидить, ходить, розмовляє, куди дивиться та ін.).

Інформація про перевагу зазвичай так чи інакше „закладається” в одяг і манеру поведінки, в них завжди є елементи, що свідчать про належність людини до тієї чи іншої соціальної групи або її орієнтація на якусь групу.

Ці елементи служать знаками групової приналежності й для самого носія одягу та поведінки, і для оточуючих його людей. Розуміння свого місця в групі, в тій чи іншій ієрархії, а також положення інших людей багато в чому визначають спілкування і взаємодію. Тому виділення переваги якимись зовнішніми, видимими засобами завжди суттєво.

Переоцінка або недооцінка партнера по діловому спілкуванню порушує принцип етичності взаємин, не сприяють принципу рівності у діловому спілкуванні.

Фактор привабливості у діловому спілкуванні

Дія фактора привабливості при сприйнятті людини полягає в тому, що під його впливом якісь якості людини переоцінюються чи недооцінюються іншими людьми. Помилка тут у тому, що якщо людина нам подобається (зовні), то одночасно ми схильні вважати її більш розумною, доброю, цікавою та ін., тобто знову-таки переоцінювати її особистісні характеристики.

Наприклад, в експерименті вчителям були запропоновані

для оцінки „особисті справи” учнів і ставилося завдання визначити рівень інтелекту, плани на майбутнє, стосунки з однолітками. Секрет експерименту полягав у тому, що для оцінки давалася одне й теж завдання, але з різними фотографіями – красивих і некрасивих дітей. Красиві діти отримали вищу оцінку своїх можливостей.

Ці дані підтверджені й в експерименті американського психолога А. Міллера, який, застосувавши метод експертних оцінок, відібрав фотографії людей гарних, „звичайних” і некрасивих. Потім він показав ці фотографії випробуваним. У їх оцінці гарні перевершували некрасивих за всіма параметрами.

Отже, чим більше зовні приваблива для нас людина, тим вона здається краще у всіх інших відносинах, якщо ж вона неприваблива, то інші її якості недооцінюються. Але всім відомо, що в різний час різне вважалось привабливим, що у різних народів свої канони краси.

Значить, привабливість не можна вважати лише індивідуальним враженням, вона скоріше носить *соціальний* характер. Тому ознаки привабливості треба шукати, перш за все, не в тому чи іншому розрізі очей або колірі волосся, а в соціальному значенні тієї чи іншої ознаки людини. Адже є схвалювані і не схвалювані суспільством чи конкретною соціальною групою типи зовнішності. І привабливість – не що інакше, як ступінь наближення до того типу зовнішності, який максимально схвалюється тією групою, до якої ми належимо. Знаком привабливості є зусилля людини виглядати соціально схвалюваною. Механізм формування сприйняття за цією схемою той же, що і при факторі переваги.

Фактор ставлення до нас у діловому спілкуванні

Фактор ставлення до нас діє таким чином, що люди, добре до нас ставляться, оцінюють вище тих, які до нас ставляться погано. Знаком ставлення до нас, що запускає відповідну схему сприйняття є все, що свідчить про згоду або незгоду партнера з нами.

Психологи, виявивши думки випробовуваних по низці питань, ознайомили їх з думками по тих самих питань, що належать іншим людям, і просили їх оцінити ці думки. Виявилось, що чим ближче чужа думка до власної, тим вище

оцінка людини, яка висловила цю думку. Це правило має зворотну силу: чим вище оцінювався хтось, тим більше подібність його поглядів з власними. Переконаність у цьому передбачуваному „спорідненості душі” була настільки велика, що розбіжностей з позицією привабливого обличчя випробовувані просто не помічали. Важливо, щоб у всьому була згода, і тоді включається фактор ставлення до нас.

Завданням першого враження є швидке орієнтування в ситуації. Для людей, як соціальних істот, головне – визначення питання про групову приналежність партнера. Тому можна сказати, що перше враження майже завжди вірно. Помилкою ж є те, що стереотипізація викликає певну оцінку і невідомих ще поки властивостей і якостей, що може призвести до неадекватного спілкування в подальшому. У постійному спілкуванні результати першого враження продовжують діяти. Однак постійне і тривале спілкування не може задовольнятися тим списком приписуваних партнеру рис і властивостей, які сформувалися при першому враженні.

Фактор ставлення до нас в діловому спілкуванні виражається в здобутті інтересу колег, керівника до ініціатора спілкування – „зацікавленість в їх інтересі”. Справа професійної честі – вміти викликати цей інтерес. Разом з тим, орієнтація на зацікавленість керівника і колег – це і проява поваги до них.

У постійному спілкуванні стає важливим більш глибоке і об’єктивне розуміння партнера – його актуального емоційного стану, намірів, його ставлення до нас. Тут сприйняття і розуміння партнера проходить по іншій основі.

*Психологічними механізмами сприйняття і розуміння при міжособистісному спілкуванні є **ідентифікація, емпатія і рефлексія.***

Найбільш простий спосіб розуміння іншої людини забезпечується *ідентифікацією* – уподібнення себе з нею. При ідентифікації людина ніби ставить себе на місце іншого і визначає, як би вона діяла в подібних ситуаціях. Методика Д. Карнегі, викладена ним у книзі „Як робити вплив на людей”, заснована в значній мірі на механізмі ідентифікації.

Дуже близька до ідентифікації *емпатія* – розуміння на рівні почуттів, прагнення емоційно відгукнутися на проблеми іншої

людини, Ситуація іншої людини не стільки продумується, скільки відчувається. Один з основоположників гуманістичної психології К. Роджерс визначав емпатичне розуміння як „уміння увійти всередину особистого світу значень іншої людини і побачити, чи правильне моє розуміння”. Емпатичне розуміння можливе щодо не багатьох, оскільки становить важке навантаження для психіки.

З точки зору характеристики спілкування ідентифікація, і емпатія потребують вирішення ще одного питання – як той чи інший, партнер по спілкуванню, буде *розуміти* мене.

Процес розуміння один одного опосередкований процесом *рефлексії*.

У соціальній психології під рефлексією розуміють усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Це вже не просто знання іншого, але знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний подвоєний процес дзеркального відображення один одного.

Спілкування як рефлексивний процес було описано ще в кінці ХІХ ст. Дж. Холмсом, який, досліджуючи спілкування двох суб'єктів, показав, що в цій ситуації наявні не два, а шість суб'єктів. Він виділив ситуацію спілкування деяких умовних Джона і Генрі. Які суб'єкти включені в спілкування?

Холмс виділив три позиції Джона і три позиції Генрі:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1) Джон, яким він є сам по собі. | 1) Генрі, який він є сам по собі. |
| 2) Джон, яким він сам себе бачить. | 2) Генрі, яким він сам себе бачить. |
| 3) Джон, яким його бачить Генрі. | 3) Генрі, яким його бачить Джон. |

Згодом Г. Ньюком і Ч. Кулі ускладнили ситуацію, додавши четверту позицію:

Генрі, яким йому представляється його образ у свідомості Джона;

Джон, яким йому представляється його образ у свідомості Генрі.

Емпатія і рефлексія є елементами моральної культури співробітників організації. Професійний успіх залежить від здібностей співробітників відчутти точку зору партнера, подумки

стати на його місце і „зсередини партнера”, розглянути завдання, які треба вирішити. Емпатія і рефлексія вимагають діяти всупереч власним природним прагненням, цінного душевного дискомфорту. Відтворити в собі інтуїцію і почуття іншого можна лише шляхом серйозних зусиль волі – всупереч власним образом світу.

Але якщо сприйняття і комунікація в спілкуванні все-таки в якійсь мірі, з великими застереженнями, але піддаються відділенню від „цілого”, то виокремлення „окремого” взаємодії практично неможливо.

Головний зміст ділового спілкування – це *вплив на партнера*. Описуючи його, ми найчастіше використовуємо терміни дій. Наприклад: „Він на мене тиснув, але я не піддався”, „Він підлаштувався під мене” та ін.

У діловому спілкуванні відбувається постійна реакція на дії іншого. В одному випадку нам, наприклад, здається, що партнер нас до чогось підштовхує і ми опираємося, в іншому – що наші дії „заодно”, в третьому – що партнер зачіпає наші інтереси і ми відстоюємо їх та ін. За словами стоять дії, і, спілкуючись, ми постійно відповідаємо для себе на запитання: „Що він робить?” – і наша поведінка будується виходячи з отриманої відповіді. Що дозволяє нам зрозуміти сенс дій партнера?

Один з можливих способів розуміння ділового спілкування, який дає можливість побачити сенс і зміст слів, своїх дій і дій партнера, – *сприйняття положення партнерів*, а також їх позицій відносно один одного. В будь-якій розмові, бесіді, публічному спілкуванні величезне значення має відносний статус у партнерів: хто в даній ситуації ведучий і кого – ведуть.

Взаємодія розглядається як спільна діяльність усіх членів організації на основі координації та узгодженості їх дій, повазі один до одного з метою досягнення оптимальних результатів діяльності організації.

Взаєморозуміння – основа ефективності спільної діяльності передбачає один погляд співробітників на проблеми, компроміс у їх вирішенні.

Широко відома і отримала найбільше застосування схема, розроблена Е. Берном, в якій основними поняттями є стани „Я” і трансакції, тобто одиниці спілкування.

Спостереження психологів за діяльністю людей показали, що

набори поведінкових характеристик (пози, інтонації голосу, темп мовлення, жести, міміка тощо) змінюються в різних ситуаціях: наприклад, характеристики поведінки людини в ситуаціях взаємодії з колегами, керівником дружиною, дитиною та ін. будуть істотно різні. Зміна поведінки супроводжується зміною емоційного стану. Існує прямий зв'язок між схемою поведінки людини і станом її психіки, що дозволило Е. Берну виділити *типові стани свідомості*.

Стан Я визначається ним як система почуттів, що виражається в узгодженій з нею схемою поведінки. Репертуар цих станів Е. Берн розбив на наступні категорії:

1) стан *Я*, подібен з образами батьків або з образами значущих для людини людей, які заміняли батьків. Людина зберігає в своїй свідомості набір сприйнятих їм станів *Я* її батьків, що активізується в деяких обставинах.

2) стан *Я*, спрямований на об'єктивну оцінку реальності – всі нормальні люди здатні на об'єктивну переробку інформації при активізації відповідних станів мул *Я*.

3) стан *Я*, все ще діє з моменту їх фіксації в ранньому дитинстві, – кожна людина несе в собі враження свого дитинства, керуючі при певних умовах.

У термінології транзакційного аналізу ці стани *Я* іменуються як стан *Я Батьки*, або *Батько*, стан *Я Дорослий*, або *Дорослий*, стан *Я Дитина*, або *Дитина*.

Стан *Батька* може виявлятися двояким чином: як критичний і годуючий-дбайливий; стан дитини проявляє себе теж в різній формі – як вільний, який пристосовується і має бунтарську поведінку. Стани *Батька*, *Дорослого* і *Дитини* – нормальні психологічні феномени. Кожен тип станів по-своєму важливий для людини. *Дитина* – це джерело радості, інтуїції, творчості, спонтанних спонукань. Завдяки *Батькові* багато наших реакцій давно стали автоматичними, що допомагають зберегти масу часу і енергії. *Дорослий* перероблює інформацію і враховує можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. *Дорослий* контролює дії *Батька* і *Дитини* і є посередником між ними.

Внутрішні психічні процеси, що характеризують актуальний стан *Я* людини, виражаються у зовнішній поведінці, за якою можна визначити стан її свідомості. У табл. виділені поведінкові характеристики *Батька*, *Дорослого* і *Дитини*.

**Основні характеристики позицій
Батька, Дорослого, Дитини**

		<i>Батько</i>	
		<i>Розпізнавання станів</i>	
		<i>критичне</i>	<i>годувально-дбайливе</i>
1.	Загальна поведінка	Оцінююче, іронічне, авторитарне, що забороняє, наказове	Добре, підбадьорливе, стурбоване, співчуваюче, що захищає, радить, що допомагає
2.	Мовні формулювання	„Ти повинен, ти не повинен”, „Це слід робити, це не слід робити”, „Як ти можеш!”, „Я не дозволю так поводитися зі мною!”...	„Заспокойся”, „Я можу вас зрозуміти”, „Краще не робити цього”, „Будь обережний”, „Не ламай собі голову” ...
3.	Манера говорити	Твердо, зарозуміло, саркастично, гостро, насміхаючись, іронічно, цинічно	Тепло, заспокійливо, співчутливо
4.	Вираз обличчя	Відчужене, лоб похмурий, критичний погляд, стислий писк	Дбайливе, схвалює, усміхнене, любовно-зацікавлене
5.	Жести і положення тіла	Піднятий догори вказівний палець, руки схрещені перед грудьми, ноги широко розставлені, голова піднята вгору	Простягнуті руки, погладжування по голові та ін

		<i>Дорослий</i>	
		<i>Розпізнавання станів</i>	
1.	Загальна поведінка	По-діловому, об'єктивно, без емоцій, незалежно, замислюючись, збираючи і переробляючи інформацію	
2.	Мовні формулювання	„Можливо”, „Ймовірно”, „На мою думку”, „Я думаю”, „Я припускаю” та ін. Питання починаються зі слів: як, чому, хто, що, коли	
3.	Манера говорити	Впевнено, ясно і чітко, спокійно, без пристрастів і емоцій, нейтрально	
4.	Вираз обличчя	Часта зміна виразу обличчя відповідно до ситуації, обличчя звернене до партнера, уважне, ненапружене	
5.	Жести і положення тіла	Жести підкріплюють те, що говориться, верхня частина тіла злегка нахилена вперед (вираз зацікавленості)	

		<i>Дитина</i>		
		<i>Розпізнавання станів</i>		
		<i>вільне</i>	<i>приспонується</i>	<i>бунтарське</i>
1.	Загальна поведінка	Спонтанне, грайливе, хитре, зловтішне, розкуте, мляве, відкрите, природне	Обережне, боязке, безпорадне, покірне, невпевнене, стримане, скривжене	Примхливе, норавливе, грубе, агресивне, неприязне
2.	Мовні формулювання	„Я хочу”, „Прекрасно!”, „Так тобі й треба!”, „Чудово!”, „Я б дуже хотів”	„Я хотів тільки...”, „Чому завжди я?”, „Я спробую”, „Я правильно зробив?”, „Я не зможу цього зробити”	„Я цього не хочу”, „Залиште мене у спокої!”, „Прокляття!”
3.	Манера говорити	Переважно голосно, швидко і гаряче, захлинаючись. Сумно	Тихо, нерішуче, плаксиво, пригнічено, улесливо, нудно, вибагливо	Гнівню, голосно, вперто, похмуро
4.	Вираз обличчя	Натхнене, збуджене, приголомшене, хитре, лукаве, цікаве, сумне, схвильоване	Нервовне, втрачене, тактовне, що виражає згоду	Жорстке, вперте, відсутнє
5.	Жести і положення тіла	Вільні, напружений або розслаблений корпус	Схилена голова, опущені плечі, напружені або доброзичливі жести, поза „слуги” або струнко	Напруженість, загрозна поза, опущена голова

Графічне стан Я зображено на рис.



Рис. Стани Я

Позиції партнерів в спілкуванні визначаються тими станами Я, які вступають у взаємодію в даний момент спілкування.

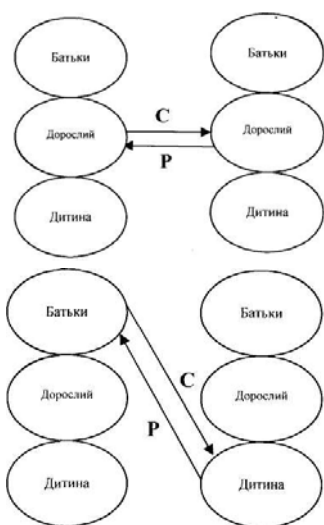
За визначенням Е. Берна, *транзакції* є одиницею спілкування, що складається з *стимулу* (С) і *реакції* (Р) між двома станами свідомості. Вербальне спілкування в транзакції супроводжується невербальним, реалізований у погляді, інтонації, рукостисканні та ін.

Форми транзакції

Е. Берн виділяє три форми транзакцій – паралельні, або додаткові, пересічні і приховані. Кожній з цих форм відповідають свої правила комунікації.

1. *Додаткові* транзакції (паралельні) здійснюються між двома будь-якими станами Я співрозмовників, причому реакція людини прямо пов'язана з тим станом, який торкнувся партнер по спілкуванню.

Приклади:



Стимул. Ви підготували матеріали до наради?
Реакція. Так, набрав на комп'ютері й роздрукував.

Стимул. Скільки раз казати, що звіти в податкову інспекцію повинні подаватися своєчасно.
Реакція. Дуже шкодую, закрутився, стільки всяких термінових справ, але завтра все буде підготовлено.
Стимул. Ну добре, в останній раз, інакше вам доведеться підшукувати іншу роботу, де справ поменше.
Реакція. Я постараюся, такого більше не буде.

Правило комунікації: додаткові транзакції можуть тривати довго. Тривале спілкування не у всіх випадках буває ефективним.

Позиція Д – Д у великій мірі, ніж позиція Б – Д (характеризується такими етичними нормами, як злагодженість,

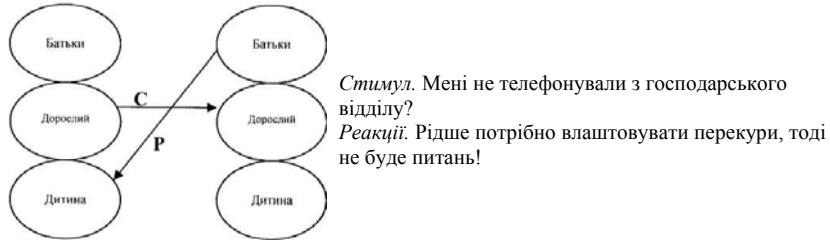
добррозичливість, терпимість до особливостей і недоліків партнерів.

2. Особливість *пересічних* трансакцій в тому, що реакція співрозмовника виходить не з того стану Я, на яке було спрямовано вплив. Пересічні трансакції перешкоджаються течією бесіди.

Правило комунікації: після пересічної трансакції комунікації тимчасово руйнуються.

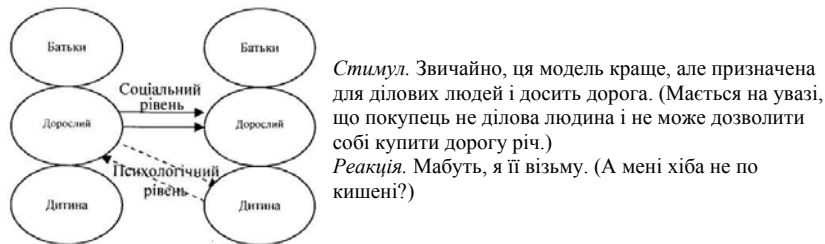
Партнери при пересічних трансакціях кажуть *повз* один одного, відсутня зацікавленість у вирішенні справи, відкритість партнерів, тобто порушуються моральні норми ділового спілкування.

Приклад:



3. Найбільш складними є *приховані трансакції*, оскільки в них взаємодія здійснюється відразу на двох рівнях – соціальному і психологічному. На соціальному рівні вимовляється одне, а на психологічному мається на увазі інше, причому партнери це прекрасно розуміють і реагують не на соціальний, а на психологічний рівень.

Приклад:



Правило комунікації: при прихованих трансакціях спілкування відбувається на прихованому психологічному рівні.

Оволодіння основами трансакційного аналізу істотно покращує практику ділового спілкування, оскільки допомагає свідомо контролювати свої статки, а також розуміти стан партнера по спілкуванню і знаходити шляхи оптимізації взаємодії з ним.

У процесі взаємодії партнери по діловому спілкуванню у всіх трансакціях повинні усвідомлювати і нести відповідальність за все, що роблять, вміти адекватно реагувати на зміни в діловому спілкуванні, відповідати своєму статусу і статусу організації, проявляти толерантність до інших точок зору, тобто будувати відносини на етичних правилах і нормах поведінки.

Спілкування як взаємодію можна розглядати з позицій орієнтації на контроль і орієнтації на розуміння.

Орієнтація на контроль передбачає прагнення контролювати, керувати ситуацією і поведінкою інших, які зазвичай поєднуються з бажанням домінувати, але взаємодіяти.

Орієнтація на розуміння включає в себе прагнення збагнути ситуацію і поведінку інших. Вона пов'язана з бажанням краще взаємодіяти і уникати конфліктів, з уявленнями про рівність партнерів в спілкуванні та необхідності досягнення взаємної, а не односторонньої задоволеності.

Аналіз взаємодії при виділенні цих двох орієнтацій дозволяє виявити деякі цікаві закономірності спілкування. Так, „контролери” і „наймачи” дотримуються зовсім різних стратегій в спілкуванні.

Стратегія „контролера” – прагнення змусити партнера прийняти свій план взаємодії, нав'язати своє розуміння ситуації, і досить часто вони дійсно досягають контролю над взаємодією.

Стратегія „наймача” – адаптація до партнера. Показово, що різні орієнтації пов'язані з різним розподілом позицій в спілкуванні. Так, „контролери” завжди прагнуть до нерівних взаємодій з підлеглими і домінуючим позиціям „вертикальної взаємодії”. Орієнтація на розуміння більше пов'язана з рівними горизонтальними взаємодіями.

Слід зазначити, що існують і зворотні впливи: наприклад, людина, „потрапила” в спілкуванні на саму „верхню” позицію, обов'язково більшою мірою буде „контролером”, ніж якби вона була внизу: положення зобов'язує. Отже, вона повинна

регулювати взаємодію.

Проявом етичної культури в організації є відкритість у діловому спілкуванні. Оскільки будь-яке спілкування здійснюється з приводу того чи іншого предмета, то характер взаємодії визначається відкритістю чи закритістю предметної позиції.

Відкритість спілкування – це відкритість предметної позиції в сенсі здатності висловити свою точку зору на предмет і готовність врахувати позиції інших, і навпаки, *закритість спілкування* означає нездатність або небажання розкривати свої позиції. Крім відкритого і закритого спілкування, в чистому вигляді існують ще і *змішані* типи:

- одна з сторін намагається з'ясувати позицію іншої сторони, не розкриваючи своєї. У крайньому випадку це виглядає так: „Питання задаю я!”;

- спілкування, при якому один із співрозмовників відкриває партнеру всі свої „зобов'язання”, розраховуючи на допомогу, не цікавлячись намірами іншого.

Обидва ці види взаємодії асиметричні, оскільки спілкування здійснюється з нерівноправних позицій партнерів.

При виборі позиції в спілкуванні слід враховувати всі обставини: ступінь довіри до партнера, можливі наслідки відкритості спілкування. І разом з тим, як показують соціально-психологічні дослідження, максимальна ефективність ділового спілкування досягається при його відкритому характері.

Для досягнення взаєморозуміння в діловому спілкуванні можна використовувати **прийоми поліпшення взаєморозуміння** між керівником і підлеглими, співробітниками і клієнтами.

Перший прийом має назву „Ім'я власне” і передбачає, що керівник, звертаючись до людини називає її ім'я або ім'я та по батькові.

Д. Карнегі писав: „Пам'ятайте, що для людини звук її імені – найсолодший та найважливіший звук людської мови”.

Справа не в тому, що людині дуже подобається саме її ім'я, а в тому, що той хто називає його, якоюсь мірою сприяє задоволенню потреби людини у повазі, викликає почуття гідності. У зв'язку з цим виникають позитивні емоції, спрямовані на того, хто їх викликав.

Звернення до людини по імені демонструє увагу та повагу керівника або співробітника до даної особистості, задоволення тим самим потребу його в повазі. Це призводить до виникнення у людини, до якої звертаються позитивних емоцій та позитивного ставлення до ініціатора спілкування.

Можна визначити складові цього психологічного механізму:

1. Ім'я, присвоєне даній особистості, супроводжує її від перших днів життя і до останніх. Ім'я та особистість нероздільні.

2. Коли до людини звертаються, не називаючи її по імені, – це „знеособлений” обіг. У цьому випадку людина, яка говорить цікавить не як особистість, а лише як носій певних службових функцій. Коли ж до людини звертаються і при цьому вимовляють її ім'я, а ім'я – символ особистості, то таким чином вільно або мимоволі показують увагу до даної особистості.

3. Увага до особистості – це і *затвердження даної особистості*. Кожна людина претендує на те, що вона – особистість. І коли наша претензія не задовольняється, коли хтось ущемляє нас як особистість, ми, звичайно, це відчуваємо.

4. Якщо людина отримує підтвердження, що вона – особистість, то це не може не викликати в неї *почуття задоволення*.

5. Почуття задоволення завжди супроводжується *позитивними емоціями*, які не обов'язково усвідомлюються людиною.

Д. Карнегі серед шести способів залучення уваги людей до себе на друге місце поставив заклик „Посміхайтесь”.

Складовими цього механізму є:

1. Більшість людей щиро і по-доброму посміхаються своїм друзям, а не своїм ворогам.

2. Якщо при спілкуванні з нами у людини, як правило, добрий і приємний вираз обличчя, м'яка привітна усмішка, то швидше за все це сигнал: „Я – ваш друг”.

3. *Друг* в прямому сенсі цього слова – це *однодумець* у якихось значимих для нас питаннях, справах.

4. Однією з провідних потреб людини є потреба в безпеці, в захищеності. Друг – це та людина, яка *підвищує захищеність*, тобто задовольняє одну з найважливіших потреб особистості.

5. Почуття задоволеності викликають у людини *позитивні емоції*.

6. Людина завжди прагне до того (кого), що (хто) викликає

у неї *позитивні емоції*.

7. Якщо хтось викликає позитивні емоції, то вона свідомо чи мимоволі *формує* атракцію.

В основі механізму дії компліментів лежить *психологічний феномен навіювання*.

Якщо людина почула, припустимо сто разів, що у неї „золоті” руки і просто їй поки не щастить, вона повірить у це, якщо почує п’ятдесят разів – теж повірить, але трохи слабше; якщо десять разів – віра в те, що в неї „золоті” руки, буде, але ще слабше, а якщо один раз – ще слабше, але все ж таки буде! Лікарі прекрасно знають, що легше всього піддається навіюванню той, хто цього хоче, і легше всього можна вселити те, про що людина мріє. В ефекті навіювання відбувається як би „заочне” задоволення цієї мрії, цього бажання, цієї потреби в удосконаленні якоїсь своєї риси. Фактично потреба при цьому не буде повністю задовольнятися, але реальним буде відчуття її задоволення, виникнення на цьому ґрунті позитивних емоцій.

Психологічний механізм впливу „*золотих слів*” на формування атракції, можна відзначити так:

1. Людина чує на свою адресу приємні слова, що представляють невелике перебільшення якихось її позитивних якостей, тобто комплімент.

2. Якщо комплімент зроблено за всіма правилами, то виникає ефект навіювання.

3. Як наслідок навіювання – „заочне” задоволення потреби „виглядати” в цьому питанні краще.

4. Як наслідок задоволення потреби – позитивні емоції.

5. Оскільки позитивні емоції викликані керівником, то це за загальним механізмом формування атракції обумовлює її прихильність до керівника з усіма сприятливими наслідками при виконанні нею розпоряджень керівника.

Якщо підлеглий не прийняв позицію керівника через те що вона розходиться з якимись його принциповими поглядами, то подальше переконання слід направити *тільки на усунення цієї неузгодженості*, а не на повторення сказаного.

Прийом – „покажіть співробітникові його особистий інтерес”, щоб підлеглий прийняв позицію керівника включає показ йому, що дії, які від нього очікуються, не тільки не будуть

суперечити його принциповим поглядам, але і будуть сприяти задоволенню якихось його потреб.

Наприклад, якщо особисті інтереси співробітника збігаються з інтересами членів колективу або з інтересами самої справи, то треба показати йому „цей інтерес”.

Звичайно, в ідеалі повинні збігатися інтереси особистості, інтереси працівника і інтереси колективу. Але якщо придивитися уважно до підлеглих: чи для всіх інтереси колективу близькі, як особисті інтереси, чи для всіх інтереси справи збігаються з особистими інтересами?

Якщо особисті інтереси не збігаються (повністю або частково) з інтересами справи, а керівник хоче, щоб співробітник виконав те чи інше завдання з бажанням, то керівник повинен знайти і показати йому його особистий інтерес.

Суть наступного прийому, який використовується у діловому спілкуванні такий: *при рівних умовах люди легше приймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно позитивне ставлення (симпатія, прихильність, дружба чи любов), і навпаки, важче приймають (а нерідко відкидають) позицію тієї людини, до якої відчують емоційно негативне відношення (неприятність, антипатія, ненависть).*

Цей „закон” впливає з природи самої людини, з особливостей її психології, відповідно до якої моральний клімат (система відносин) для неї важливіше клімату фізичного (природного).

Ще один прийом ділового спілкування – **„зрозуміти – це ще не означає прийняти”**. Дійсно, мало щоб людина знала, що їй треба робити. Хоча й кажуть, що знання – це сила, але сила тільки потенційна. Можна знати і ... чинити всупереч цим знанням.

Наприклад, підлеглі прекрасно знають, що приходить на роботу треба вчасно, що на роботі треба працювати, а не займатися сторонніми справами, що завдання треба виконувати в належний термін, що ... І розуміючи все це, люди тим не менш не завжди приймають ці правила. Виявляється розуміти – ще не означає прийняти.

Психологічним механізмом прийому є:

1. Керівник не повинен ставитися до своїх розпорядженням формально.

2. Домагатися, щоб підлеглий одразу погодився виконувати розпорядження – тоді виконає доручену справу добре і сумлінно.

3. Необхідно, щоб позиція керівника не суперечила б основним поглядам співробітника.

4. Службову рекомендацію передуює розмова з підлеглим про те, що його хвилює і цікавить, що викликає у співробітника позитивне ставлення до керівника, як до джерела позитивних емоцій.

На кожному етапі ділового спілкування можна виділити зміст і його етичні аспекти, все те, що забезпечує ефективність ділового спілкування.

1 етап – встановлення контакту. Усе спілкування починається з контакту. Досить часто неуспіх ділового спілкування зумовлений із самого початку: невдалий контакт (точніше його відсутність) веде до подальшого ланцюжку неправильних дій.

Завдання *контактної фази* – спонукати співрозмовника до спілкування і створити максимальне поле можливостей для подальшого ділового обговорення і прийняття рішень. Існують захисні психологічні механізми, які заважають нам зразу прийняти іншу людину, пустити її в зону свого особистого „Я”. Контактна фаза повинна розмити межі цієї зони.

При *встановленні* контакту потрібно, насамперед, продемонструвати доброзичливість і відкритість для спілкування. Це досягається м'якою посмішкою (якщо вона доречна), невеликим нахилом голови у бік співрозмовника, виразом очей. Не потрібно поспішати з привітанням, щоб воно не перешкодило початку контакту. Треба як би озирнутися і створити доброзичливу атмосферу. Далі – звернення словесне, вітання. Після цього потрібно обов'язково витримати паузу. Вона необхідна, щоб дати можливість людині відповісти, включитися в спілкування. Досить часто цю паузу не витримують, не дають іншій відповісти і слідом за привітанням обрушують всю приготовану інформацію. Особливо помітна ця помилка в телефонних розмовах, коли звертаються до співрозмовника, а його реакцією не цікавляться. Вичекати паузу необхідно не тільки для того, щоб переконатися, що контакт встановлений, але і щоб дізнатися, як партнер відгукнувся на вашу поведінку, звернення.

Не слід вступати в контакт, коли співрозмовник зайнятий

тими чи іншими справами (розмовляє, причісується та ін.); звертатися до співрозмовника зі слів „Я”, „Мені”, краще почати розмову словами „Ви”, „Ти” („Вам не мішає ...”, „Ти не міг би...” тощо); „наповнювати” контакт з перших слів своїм емоційним станом, настроєм. Необхідно ще на контактній фазі визначити емоційний стан партнера і в залежності від цього стану і своєї мети або самому увійти в той же тон, або поступово і ненав’язливо допомогти партнеру вийти з небажаного стану. Етичні аспекти змісту першого етапу визначають його успіх.

2 етап орієнтації допомагає визначити стратегію і тактику ділового спілкування, розвинути інтерес до нього і утягнути партнера в коло спільних інтересів. На цьому етапі треба відразу з’ясувати, яким по тривалості буде розмова (згорнута, чітка, конкретна чи детальна, розгорнута), і залежно від цього будувати свою тактику. Основні завдання етапу орієнтації:

- викликати інтерес співрозмовника до майбутньої бесіди і залучити її в обговорення;
- виявити самооцінку співрозмовника і зорієнтуватися в розподілі ролей;
- почати вирішення основного завдання спілкування.

Залучити співрозмовника в *активне обговорення питання*, коли у нього може не бути особливого бажання, створити невимушену атмосферу спілкування – це свого роду мистецтво. Тут доречний жарт, але, на жаль, він не завжди приходить на розум. На цьому етапі вкрай важливо визначити психологічний стан співрозмовника і коригувати його.

Якщо у співрозмовника поганий настрій, бажано підвищити його емоційний тонус. Найефективніший прийом – присвоїти співрозмовнику бажану якість: „Знаючи Вашу старанність...”, „Ви такий наполегливий...”. Не менш ефективна похвала на адресу співрозмовника, нагадування про приємні події, повідомлення цікавої інформації. Для створення невимушеної атмосфери спілкування можна включити людину у виконання фізичних дій: „Допоможіть, будь ласка”, „От до речі”, „Як добре, що Ви поруч” і потім подякувати за це. Добре діє прийом „поділися труднощами” для включення партнера в активне спільне обговорення. Знову моральний аспект готує ґрунт для успіху обговорення.

Виявити самооцінку партнера необхідно для того, щоб згодом підвищити або понизити її до бажаного рівня. Для цього корисно спробувати перевтілитися в нього, стати його „дзеркалом”, увійти в його образ:

- повторити, відтворити його міміку, пластику, позу, тон (але не передражняючи);
- поставити його в роль експерта: „Ваш досвід вкрай цікавий при вирішенні цієї проблеми” та ін.

Правильний розподіл ролей по принципу домінування – підпорядкування також необхідно для забезпечення успішного ділового спілкування. У психології спілкування виділяються три види розподілу ролей: „прибудова зверху”, „прибудова знизу” і „прибудова на рівних”. Практично це градації використання так званої домінантної техніки самопрезентації, а ступінь домінантності-підпорядкованості встановлюється за допомогою невербальної техніки: пози, погляду, темпу мовлення.

Випрямлена поза з підборіддям, паралельним землі, з жорстким немигаючим поглядом (або при повній відсутності контакту очей); повільна мова з витриманими паузами, нав'язування співрозмовнику певної дистанції служать відмінними ознаками класичної техніки домінування – „*прибудова зверху*”. Протилежні ознаки – прикинута поза, постійний рух очей знизу вгору, швидкий темп мови, надання ініціативи партнеру – „*прибудова знизу*”. Партнерська взаємодія – синхронізація темпу мови, зрівняння її гучності, встановлення симетричного малюнка обміну поглядами – „*прибудова на рівних*”.

У тому випадку, якщо негласна домовленість про розподіл ролей не буде досягнута, конфлікт неминучий. Якщо, наприклад, співрозмовник обрав роль „мудрого наставника”, то потрібно відповідно або прийняти роль „шанобливого учня”, або тактовно домагатися бажаного розподілу ролей – два експерти.

3 – 4 етапи обговорення проблеми і прийняття рішення включає ефект контрасту і ефект асиміляції.

Дія *ефекту контрасту* полягає в тому, що, вказуючи на відмінність нашої точки зору на можливу спільну діяльність від точки зору партнера, ми психологічно віддаляємося від нього; підкреслюючи схожість позицій, ми наближаємося до партнера, в чому проявляється дія *ефекту асиміляції*.

Для досягнення успіху в діловому обговоренні важливо підкреслити *єдність позицій*.

При розбіжностях обов'язковим правилом успішного обговорення є контрастні фрази, які мають бути *безособистісним*, бо в іншому випадку вони стають незворотними і спілкування завершиться невдачею. Тобто має бути зафіксовано, що позиція співрозмовника виходить з об'єктивних причин і пов'язана з погодою, політикою тощо, але ні в якому разі не з його особистістю, його особистими якостями.

На фазі обговорення і прийняття рішення дуже значуща спрямованість на партнера, включення його в обговорення, тому в повній мірі повинні бути проявлені вміння слухати і вміння переконувати.

Переконання має складну структуру: воно включає в себе знання емоцій, вольові компоненти. Категоричністю своїх суджень навіть якщо вони і правильні, переконати іншого дуже складно тут спрацьовують психологічні механізми захисту. Якщо потрібно переконати людину, треба спочатку її зрозуміти, щоб з'ясувати причини незгоди, залучити до спільного обговорення щоб рішення вийшло загальним. Тобто такі моральні норми спілкування як відсутність категоричності, поважність до партнера, переконливість аргументів і фактів, прагнення до загальних позицій часто призводить до успіху ділового спілкування.

Ключові поняття: сприйняття, розуміння, взаєморозуміння, стереотип, ідентифікація, емпатія, рефлексія, трансакція.

Питання та завдання:

1. Що таке „сприйняття”, „розуміння”?
2. У чому є складність сприйняття?
3. Які є соціально-психологічні механізми сприйняття?
4. Які типічні стани свідомості. Охарактеризуйте їх.
5. У чому полягають етичні прийоми поліпшення взаєморозуміння.

Проблемне завдання: Розкрийте етичні аспекти змісту етапів ділового спілкування.

РОЗДІЛ III ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЯ

3.1. Вербальні та невербальні засоби спілкування

Ділове спілкування – це, перш за все, *комунікація*, тобто обмін інформацією, *значущою для учасників спілкування*.

Комунікація повинна бути ефективною, сприяти досягненню цілей учасників спілкування.

Розглядаючи засоби спілкування в контексті етики та культури ділового спілкування, необхідно зазначити, що в них укладені моральні та естетичні аспекти. Всі засоби спілкування поділяються на дві великі групи: вербальні та невербальні, через які виражаються повага і неповага до людей, прагнення до співпраці і презирство до оточуючих, привітність і злість та ін. Моральні та естетичні аспекти вербальних засобів ділового спілкування виражаються відкрито, вони легко розуміються, прочитання змісту невербальних засобів спілкування передбачає тривалу практику на його розшифровці. Тому, може здатися, що невербальні засоби не такі важливі, як словесні. Але це далеко не так. А. Піз у своїй книзі „Мова рухів тіла” наводить дані, отримані А. Мейерабіаном, згідно з якими передача інформації відбувається за рахунок вербальних засобів (тільки слів) на 7%, звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонації звуку) – на 38%, а за рахунок невербальних засобів – на 55%. До таких же висновків прийшов і професор Бердвісл, який встановив, що словесне спілкування в бесіді займає менше 35%, а більше 65% інформації передається за допомогою невербальних засобів. Між вербальними і невербальними засобами спілкування існує своєрідний розподіл функцій: по словесному каналу передається чиста інформація, а по невербальному – відношення до партнера по спілкуванню.

Невербальна поведінка і невербальні засоби спілкування

Невербальна поведінка людини нерозривно пов'язана з її психічними станами і служить засобом їх вираження. У процесі спілкування невербальна поведінка виступає об'єктом тлумачення не сама по собі, а як показник прихованих для безпосереднього спостереження індивідуально-психологічних і

соціально-психологічних характеристик особистості. На основі невербальної поведінки розкривається внутрішній світ особистості, здійснюється формування психічного змісту спілкування та спільної діяльності. Люди досить швидко пристосовують свою вербальну поведінку до мінливих обставин, але мова тіла виявляється менш пластичною.

У соціально-психологічних дослідженнях розроблені різні *класифікації* невербальних засобів спілкування, до яких відносять всі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, тактильний вплив, просторову організацію спілкування.

Розглянемо коротко основні невербальні засоби спілкування.

Кінесичні засоби ділового спілкування

Найбільш значимі – кінесичні засоби – засоби – зорово-сприйнятні руху іншої людини, що виконують виразно-регулятивну функцію спілкування. До кінетики відносяться виразні рухи, що проявляються в міміці, позі, жести, погляді, ході.

Особлива роль в передачі інформації відводиться *міміці* – рухам м'язів обличчя, які не дарма називають дзеркалом душі. Дослідження, наприклад, показали, що при нерухомому або невидимому обличчі лектора втрачається до 10-15% інформації.

Головною характеристикою міміки є її цілісність і динамічність. Це означає, що в міміці вираженні шість основних емоційних станів (гнів, радість, страх, страждання, подив і відраза) всі рухи м'язів обличчя скоординовані, що добре видно зі схеми мімічних кодів емоційних станів, розробленої В. Лабунської.

Таблиця

Мімічні коди емоційних станів

Частини та елементи обличчя	Емоційні стани					
	Гнів	Презирство	Страждання	Страх	Здивування	Радість
Положення писка	Писк відкритий	Писк закритий		Писк відкритий		Писк зазвичай закритий
Губи	Куточки губ опущені			Куточки губ підняті		
Форма очей	Очі розкриті або звужені	Очі звужені		Очі широко розкриті		Очі прижмурені або розкриті

Яскравість очей	Очі блищать	Очі тьмяні	Блиск очей не виражений	Очі блищать
Положення брів	Брови зсунуті до перенісся		Брови підняті вгору	
Куточки брів	Зовнішні куточки брів підняті вгору		Внутрішні куточки брів підняті вгору	
Чоло	Вертикальні складки на чолі і перенісці		Горизонтальні складки на чолі	
Рухливість обличчя та його частин	Обличчя динамічне		Обличчя застигле	Обличчя динамічне

Дослідження психологів показали, що всі люди незалежно від національності і культури, в якій вони виростили, з достатньою точністю і узгодженістю інтерпретують ці мімічні конфігурації як вираження емоції. Емоції відображають естетичний аспект спілкування, який взаємопроникають і взаємопов'язані з моральним аспектом. Радість вселяє в людину впевненість у собі прекрасне робить партнера по спілкуванню чистіше, ненависть закріплює негативне ставлення до людини, цікавість – часто призводить до інтелектуального пошуку та ін.

І хоча кожна міна є конфігурацією всього обличчя, проте основне інформативне навантаження несуть брови і область навколо писка (губи). Так, випробуваним пред'являлися малюнки облич, де варіювалося тільки положення брів і губ. Узгодженість оцінок випробовуваних була дуже велика – впізнання емоцій було майже стовідсотковим. Найкраще пізнаються емоції радості, подиву, огиди, гніву, складніше – емоції печалі і страху.

З мімікою дуже тісно пов'язаний *погляд*, чи *візуальний контакт*, що становить винятково важливу частину спілкування. Спілкуючись, люди прагнуть до *обопільності* і відчують дискомфорт, якщо вона відсутня.

Американськими психологами Р. Ексліном і Л. Вінтерс було показано, що погляд пов'язаний з процесом формування висловлювання і трудністю цього процесу. Коли людина тільки формулює думку, вона найчастіше дивиться в сторону („в простір”), коли думка повністю готова, – на співрозмовника.

Якщо мова йде про складні речі, на співрозмовника дивляться менше, коли проблема долається, – більше. Взагалі ж той, хто в даний момент говорить, менше дивиться на партнера – дивиться тільки для того, щоб перевірити його реакцію і

зацікавленість. Хто слухає ж більше дивиться в сторону говорить і „посилає” йому сигнали зворотного зв’язку.

Візуальний контакт свідчить про розташування до спілкування. Можна сказати, що якщо на нас дивляться мало, то ми маємо всі підстави вважати, що до нас або до того, що ми говоримо і робимо, відносяться погано, а якщо на нас звертають занадто багато уваги, то це свідчить про гарне до нас ставлення.

За допомогою очей передаються найточніші сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддається свідомому контролю. При постійному освітленні зіниці можуть розширюватися чи звужуватися в залежності від настрою. Якщо людина збуджена чи зацікавлена чимось або знаходиться в піднесеному настрої, її зіниці розширюються в чотири рази проти нормального стану. Навпаки, сердитий, похмурий настрій змушує зіниці звужуватися.

Таким чином, не тільки експресія обличчя несе інформацію про людину, але і її погляд.

Хоча обличчя, на загальну думку, є головним джерелом інформації про психологічні стани людини, воно в багатьох ситуаціях набагато менш інформативно, ніж її тіло, оскільки мімічні вирази обличчя свідомо контролюються у багато разів краще, ніж рухи тіла. При певних обставинах, коли людина, наприклад, хоче приховати свої почуття або передає завідомо неправдиву інформацію, обличчя стає малоінформативним, а тіло – головним джерелом інформації для партнера. Тому в спілкуванні важливо знати, яку інформацію можна отримати, якщо перенести фокус спостереження з обличчя людини на її тіло і її рухи, такі як жести, пози, стиль експресивної поведінки містять дуже багато інформації. Інформацію несуть такі рухи людського тіла, як поза, жест, хода.

Поза – це положення людського тіла, типове для даної культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини.

Загальна кількість різних стійких положень, яке здатне прийняти людське тіло, близько 1000. З них в силу культурної традиції кожного народу деякі пози забороняються, а інші – закріплюються. Поза наочно показує, як дана людина сприймає свій статус по відношенню до статусу інших присутніх осіб. Особи з більш високим статусом приймають більш невимушені

пози, ніж їх підлеглі.

Одним з перших вказав на роль пози людини як одного з невербальних засобів спілкування психолог А. Шефлен. У подальших дослідженнях, проведених В. Шюбцем, було виявлено, що головний смисловий зміст пози полягає в розміщенні індивідом свого тіла по відношенню до співрозмовника. Це розміщення свідчить або про закритість, або про схильності до спілкування.

Показано, що *закриті* пози (коли людина намагається закрити передню частину тіла і зайняти якомога менше місця в просторі; „наполеонівська” поза стоячи: руки, схрещені на грудях, і сидячи: обидві руки упираються в підборіддя та ін.) сприймаються як пози недовір’я, незгоди, протидії, критики.

Відкриті ж пози (стоячи: руки розкриті долонями вгору, сидячи: руки розкинуті, ноги витягнуті) сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

Ясно читаються пози роздуми (поза роденівського мислителя), пози критичної оцінки (рука під підборіддям, вказівний палець витягнутий до скроні). Відомо, що, якщо людина зацікавлена в спілкуванні, вона буде орієнтуватися на співрозмовника і нахилитися в його сторону, якщо не дуже зацікавлена, навпаки, відхилитися вбік і відкидатися назад. Людина, що бажає заявити про себе, „поставити себе”, буде стояти прямо, в напруженому стані, з розгорнутими плечима, іноді впершись руками в стегна; людина ж, якій не потрібно підкреслювати свій статус і положення, буде розслаблена, спокійна, перебувати у вільній невимушеній позі.

Практично всі люди вміють добре „читати” пози, хоча, звичайно, далеко не завжди розуміють, як вони це роблять.

Так само легко, як і поза, може бути зрозуміле і значення *жестів*, тих різноманітних рухів руками і головою, зміст яких зрозумілий для сторін, які спілкуються.

Про ту інформацію, яку несе *жестикуляція*, відомо досить багато. Перш за все, важлива кількість жестикуляції. Як би не відрізнялися різні культури, скрізь, разом з наростанням емоційної збудженості людини, її схвильованості, зростає інтенсивність жестикуляції, як і при бажанні досягти більш повного розуміння між партнерами, особливо якщо вона чомусь

утруднена.

Конкретний зміст окремих жестів різний у різних культурах. Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити:

- 1) *комунікативні* – жести привітання, прощання, привернення уваги, заборон, стверджувальні, заперечні, питальні та ін.;
- 2) *модальні* – виражають оцінку і ставлення (жести схвалення, несхвалення, довіри і недовіри, розгубленості та ін.);
- 3) *описові* – що мають сенс тільки в контексті мовного висловлювання.

У процесі спілкування не треба забувати про *конгруентності*, тобто збігу жестів і мовних висловлювань. Мовні висловлювання та жести, що їх супроводжують, повинні збігатися. Протиріччя між жестами і сенсом висловлювань є сигналом брехні.

І, нарешті, *хода* людини, тобто манера пересування, по якій досить легко розпізнати її емоційний стан. Так, в дослідженнях психологів випробовувані з великою точністю впізнавали по ході такі емоції, як гнів, страждання, гордість, щастя. Причому виявилось, що найважча хода при гніві, сама легка – при радості, в'яла, пригнічена хода – при стражданнях, найбільша довжина кроку – при гордості.

З спробами знайти зв'язок між ходою і якістю особистості справа йде складніше. Висновки про те, що може виражати хода, робляться на основі зіставлення фізичних характеристик ходи і якостей особистості, виявлених за допомогою тестів.

Таким чином, погляд, поза, жести як невербальні засоби спілкування та ділового спілкування здатні передавати моральні почуття: стриманість, готовність прийняти судження співрозмовника, толерантність до нього, доброзичливість та ін.; естетичні почуття: радість, гнів, страждання, гордість, схвалення та ін.

Наступні види невербальних засобів спілкування пов'язані з *голосом*, характеристики якого створюють образ людини, сприяють розпізнанню її станів, виявленню психічної індивідуальності.

Просодичні та екстралінгвістичні засоби спілкування

Характеристики голосу відносять до просодичних і екстралінгвістичних явищ.

Просодика – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

Екстралінгвістична система – це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, вдиху та ін.

Просодичними і екстралінгвістичними засобами регулюється потік мови, економляться мовні засоби спілкування, вони доповнюють, замінюють і передбачають мовні висловлювання, висловлюють емоційні стани.

Ентузіазм, радість і недовіра звичайно передаються високим голосом, гнів і страх – також досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні тональності, сили і висоти звуків, горе, сум, втому зазвичай передають м'яким і приглушеним голосом з пониженням інтонації до кінця фрази.

Швидкість мови також відображає почуття: швидка мова – схвильованість або стурбованість; повільна мова свідчить про пригнічений стан, горе, зрозумілість чи втому.

Отже, потрібно вміти не тільки слухати, а й *чути* інтонаційний лад мови, оцінювати силу і тон голосу, швидкість мови, які практично дозволяють виражати наші почуття, думки, вольові устремління не тільки поряд зі словом, але і крім нього, а іноді і всупереч йому. Більше того, добре підготовлена людина може по голосу визначити, який рух відбувається в момент виголошення тієї чи іншої фрази, і навпаки, спостерігаючи за жестами в ході промови, можна визначити, яким голосом говорить чоловік. Тому не потрібно забувати, що іноді жести і рухи можуть суперечити тому, що повідомляє голос. Отже, необхідно контролювати даний процес і синхронізувати його.

Такесічні засоби спілкування

До такесічних засобів спілкування відносяться динамічні дотики в формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Доведено, що динамічні дотики є біологічно необхідною формою стимуляції спілкування, а не просто сентиментальною особливістю людського спілкування. Використання людиною в

спілкуванні динамічних дотиків визначається багатьма факторами. Серед них особливу силу мають статус партнера, вік, стать, ступінь їхнього знайомства.

Рукостискання, наприклад, діляться на три типи: домінуюче (рука зверху, долоні розвернуті вниз), покірне (рука знизу, долоні розвернуті вгору) та рівноправне.

Такий такесічний елемент, як *поплескування* по плечу, можливий за умови близьких відносин, рівності соціального стану спілкуються.

Такесічні засоби спілкування в більшій мірі, ніж інші невербальні засоби, виконують в спілкуванні функції індикатора статусно-рольових відносин, символу ступеня близькості спілкуються. Неадекватне використання особистістю такесічних засобів може привести до конфліктів у спілкуванні.

Проксемічні засоби

Спілкування завжди *просторово організовано*. Одним з перших просторову структуру спілкування став вивчати американський антрополог Е. Холл, який ввів термін „*проксеміка*”, буквальный переклад якого означає „близькість”. До проксемічних характеристик відносяться орієнтація партнерів в момент спілкування і дистанція між ними. На проксемічні характеристики спілкування прямий вплив надають культурні та національні фактори.

Е. Холл описав норми наближення людини до людини – дистанції, характерні для північноамериканської культури. Ці норми визначені чотирма відстанями:

- інтимна відстань (від 0 до 45 см) – спілкування самих близьких людей;
- персональна (від 45 см до 1 м 20 см) – спілкування зі знайомими людьми;
- соціальна (від 1 м 20 см до 3 м 60 см) – переважно при спілкуванні з чужими людьми і при офіційному спілкуванні;
- публічна (3 м 60 см і далі) – при виступі перед різними аудиторіями.

Порушення оптимальної дистанції спілкування сприймається *негативно*.

Орієнтація і кут спілкування – проксемічні компоненти невербальної системи. Орієнтація, що виражається в повороті тіла і носка ноги в напрямку партнера чи в сторону від нього, сигналізує про направлення думок.

Слід зазначити, що невербальна поведінка особистості багатofункціональна. Вона:

- створює образ партнера по спілкуванню;
- висловлює взаємини партнерів по спілкуванню, формує ці відносини;
- є індикатором актуальних психічних станів особистості;
- виступає в ролі уточнення, зміни розуміння вербального повідомлення, підсилює емоційну насиченість сказаного;
- підтримує оптимальний рівень психологічної близькості між співрозмовниками;
- виступає в якості показника статусно-рольових відносин.

Перераховані функції припускають, що через них в діловому спілкуванні реалізуються норми моральної культури: створення морального чи аморального способу поведінки партнера і себе; вираз моральних або аморальних взаємин партнера; розуміння психічних станів партнера; посилення емоційної насиченості сказаного; підтримка співпраці між партнерами.

Вербальні засоби ділового спілкування

Як би не були важливі почуття, емоції, відносини людей, ділове спілкування передбачає не тільки і не стільки передачу емоційних станів, скільки передачу інформації.

Зміст інформації передається за допомогою *мови*, тобто приймає вербальну, або словесну, форму. При цьому частково спотворюється зміст інформації, частково відбувається її *втрата*. Цей процес жартівливо проілюстрував А. Моль у прикладі передачі вказівок по ланцюжку капітан – ад'ютант – сержант – капрал – рядові солдати.

Капітан – ад'ютантові: Як ви знаєте, завтра відбудеться сонячне затемнення, а це буває не кожен день. Зберіть особовий склад в 5:00 ранку на плацу, в похідному одязі. Вони зможуть

спостерігати це явище, а я дам їм необхідні пояснення. Якщо буде йти дощ, то спостерігати буде нічого, в такому випадку залиште людей в казармі.

Ад'ютант – сержанту: За наказом капітана завтра вранці відбудеться сонячне затемнення в похідному одязі. Капітан на плацу дасть необхідні пояснення, а це буває не кожен день. Якщо буде йти дощ, спостерігати буде нічого, тоді явище відбудеться в казармі.

Сержант – капралу: За наказом капітана завтра вранці в 5:00 затемнення на плацу людей в похідному одязі. Капітан дасть необхідні пояснення щодо цього рідкісного явища, якщо дощитиме, що буває не кожен день.

Капрал – солдатам: Завтра вранці, в 5:00, сонце на плацу зробить затемнення капітана в казармі. Якщо дощитиме, то це рідкісне явище відбудеться в похідному одязі, а це буває не кожен день.

Саме тому, щоб не сталося перекручування змісту інформації, в армії повторюють накази.

Видно, що сам процес словесного оформлення думок і їх розуміння з неминучістю породжують *деформацію* змісту повідомлення.

І все ж люди розуміють один одного. Розуміння постійно коригується, оскільки спілкування це не просто передача інформації (знань, фактичних відомостей, вказівок, наказів, ділових повідомлень та ін.), а обмін інформацією, яка передбачає зворотний зв'язок.

До того ж обмін повідомленнями відбувається не „просто так” а заради досягнення цілей спілкування, тому потрібно враховувати *особистісний смисл*, вкладений в повідомлення. У спілкуванні ми не просто передаємо інформацію, а інформуємо, обмінюємось знаннями про труднощі вирішення проблеми, скаржимося та ін. Значить, успішна комунікація можлива тільки з урахуванням особистісного фону, на якому передається повідомлення.

Ефективною комунікація буде тоді, коли одержувач повідомлення *правильно розшифрує* всі його чотири сторони. Якщо ж отримувач не здатен розшифрувати всі сторони повідомлення чи реагує не на ту сторону, то виникає непорозуміння.

Класичний приклад з комедії М. Гоголя „Ревізор”:

	<i>Істота справи</i>	
<i>Саморозкриття</i>	„Я зібрав вас, панове, щоб повідомити дуже неприємне звістка: до нас їде ревізор”.	<i>Заклик (звернення)</i>
	<i>Ставлення</i>	

Істота справи зрозуміло: їде ревізор. Що ще хотів сказати городничий? Яке його ставлення до чиновників? Очевидно:

— Знаю я вас, падлюки!

— Тримайтеся!

Ставлення передається невербальними засобами: мімікою, жестами, інтонацією. Більшість конфліктів виникає при неправильному розшифруванні відношення. Часто сприймають не суть справи, а відношення і реагують саме на нього.

На стороні *саморозкриття* можна припустити наступне:

— Мені страшно!

— Я відчуваю себе невпевнено.

— Я вибитий зі звичайної колії.

— Я збентежений.

Четверта сторона спілкування містить *заклик*, чи *звернення*.

Відправник інформації своїм посланням хоче чогось домогтися.

У нашому прикладі звернення може виглядати так:

— Допоможіть у цій неприємній ситуації.

— Не видайте, братці.

— Давайте рятуватися разом!

Максимальне зближення між передавальним і тим, хто сприймає інформацію можливе тоді, коли задається досить багато питань, коли відправнику інформації повертається посланий ним „м’яч”, і він може дізнатися, що отримувач інформації дійсно її сприйняв. Необхідні *зворотні зв’язки*: „Я правильно зрозумів, що ...”, „Ви, значить, думаете, що ...” та ін.. Такими фразами сигналізують, що стараються зрозуміти співрозмовника і дають йому можливість ще ясніше і чіткіше сформулювати свої думки.

Якщо перейти від загальних теоретичних моделей передачі і прийому інформації до практики, то для ділового спілкування

це означає, перш за все, вміння говорити і вміння слухати.

Уміння говорити

Умінню говорити, чи ораторському мистецтву, навчали ще в античності. Воно передбачає вміння точно сформулювати свої думки, викладати їх доступним для співрозмовника мовою, орієнтуватися в спілкуванні на реакцію співрозмовника. Звичайно, розмова по канонам античної риторики зараз буде виглядати екстравагантно, але, тим не менш, для успішного ділового спілкування життєво необхідно опанувати основами культури мовлення.

Мова в діловому спілкуванні спрямована на те, щоб переконати співрозмовника в своїй точці зору і схилити до співпраці.

Переконливість визначається:

1) психологічними факторами, самою атмосферою розмови, яка може бути сприятливою чи несприятливою, доброзичливою чи недоброзичливою;

2) культурою мови.

Культура мовного спілкування включає в себе, перш за все, вільне володіння мовою. Будь яка природна мова має складну структуру, складовими частинами якої є:

- літературна мова, в якій виражена мовна норма;
- просторіччі;
- професійна лексика;
- ненормативна лексика.

Мовна культура в діловому спілкуванні виражається в оцінці рівня мислення співрозмовника, його життєвого досвіду і в зверненні до співрозмовника зрозумілою для нього мовою. При діловій розмові потрібно вживати прості, ясні і точні слова, грамотно формулювати свою думку. Недарма існує вислів „ріже слух”. Часто-густо ріже слух неправильний наголос у словах „каталог”, „менеджмент”, „мізер”, та ін..

Культура мови являє собою дуже важливий елемент моральної естетичної культури спілкування.

Якщо в спілкуванні ми *орієнтовані на себе*, а не на співрозмовника, то ми:

- не організуємо свої думки перед тим, як їх висловлюємо, а говоримо спонтанно, надіючись, точніше вимагаючи, щоб інші „поспіли” за нами;
- через недбалість або невпевненість не висловлюємо свої думки точно, тому вони набувають двозначності;
- говоримо занадто довго, так що слухач до кінця нашого висловлювання вже не пам’ятає, що було спочатку;
- продовжуємо говорити, навіть не помічаючи, реагує слухач чи ні.

Висловлювання без орієнтації на співрозмовника носять форму *монологу*. Сума втрат інформації при монологічному спілкуванні може досягати 50%, а в деяких випадках – і 80% обсягу вихідної інформації.

Через орієнтацію на себе, а не на співрозмовника виявляється неповага до співрозмовника, прагнення домінувати в розмові і часто не призводить до прийняття спільного рішення, тобто не є ефективним в діловому спілкуванні.

Діалог у діловому спілкуванні

Найбільш ефективна форма спілкування – *діалог*, в основі якого лежить вміння задавати питання.

У літературі по діловому спілкуванню виділені деякі типи питань, які допомагають отримати потрібну інформацію.

Найбільш ефективні для ведення діалогу *відкриті* питання типу:

- Яка ваша думка?
- Яким чином?
- Скільки ще?
- Чому?
- Як? та ін.

Інформаційні питання відносяться до питань відкритого типу і їх слід будувати так, щоб вони викликали до життя інформацію, здатну зацікавити і згрупувати навколо себе різні думки. Якщо питання розраховані на „так” чи „ні”, вони закривають діалог і їх не можна вважати інформаційними, наприклад, питання типу „Які заходи ви прийняли, щоб покращити обслуговування?”. Відноситься до інформаційних, а запитання „Ви дійсно думаєте, що прийняли всі заходи?” до

таких не відноситься.

Закриті питання, відповіддю на які будуть „так” чи „ні”, рекомендуються не для отримання інформації, а для отримання підтвердження згоди чи незгоди з висловленою позицією.

Безперервність відкритого діалогу забезпечується використанням *дзеркальних питань*. Технічно таке питання полягає в повторенні з питальною інтонацією частини твердження, тільки що вимовленого співбесідником, для того щоб змусити його побачити своє твердження як би зі сторони:

— Я ніколи не буду мати з ним справи!

— Ніколи?

— Зараз у мене немає для цього коштів!

— Немає коштів?

Дзеркальне питання дозволяє, не суперечити співрозмовнику і не спростовувати його тверджень, а створювати в розмові моменти, що додають діалогу новий зміст. Вони дають значно кращі результати, ніж круговорот питань: „Чому?”. Які зазвичай викликають захисні реакції, відмовки, пошуки причинності і можуть призвести до конфлікту.

Естафетні питання покликані динамізувати діалог, вони дозволяють випереджати висловлювання партнера, не перебиваючи, а допомагаючи йому.

Уміння слухати співрозмовника

Успішність ділового спілкування багато в чому залежить не тільки від уміння говорити, а й від уміння слухати співрозмовника. Всі розуміють, що слухати можна по-різному. Уявлення про те, що „слухати” і „чути” – це не одне і те ж, зафіксовано самим фактом наявності різних слів для позначення ефективного та неефективного слухання.

Невміння слухати – основна причина *неефективного* спілкування, саме воно призводить до непорозумінь, помилок і проблем. При уявній простоті (деякі думають, що слухати – значить просто мовчати) слухання – складний процес, що вимагає значних психологічних енерговитрат, визначених навичок та загальної комунікативної культури.

Виділяють два види слухання: *нерефлексивне* і *рефлексивне* слухання.

Основні види слухання та їх характеристики

Тип слухання, його визначення	Умови ефективності	Основні прийоми
<p>Нерефлексивне слухання. Це вміння уважно мовчати, не втручаючись в мову співрозмовника своїми зауваженнями. Нерефлексивне слухання не можна розуміти просто як мовчання і відсутність візуального контакту</p>	<p>1. Співрозмовник „горить” бажанням висловити своє ставлення до чогось або виразити свою точку зору. Він емоційно збуджений, хоче, щоб його слухали, і не цікавиться нашими зауваженнями. 2. Співрозмовник має труднощі у вираженні своїх проблем. 3. Співрозмовник – сором’язливий і невпевнений у собі</p>	<p>1. Мінімум питань – що людина хоче сказати – можливо визначити з виразу її обличчя (міміці), по позі, жестах. На самому початку розмови допоможуть так звані буферні фрази типу „Вас щось турбує?”, „У Вас вигляд щасливої людини!”, „Ви чимось стривожені” 2. Мінімум відповідей – „Так”, „Розумію Вас”, „Продовжуйте, це цікаво”, „Присмно чути”, „Чи можна детальніше?”, Проте слід уникати таких ремарок, як: „Це чому ж?”, „Наведіть мені хоча б причини!”, „Ну, не може бути, щоб так вже й погано!”, які можуть призвести до того, що співрозмовник „замкнеться”, припинить бесіду</p>
<p>Рефлексивне слухання – об’єктивний зворотній зв’язок з промовою, що використовується в якості контролю точності почутого</p>	<p>1. Нестача або відсутність бажання говорити у співрозмовника (немає нагальних питань, немає важливої інформації, сильних переживань), тобто побутового характеру. 2. Хто говорить прагне отримати більш активну підтримку або схвалення, прагне знайти союзника, отримати конструктивну пораду</p>	<p>1. З’ясування – звернення до мовця за уточненням. Допомагає зробити спілкування більш зрозумілим. Найбільш типові репліки, що залежать від мети з’ясування: а) щоб отримати додаткову інформацію або уточнити зміст окремих висловлювань – „Будь ласка, уточніть це ...”; б) якщо необхідно зрозуміти явище в цілому – „Чи в цьому полягає проблема, як Ви її розумієте?”. Ключовими фразами прийому з’ясування є: „Повторіть ще раз”, „Я не зрозумів, що Ви маєте на увазі”, „Чи не поясните Ви це ...”. Зауваження слухача фокусуються на змісті інформації, на самому процесі спілкування, але не на особистості співрозмовника („Ви завжди говорите незрозуміло!”). 2. Перефразування – полягає в передачі тому, хто говорить його ж повідомлення, але словами слухача. Особливо важливо не міркувати, не аналізувати, а просто повторити промову співрозмовника своїми словами. При перефразуванні слухача повинні цікавити зміст та ідеї, а не</p>

		<p>становлення і почуття співрозмовника. Ключовими фразами прийому є: „Як я зрозумів Вас ...”, „На Вашу думку ...”, „Ви думаєте, що ...”, „Ви можете поправити мене, якщо я помиляюся, але...”. „Іншими словами, ви вважаєте ...” та ін.</p> <p>3. Відображення почуттів. Акцент робиться не на змісті, а на відображенні керівником почуттів, виражених співрозмовником, його установок і емоційних станів. Найбільш поширені фрази: „Мені здається, що Ви відчуваєте ...”, „Ймовірно, Ви відчуваєте ...”, „Чи не відчуваєте Ви себе кілька ...”. Крім того, необхідно враховувати інтенсивність почуттів, використовуючи відповідну градацію: „Ви кілька засмучені (абсолютно, страшно та ін.)”.</p> <p>4. Резюмування підсумовує основні ідеї і почуття співрозмовника. Прийом застосовується в тривалих бесідах, допомагаючи з'єднати фрагменти розмови в смислову єдність. Резюмування доречно в ситуаціях, що виникають при обговоренні розбіжностей, врегулювання конфліктів, розгляд претензій, вирішенні проблем, наприкінці телефонної розмови, якщо розмова стосується різних питань або передбачає будь-які дії з боку керівника. Типові фрази: „Те, що Ви в даний момент сказали, може означати ...”, „Вашими основними ідеями, як я зрозумів, є ...”, „Якщо тепер підсумувати сказане Вами, то...”</p>
--	--	--

Умови ефективного сприйняття мови

Способи сприйняття	Прийоми сприйняття почутого
Увага	Стала увага (мінімум відволікань), спрямована увага до мовця. Візуальний контакт. Позитивна мова поз і жестів (активна поза: „не розвалившись”, „не лежачи”, „не зігнувшись”, ясне обличчя, „живі очі”).
Нерефлексивне слухання	Слухання (уважне мовчання). Мінімум відповідей. Мінімум питань.

Мова невербального спілкування	Міміка. Зміна висоти голосу й інтонації. Поза і жести.
Сприйняття	Налаштування партнерів та зворотній зв'язок.

Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування доповнюючи один одного, можуть відображати переконання партнерів по спілкуванню, ставлення людини до конкретної людини або інформації, моральну або аморальну поведінку партнерів. У кожному разі, через вербальні та невербальні засоби спілкування знаходять своє вираження моральні та естетичні аспекти ділового спілкування.

Ключові поняття: вербальні засоби спілкування, невербальні засоби спілкування, кинестичні засоби спілкування, просодичні та екстралінгвістичні засоби спілкування, такестичні засоби спілкування, проксемічні засоби спілкування, діалог.

Питання та завдання:

1. Які невербальні засоби забезпечують результативність ділового спілкування?
2. Дати визначення понять „міміка”, „поза”, „просодика”, „екстралінгвістичні засоби спілкування”.
3. Чому праксемічні засоби спілкування іноді порушують ефективність спілкування?
4. Дати визначення понять „рефлексивне”, „нерефлексивне” слухання.
5. Назвіть норми літературної мови.

Проблемне завдання: Проговорити словосполучення „Дуже приємно” з радістю, байдужістю, здивуванням, іронією, гнівом, запобіганням, які потрібно супроводжувати невербальними засобами спілкування.

3.2. Ділове спілкування у робочій групі

У діяльності робочої групи реалізуються норми моральної культури співробітників організації, тому що основа успіху будь-

якої сучасної колективної діяльності – відносини співробітництва і взаємодопомоги в протизагу конфлікту і конфронтації. Поведінка, що орієнтується на спільну діяльність, передбачає, наявність певних передумов. У якості умов формування *кооперативної взаємозалежності* виділяються:

- свобода і відкритість інформаційного обміну;
- взаємна підтримка дій, переконання в їх виправданості;
- довіра, дружелюбність у відносинах сторін.

У свою чергу, взаємній довірі сторін сприяють: наявність нейтральних осіб, що полегшує взаємні успіхи; можливість отримати попередню інформацію про дії іншого; особистісні особливості учасників взаємодії.

Робоча група (колектив) у своєму зовнішньому виразі – це соціальна група, спільність людей, об'єднаних спільною діяльністю, єдністю цілей та інтересів, взаємною відповідальністю, відносинами товариства і взаємодопомоги.

З іншими соціальними групами робочу групу зближує постійне спілкування і взаємодія її членів один з одним, почуття приналежності до цієї групи, наявність спільних потреб, інтересів і мотивів. У той же час вона має низку рис, відсутніх у інших соціальних груп: суспільно значущою метою діяльності і наявністю органів управління та керівництва.

Робочі групи (колективи) розрізняються по:

- формам власності (державні, змішані, приватні);
- характером діяльності (виробничі, торгівельні, наукові, навчальні, військові);
- формам зв'язку (контактні, неконтактні);
- значимості (первинні, вторинні);
- часу дії (постійні, тимчасові);
- ступеню формалізованості (жорстка і гнучка організації) та ін.

У робочій групі діалектично поєднані два компоненти – матеріальний і духовний. *Матеріальний* компонент – це її фізичні члени, конкретні індивіди; *духовний* – її ідеологія і психологія.

Ідеологія робочої групи включає сукупність ідей та поглядів, що відображають соціально-політичні уявлення, що регулюють кінцеві цілі трудової діяльності. Такими можуть бути

служіння політичному, моральному або релігійною ідеалу або просто прагнення до наживи.

Психологія робочої групи – це сукупність певних соціально-психологічних явищ, що виникають у процесі її формування і функціонування на основі становлення внутрішніх зв'язків в колективі, форм і способів взаємозадовільнення потреб її членів, а також морально-психологічний клімат, способи спілкування, громадська думка і настрої, звичаї і традиції, проблема лідерства, природа внутрішньогрупових конфліктів тощо.

У рамках аналізу змісту відносин між членами робочої групи можна виділити наступні *сфери відносин*: 1) професійну, 2) ціннісно-світоглядну і 3) сферу міжособистісних відносин.

У другій і третій сферах відносин в більшому ступені, ніж у першій реалізується компоненти моральної культури.

Професійна сфера охоплює відносини, що складаються в процесі вирішення виробничих завдань:

- субординаційні відносини між керівниками і підлеглими;
- відносини, пов'язані з координацією спільної діяльності;
- відносини в системі „людина – комп'ютер”.

Ціннісно-світоглядна сфера включає:

- взаємини між особистими і корпоративними цінностями;
- моральні установки, домінуючі в конкретній соціальній групі.

Їх співвідношення може змінюватись від повної підтримки до глибокої незгоди і конфронтації.

Сфера *міжособистісних відносин* пов'язана з реалізацією потреби в спілкуванні і самоствердженні особистості в рамках колективу, мірою задоволення своєю професійною діяльністю, формальним і неформальним статусом, тобто з естетичними взаємовідносинами між членами робочої групи.

Важлива якісна характеристика робочої групи – її *професійна зрілість*, яка характеризується міцними зв'язками між її членами, виникаючими на основі загальних ціннісних орієнтацій, позитивно забарвлених неформальних відносин. Особисті розбіжності швидко усуваються, дисципліна носить

свідомий характер, з'являється почуття гордості за свій колектив, складаються стійкі традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом ставляться до вирішення поставлених завдань.

Керівників-практиків не може не хвилювати питання про те, як *виміряти ступінь зрілості* тієї чи іншої робочої групи, перевести якісну характеристику в кількісні показники. Цікаву методику розробили німецькі фахівці В. Зігерт і Л. Ланг – оцінка за чотирибальною шкалою ступіння інтенсивності 21 негативної ознаки. До їх числа вони відносять: активний пошук винних у випадку невдачі; прагнення працівників убезпечити себе за допомогою інструкцій і доповідних записок; недостатню інформованість конкретних виконавців; неясність і недоступність мети діяльності співробітників; першим про допущену помилку дізнається не сам працівник, а його начальник чи колега; груповий егоїзм; працівник рідко ототожнює себе з прийнятими рішеннями; дефіцит часу для спокійної і планомірної роботи; недооцінка колективного керівництва; конфлікти через дрібниці; наради тривалі й часто безрезультатні, зводяться до боротьби самолюбства; працівники не обізнані про критерії оцінки їхньої праці; нові ідеї з працею пробивають собі дорогу; ентузіазм в роботі – рідкість; колектив розколотий на ветеранів і новачків; робота оцінюється на рівні емоцій і поверхневих спостережень; багато працівників незадоволені, тому що не можуть застосувати свої знання на практиці та ін.

Наявність таких ознак свідчить про серйозні проблеми, що стоять перед колективом, його недостатньої працездатності, невисокий рівень моральної культури співробітників.

Фактори, що визначають *ступінь зрілості робочої групи*, її здатність продуктивно функціонувати, можна умовно об'єднати в такі групи:

- 1) *технологічні* – особливості спільного використання знарядь і предметів праці, наприклад передових технологій, персональних комп'ютерів та ін.;
- 2) *економічні* – форми оплати праці, особливості форми власності та ін.;
- 3) *організаційні* – перш за все, відносини в системі „керівник-підлеглий”;

4) *ціннісно-світоглядна і психологічна сумісність працівників.*

Можна виділити десять обмежень, що перешкоджають ефективній роботі колективу.

1. *Непридатність керівника* – його нездатність за своїми особистими якостями згуртувати співробітників, надихнути їх на ефективні прийоми роботи.

2. *Некваліфіковані співробітники.* Типовий недолік – незбалансованість функцій працівників, неадекватне поєднання професійних та людських якостей. Автори пропонують досить цікавий розподіл службових ролей, відповідно до якого в кожній робочій групі мають бути „постачальники ідей”, „аналітики”, „направляючі”, „плануючі”, які виконували роль „стримуючого фактора” і кілька „виконавців”. Комбінація ролей залежить від специфіки колективу, при цьому один працівник може поєднувати кілька з перерахованих ролей.

3. *Неконструктивний клімат.* Характеризується відсутністю відданості завданням команди, немає високого ступеня взаємної підтримки в поєднанні з турботою про благо кожного співробітника.

4. *Нечіткість цілей.* Недостатнє узгодження особистих і колективних цілей, нездатність керівництва та членів колективу до компромісу. Автори підкреслюють необхідність періодичною коригування поставлених цілей, інакше члени колективу втрачають уявлення про перспективи своєї діяльності.

5. *Низькі результати роботи.* Мається на увазі, що колектив не повинен самозаспокоюватися на досягнутому, повинен проявляти наполегливість в досягненні значимих цілей, що сприяє високій самооцінці членів робочої групи, зростанню особистого професіоналізму.

6. *Неефективність методів роботи.* Підкреслюється значення правильної організації збору та надання інформації, прийняття правильних і своєчасних рішень.

7. *Брак відкритості та наявність конфронтації.* Відзначається необхідність вільної критики, обговорення сильних і слабких сторін зробленого, існуючих розбіжностей без помилкового страху бути неправильно зрозумілим, порушити діловий етикет, викликати конфлікт. Однак на практиці виконати

це нелегко, тому що потрібна особлива підготовка персоналу та керівників. Позитивне суперництво продуктивно, але є реальна небезпека переростання його в конфлікт.

8. *Недостатні професіоналізм і культура співробітників.* Бажання мати в колективі сильних співробітників з високим рівнем індивідуальних здібностей цілком зрозуміло. Можна вважати правильною точку зору, згідно якої „розвинений” співробітник повинен бути енергійним, вміти керувати своїми емоціями, бути готовим відкрито і переконливо викладати свою думку, мати здатність змінювати свою точку зору під впливом аргументів, а не сили.

9. і 10. *Низькі творчі здібності персоналу і неконструктивні відносини з іншими колективами.*

Будь-яке трудове об'єднання – це складний соціальний організм, що володіє саморегуляцією, наявністю зворотних і горизонтальних зв'язків та ін. Але йому також притаманні низка рис, характерних для організації:

- поділ функцій між співробітниками, які закріплені в правилах або інструкціях;
- посадова ієрархія, порядок підлеглості;
- лояльність кожного співробітника по відношенню до своєї команди;
- система позитивних і негативних санкцій (звідси особлива роль керівників у робочій групі).

Типи взаємовідносин в системі керівник – підлеглий

Цікаве дослідження динаміки міжособистісних відносин в системі „керівник – підлеглий”, проведено американськими вченими – Херсі та Бланчард. У рамках цього підходу передбачається, що ступінь керівництва співробітником і його емоційна підтримка найтісніше пов'язана з рівнем його професійної зрілості, тобто в міру зростання професіоналізму керівник все менше керує і все більше підтримує співробітника, вселяючи в нього впевненість у свої сили. Разом з тим з досягненням середнього рівня зрілості і вище керівник не тільки менше керує, але й менше емоційно підтримує його, оскільки такий підлеглий вже в стані сам контролювати себе, і у цій ситуації скорочення опіки розцінюється як довіра з боку шефа.

Такий підхід до проблеми дозволяє використовувати *чотири* види стосунків в системі „керівник – підлеглий”: наказ, навіювання, участь і делегування.

1) Згідно запропонованій схемі *наказ* оптимально у випадку низького професіоналізму, коли виконавець не готовий до самостійного виконання завдання і не хоче брати на себе відповідальність. Завдання керівника – інструктувати співробітника, багато керувати і мало довіряти.

2) *Навіювання* рекомендується використовувати на рівнях зрілості співробітника від середнього до високого: підлеглі ще не здатні, але вже готові взяти на себе відповідальність. Тут особливо важливі як керівництво, так і підтримка, які допоможуть добитися виконання поставленого завдання.

3) *Участь* найбільш ефективно на рівнях зрілості від середнього до високого. Співробітник вже здатний до самостійного виконання завдання, і в такій ситуації потрібно не стільки керівництво, скільки психологічна підтримка, спільне обговорення проблеми і спільне прийняття рішень.

4) Високий рівень професійної зрілості передбачає передачу повноважень виконавцю – *делегування*, що означає слабке управління і малу ступінь емоційної підтримки.

Проблема вибору оптимальної поведінки керівника не має „кабінетного” рішення, але можна виділити типові ситуації, що виникають у разі неадекватності поведінки керівника, породжують у підлеглих почуття досади й невдоволення.

- за помилки одного відповідає інший;
- рішення приймається без участі співробітника;
- рознос, розгляд влаштовуються при третіх особах або за відсутності працівника;
- керівник не здатний визнати свою помилку, намагається знайти винного серед підлеглих;
- від виконавця ховається важлива для нього інформація;
- працівник, професійно придатний зайняти більш високу посаду, не просувається по службі;
- керівник скаржиться на підлеглому вищестоящому начальнику;

- заохочення за працю одного працівника дістаються іншому;
- рівень вимогливості не однаковий для всіх співробітників, в колективі є любимчики і знедолені та ін.

Перераховані вище ситуації пов'язані не тільки з помилковими діями керівника, але і з ще одним важливим чинником – *морально-психологічним кліматом*, що склався в конкретному робочому колективі.

На першій стадії розвитку колективу переважає *формальна структура*: працівники спілкуються відповідно до посадових поведінкових стереотипів, придивляються один до одного, справжні почуття частіше за все переховуються, цілі і методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється слабою. На другій стадії відбувається *переоцінка* особистісних і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угруповань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство. Розбіжності обговорюються більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи. Нарешті, „притирання” закінчується, чітко проглядається неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів.

Виникаюча при цьому *групова згуртованість* може мати позитивну, негативну або конформістську направленість. У разі *позитивної* спрямованості робоча група відтворює кращі ділові та моральні якості своїх членів, люди пишаються своєю приналежністю до даного колективу, виникаючі проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо.

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

Конформістська спрямованість характеризується чисто зовнішньо, показною зацікавленістю співробітників у результатах їх трудової діяльності, байдужістю до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників знаходиться поза робочою групою:

суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми.

Структура колективу

Морально-психологічний клімат робочої групи істотним чином залежить від її структури. *Структура колективу*, тобто реально існуюча сукупність взаємовідносин членів групи, що виникає в процесі спільної діяльності й спілкування, досліджується на двох рівнях: формальному і неформальному. *Якщо формальна* структура пов'язана з посадовим статусом членів групи, впорядкованими службовими відносинами, то *неформальна структура* складається на основі відносин, зумовлених психологічними особливостями членів колективу.

Становлення неформальної структури визначається наявністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. До *об'єктивних можна* віднести обумовлену характером і графіком роботи можливість контактів між членами групи, а також оптимальний за кількістю та половозрастною структурою та ін. склад групи, що дозволяє задовольнити потребу в міжособистісному спілкуванні.

Суб'єктивні чинники, в свою чергу, залежать від особистості керівника, індивідуальних особливостей співробітників. Уміння керівництва згуртовувати колектив, психологічна сумісність, задоволеність умовами праці, своїм статусом і роллю позначаються та утворюються стихійно на дружніх зв'язках, взаємних симпатіях і антипатіях.

Неформальна структура складається під впливом *психологічних механізмів регуляції колективної діяльності* – адаптації, комунікації, ідентифікації і інтеграції.

Соціально-психологічна *адаптація* передбачає активне прийняття і засвоєння цінностей і норм, сформованих традицій новими членами робочої групи. Без неї неможливо включення в неформальну структуру, використання прийнятих у цій групі форм реалізації індивідуальних якостей, самореалізація особистості. Отже, новопризначеному керівнику важливо не відкидати з ходу сформовані традиції, рахуватися з думкою колективу і його лідерів. Тим більше йому не слід протиставляти себе раніше начальнику, якщо він користувався заслуженою повагою.

Комунікація передбачає активний обмін інформацією та

взаємне духовне збагачення членів групи. Через комунікацію здійснюється не тільки управління виробництвом, а й формування ціннісних орієнтацій і установок. Керівник повинен стежити за тим, щоб співробітники в розумних межах мали можливість спілкуватися один з одним і разом з тим в корені присікати обговорення подробиць особистого життя колег в їх відсутність, плітки й доноси.

Ідентифікація пов'язана з формуванням почуття належності до групи в процесі міжособистісного спілкування. Процес протікає на трьох рівнях: 1) емоційному – здатність співпереживання, або емпатії; 2) ціннісно-світоглядному – здатність стати на точку зору іншої людини; 3) поведінковому – відтворення зразків поведінки. В основі ідентифікації лежать механізми наслідування, звірення та захоплення. Обов'язок керівника – по можливості стежити за тим, щоб ідентифікація була позитивною, тобто щоб новачки наслідувати професійно і морально зрілим співробітникам.

Успішна реалізація процесу *інтеграції* призводить до перетворення колективу в згуртований, саморегулюючий соціальний організм, добре пристосований до спільно-індивідуальної діяльності. Організованість, спрацьованість і психологічна сумісність дозволяють робочій групі самостійно вибирати оптимальні форми діяльності, що забезпечують успішне виконання завдання і найбільш повне розкриття індивідуальності, творчого потенціалу кожної особистості.

Класифікація психотипів особистостей в робочій групі

Соціально-психологічна (неформальна) структура робочої групи виступає як сукупність різних психотипів особистостей.

Існує безліч критеріїв класифікації особистостей.

З точки зору індивідуально-психологічних даних можлива типізація на основі *фізичної конституції, особливостей нервової системи* (Кречмер, Шелдон, І. Павлов). Сюди відносяться:

- досить популярний розподіл на астеніків, піквіків і атлетів; сангвініків (сильний, урівноважений, рухливий), холериків (сильний, неврівноважений), флегматиків (сильний, урівноважений, інертний) і меланхоліків (слабий, неврівноважений, інертний);

- розроблений Юнгом розподіл на екстравертів (розташовані до спілкування, орієнтовані зовні) і інтровертів (не схильні до спілкування, орієнтовані всередину);

- типологія Хейманса – Ле Сенна (вісім типів особистостей, що розрізняються по емоційності, активності, вразливості) та ін.

З перерахованих вище психотипів особистості найбільше практичне значення має розподіл по *темпераменту*, під яким розуміється певне співвідношення міри емоційної стабільності і орієнтації або на самого себе, або на зовнішній світ.

Тут важливо враховувати, що:

- приналежність до того чи іншого типу визначається генетичною схильністю;
- „чистих” психотипів практично не існує;
- існує прямий зв’язок між темпераментом і діловими якостями конкретного індивіда.

У *холерика* немає стійких психічних реакцій, він непосидючий, метушливий, квапливий, для нього характерні різкість і прямолінійність, він упертий, влучний у суперечці, зате не образливий і не злопам’ятний. Звідси випливає, що він схильний до конфліктів, не вміє слухати інших людей, схильний до ризику, погано працює з неживими предметами, тобто не годиться для рутинної роботи, яка вимагає терпіння тривалих переговорів. Його можливості як начальника обмежені, бажаний заступник-флегматик.

Інший набір особистісних якостей має *сангвінік*: починає справу з захопленням, але рідко доводить її до кінця, нестійкий в симпатіях і антипатіях, швидкий в прийнятті рішень, легко пристосовується до мінливих ділової ситуації. Контактний і легкий в спілкуванні, вміє слухати інших людей. Разом з тим його орієнтація на одушевлені предмети не дозволяє йому наполегливо працювати з діловими документами, персональними комп’ютерами. Сангвінік ідеально підходить для роботи з людьми, в тому числі як керівник.

Головна якість *флегматика* – орієнтація на неживі предмети, самого себе. Він спокійний і холоднокровний, послідовний і ґрунтовний в справах, терплячий, стійкий в

симпатіях і антипатіях, байдужий до похвали. При цьому важливо пам'ятати, що його реакція на мінливу ділову ситуацію запізнюється, йому важко встановити зворотний емоційний зв'язок зі співрозмовником і, отже, спілкуватися, вести діловий діалог. Він прагматик в тому сенсі, що співрозмовник цікавий йому тільки в тому випадку, якщо він зацікавлений в ньому. Зате флегматик незамінний при роботі з документацією, це – ідеальний бухгалтер.

„Непорозуміння природи” – так деякі називають *меланхоліка*. Його головна риса – загострена чутливість до навколишнього світу. Це прекрасна якість, наприклад для художника, але вона негативно позначається на діловому спілкуванні. Меланхолік сором'язливий, недовірливий, уразливий, не вірить у свої сили, схильний до підозрілості. Поряд з цими якостями спілкування з іншими людьми ускладнюють скритність, прагнення замкнутися в собі, схильність до образного, а не понятійного мислення утрудняє аналіз ділової ситуації, але створює прекрасні передумови для діяльності, наприклад, в області реклами.

Під *соціально-психологічними якостями* маються на увазі соціальні установки, стереотипи мислення, ціннісні орієнтації. Такий підхід характерний для *Р. Мертона* (конформістські та девіантні типи) і *Е. Фромма* (накопичувальний і експлуататорський) та ін.

Для практики ділового спілкування найбільше значення має класифікація засновника соціометрії американського вченого Я. Морено, який досліджував неформальні стосунки в групі з точки зору розподілу симпатії і антипатій („зірки”, тобто неформальні лідери, і ізольовані члени групи, що представляють як би різні полюси неформальної структури).

Цікаву класифікацію запропонував російський вчений П. Шепель:

- колективісти – товариські, працівники, активно підтримують громадські починання;
- індивідуалісти – тяжіють до персональної відповідальності, самостійності;

- претензійністи – працівники, яким притаманно марнославство,
- образливість, бажання знаходитися в центрі уваги;
- наслідувачі – співробітники, що імітують чужі манери і що уникають ускладнень;
- пасивні – слабовільні працівники, не виявляють ініціативи;
- ізольовані – працівники з нестерпним характером.

У останні роки в науковій літературі, присвяченій діловому спілкуванню в робочій групі, багато уваги приділяється проблемі команди в робочому колективі. Кожен добре підготовлений керівник розуміє: як важливо створювати команди, знати мотиви і правила об'єднання людей для ефективної діяльності, етапи становлення та розвитку команди і ті ролі, які беруть на себе члени команди.

Команда у діловому спілкуванні

Будь-яка команда об'єднується для спільної справи. Найперша задача керівника – визначити мету ясну і зрозумілу, ясність щодо ролі кожного, включаючи свою власну, в досягненні цієї мети.

Команда – це організована для певної мети група людей, які розуміють взаємозалежність і необхідність співпраці, мають тверду установку на спільну, ефективну діяльність і способи на підзвітність команді.

Саме визначення дає розуміння того, що пануючими відносинами будуть етичні.

Стадії зрілості команди

У теорії розглядають п'ять стадій зрілості команди, що відображають певні рівні її розвитку.

Стадія перша: знайомство і створення команди. Формування команди починається зі знайомства її членів. Це не просто формальне знайомство. Для майбутньої спільної роботи важливо, щоб багатство особистості, гідності, недоліки та індивідуальні навички кожного стали головним загальним „ресурсом” і були усвідомлені і прийняті всіма. Майбутня спільна робота вимагає, щоб члени команди розуміли і приймали спільні цілі. Таким чином, постановка цілей – найважливіше завдання першої стадії. Тільки

спільна справа, спільна мета можуть надати сенс самому існуванню команди. Люди поведуться формально і важлива думка всіх членів команди вислуховуються, при цьому статусні відносини – думка керівника визнається більш значущим.

На першій стадії в команді проявляється лідер (якщо він не призначений), виробляються свої правила та процедури: як збиратися, як проводити наради, скільки часу вони будуть займати, які питання обговорювати, що контролювати тощо.

Стадія друга: конфлікт (штормовий етап). Це найважча стадія життєвого циклу розвитку команди. Тут ставиться під сумнів все, що було досягнутого на першій стадії: когось не влаштовує режим роботи, прийняті норми, хтось не згоден з обраними пріоритетами. Назовні вихлюпуються емоції, переживання. Успіх подальшої роботи залежить від того, чи зможе колектив подолати труднощі.

Стадія третя: нормалізація. На цій стадії ролі кожного прояснюються, виникає робоча обстановка, команда „приходить в норму”: починається чітке планування, обговорюються принципові позиції, встановлюється взаєморозуміння між членами, виникає відчуття приналежності до команди, люди стають вільніше в судженнях і не бояться висловлювати свою думку. Для цієї стадії характерно почуття взаємної підтримки.

Стадія четверта – результативна робота. На цій стадії члени колективу знають сильні і слабкі сторони один одного, використовують їх для досягнення найкращого результату в роботі. Тепер можна трохи знизити увагу керівника до взаємин. Найбільш ефективний стиль діяльності керівника на цій стадії – участь і делегування повноважень, заохочення досягнень, підтримка темпу роботи та ентузіазму команди.

Стадія п'ята: криза. На якомусь етапі в команді наступає криза. Керівнику тепер знову доводиться звертати увагу на взаємини, підтримувати колег. Керівник повинен уміти підводити підсумки, організувати урочистості-презентації результатів командної діяльності, з тим щоб кожен член команди відчував задоволення від виконаної роботи.

Особливості кожної стадії зрілості команди, відповідні стилі поведінки керівника і специфіка поведінки членів команди систематизовані в таблиці.

Стадії розвитку команди і стилі керівництва

Стадії розвитку команди	Основна особливість етапу	Стиль керівництва	Поведінка	
			керівника команди	учасників команди
Знайомство	Усвідомлення	Припис	Основна увага – завданню, його роз'ясненню і уточненню. Мало уваги – взаємовідносинам	Недосвідченість і нерішучість при взаємодії з іншими членами команди
Конфлікт або штормова стадія	Конфлікт	Переконання	Багато уваги – взаєминам, вирішенню конфліктів. Менше – завданню	Недосвідченість, але бажання працювати, уточнення цілей і свого місця в команді
Входження в норму (нормалізація)	Співучасть	Співпраця	Основна увага – взаєминам, мотивації, створення атмосфери допомоги та підтримки	Досвідченість, свобода при обміні думками, деяка нерішучість при прийнятті рішень
Результативна робота	Результативність	Делегування	Орієнтація на підтримку темпу роботи та ентузіазму співробітників	Досвідченість і бажання працювати, почуття гордості за команду
Розформування	Підведення підсумків	Співпраця	Основна увага – взаєминам, заохоченню і підтримці	Досвідченість, задоволення від роботи в команді, але деяка розгубленість

Аналіз стилів керівництва, норм поведінки керівника та учасників команди дозволяють зробити висновок про однозначне домінування моральних відносин у команді.

Команда є колективом людей, пов'язаних між собою єдиною діяльністю, відносини між якими характеризують сумісністю, здатністю до співпраці та взаємопідтримки. Вони досягають високого результату завдяки організованості спільних дій. Переваги командної взаємодії – взаємозамінність членів групи, перехід їх з однієї ролі на іншу, можливість брати участь у вирішенні широкого кола питань при підтримці зацікавлених колег.

Поняття „команда” застосовується сьогодні швидше як метафора, що визначає атмосферу колективізму і продуктивності групи людей, які працюють разом. Проте цей термін є й соціально-психологічним, що, поряд із „бригадою” і „конвєсом”,

введені психологом Л. Уманським для позначення трьох видів (способів) кооперативної взаємодії у процесі виконання спільної діяльності.

„Конвеєр” – *спільно-послідовна діяльність*, спостерігається, коли спільне завдання виконується послідовно кожним учасником. Один пише сценарій заходу, інший – готує реквізит, третій – організовує роботу учасників, четвертий – оцінює проведений захід.

Спільно-індивідуальна діяльність („бригада”) має місце, якщо кожен одночасно робить свою частку спільної роботи незалежно від інших. Підсумки роботи кожного члена складаються у спільний результат.

Спільно-взаємодіюча діяльність („команда”) здійснюється при одночасній взаємодії кожного учасника з усіма іншими, і ця взаємодія спрямована на досягнення спільного результату.

Розвиток команди – це процес, під час якого робоча група перетворюється на ефективну команду.

Досвід показує, що на кожній стадії керівник має свої особливі завдання. Існує рекомендація щодо діяльності керівника на кожній із цих стадій.

Отже, *на першій стадії* керівник має:

- з'ясувати умови/ситуацію та донести інформацію до команди;
- виробити мету;
- виробити шляхи її досягнення;
- розподілити обов'язки між членами команди;
- розпочати дії разом з командою, спостерігати за процесом дії;
- контролювати дії членів команди.

На *другій стадії* керівник має:

- заспокоїти членів команди;
- підтримати їх;
- проаналізувати разом з членами команди причини розчарування.

На *третьій стадії* керівник має:

- визначити разом з членами команди шляхи подолання кризи;

- організувати роботу з вироблення стратегії дій;
- організувати роботу з уточнення функцій та ролей членів команди;
- організувати командне виконання завдання;
- контролювати процес.

На *четвертій стадії* керівник має:

- координувати роботу;
- стимулювати членів команди;
- сприяти комунікації;
- проводити моніторинг діяльності команди.

Отже, характеристиками ефективної команди можна вважати:

1) наявність спільної мети чи завдання, які повинні бути такими, які можна об'єктивно досягнути та виміряти;

2) здійснення розподілу ролей у команді, які повинні бути максимально ефективними, усім зрозумілими та забезпечувати взаємозалежність;

3) можливість для членів команди обмінюватись інформацією, що забезпечується через:

- створення інформаційної структури для ефективної комунікації;
- доступність інформації;
- надійність джерел інформації;
- можливість для кожного члена команди винести на загальне обговорення будь-які питання;
- ведення документації та звітності з кожного виду діяльності, що повинні бути доступні для кожного члена команди;

4) наявність відчуття взаємної довіри, коли кожен член команди розуміє, що якість роботи залежить від того, наскільки добре виконує роботу він сам та кожен з його колег.

Сильні сторони команди очевидні: кожен завжди знає, як працює ціле і відповідальний за це; команда сприйнятлива до нових ідей і нових способів діяльності; команда високо адаптивна; це кращий засіб для подолання функціональної роз'єднаності.

Але команди мають і серйозні *недоліки*, пов'язані з тим, що:

- немає ясності, якщо лідер її не створить;
- низька стабільність;
- потрібна невпинна увага до управління, до відносин людей між собою;
- велика частина енергії членів команди йде на підтримку „робочого ходу”, бо ніщо не робиться автоматично;
- розуміння загальної проблеми членами команди довільно, не тягне розуміння власних специфічних завдань;
- можна цікавитися тим, що роблять інші, забуваючи про власну роботу;
- існує необхідність постійно пояснювати, що саме намагається зробити команда, над чим працює, чого домоглася;
- потрібні висока самодисципліна і добровільна відповідальність, на що здатні не всі.

Керівник повинен розуміти, що рівень зрілості команди і стиль керівництва взаємопов'язані. Як кожен етап розвитку команди вимагає певного стилю керівництва, так і зміна керівником стилю може сприяти ефективному розвитку команди, а може повернути її назад.

Крім волі керівництва в колективі складаються малі групи – 3-7 осіб. Якщо така група має істотний вплив на громадську думку, то її називають референтною або еталонною групою.

Головна логічна передумова створення групи – потреба в формальному спілкуванні, взаємодії з іншими людьми. Взаємодія і взаємозалежність служать задоволенню частих (ситуативних), а також загальних потреб, наприклад, в повазі, престижі, приналежності до групи, влади. Крім того, діяльність у складі групи призводить до виникнення нових потреб, наприклад до збереження стабільності групи.

Найважливішою ознакою неформальної групи є *наявність загальної мети*, яка не завжди усвідомлюється членами групи і не обов'язково пов'язана з вирішенням виробничих задач. Потреба в спілкуванні може виникнути в зв'язку зі спільним навчанням, загальним хобі та ін. Цілі малої групи можуть бути позитивними, тобто сприяють згуртуванню та ефективному функціонуванню

колективу в цілому, нейтральними або негативними.

Потреба в цілепокладанні, формулюванні цілей до організації діяльності по її досягненню призводить до появи лідерів. Цей феномен проглядається у всіх формальних групах, що нараховують більш трьох чоловік.

Будь-який неформальний лідер володіє особистісним тяжінням, яке виявляється в різній формі. Виділяють три види лідерів: ватажок, лідер (у вузькому сенсі) і ситуативний лідер.

1) *Ватажок* – найавторитетніший член групи, що володіє даром навіювання і переконання. На інших членів групи він впливає словом, жестом, поглядом. Греки в часи Гомера вважали, що ватажок повинен володіти мудрістю Нестора, справедливістю Агамемнона, хитрістю Одисея і енергійністю Ахілла. Протягом ХХ в. проводилися численні дослідження індивідуальних характеристик процвітаючих керівників. Так, американський дослідник Р. Стогдилл запропонував наступний перелік якостей керівника-ватажка:

- фізичні якості – активний, енергійний, здоровий, сильний;
- особистісні якості – пристосовність, впевненість у собі, авторитетність, прагнення до успіху;
- інтелектуальні якості – розум, вміння прийняти потрібне рішення, інтуїція, творчий початок;
- здібності – контактність, легкість в спілкуванні, тактовність, дипломатичність.

Безумовно, всім перерахованим вимогам задовольняє вкрай мале число людей. Це, однак, не означає, що „керівниками народжуються” і стати хорошим керівником шляхом прищеплення необхідних навичок можна. Дійсно, дослідження показали наявність прямого зв'язку між поєднанням п'яти чинників – розуму, авторитетності, впевненості у собі, енергійності та знань, з одного боку, і здатністю до керівництва – з іншого. Проте це поєднання ще не гарантує успіх, так як залежність становить лише 25-35%. У інших випадках вирішальну роль в ефективному керівництві грають не особистісні якості, а, наприклад, стиль поведінки керівника та ін

2) *Лідер* менш авторитетний, ніж ватажок. Поряд з

навіюванням і переконанням йому часто доводиться спонукати до дії особистим прикладом („Роби як я!“). Як правило, його вплив поширюється тільки на частину членів неформальної групи.

3) *Ситуативний лідер* володіє особистими якостями, що мають значення тільки в якійсь цілком конкретній ситуації: урочиста подія в колективі, спортивний захід, турпохід та ін.

Лідери є в будь-якому колективі, вони заслуговують на особливу увагу, так активно впливають на морально-психологічний клімат в колективі і можуть стати джерелом конфліктів, але саме вони ж складають резерв на висування керівних кадрів.

Позиції лідерів у керівництві колективів

Найважливіший поворот у поглядах на засоби контролю за поведінкою людей в організації стався в ХХ столітті і був пов'язаний з переходом від формальної влади і фізичного насильства до лідерства. Ми можемо вдосконалювати управлінські здібності, якщо визнаємо, що контроль за поведінкою людей полягає у виборчій адаптації до людської природи, а не в спробах підпорядкувати людину нашим бажанням.

Лідерство як управлінський феномен давно привертає увагу дослідників. Загальновідомо, що вплив лідера на успіх справи, на взаємини між людьми дуже великий. Керівники, що працюють в авторитарному стилі вимог, послуху і підпорядкування, отримують собі подібних слухняних підлеглих, які виконують поставлену задачу за принципом: нами командує, ми підкоряємося. Люди в такій команді не можуть внести особистого внеску у виконання завдання, а багато ідей будуть „поховані“. І хоч робота буде йти, але далеко не кращим чином.

Керівники, що працюють в стилі співробітництва, також можуть домогтися успіху, проте це вдається, як правило, людям владного типу. В цілому кожен член колективу навчається керувати так, як їм керують, тому поведінка керівника в цілому впливає і на поведінку членів колективу. Тактичний керівник, який поважає інтереси кожного члена, породжує цим таку ж повагу і в команді, серед її членів. Лідер, який будує свою роботу на панібратство, у відповідь буде отримувати не повагу, а

поблажливість.

Лідер (від англ. Leader – ведучий) – авторитарний член організації або малої групи, особистісний вплив якого дозволяє йому грати головну роль в соціальних процесах, ситуаціях.

Сучасний лідер – це носій нового управлінського мислення, орієнтованого на інтеграцію зусиль співробітників, на широке використання культурно-етичних інструментів управління. До рис лідера можна віднести:

- він доступний кожному працівнику, тон обговорення будь-яких проблем доброзичливий;
- розуміє, що управляти – значить робити справу руками інших, тому більшу частину часу відводить роботі з персоналом;
- противник кабінетного стилю управління, вважає за краще вирішувати проблеми на місцях, вміє слухати і чути, будує відносини на довірі;
- терпимо відноситься до вираження відкритої незгоди, вміло делегує повноваження співробітникам;
- у важкі хвилини не прагне знайти винуватого, а шукає причину збоїв і відхилень;
- не розпоряджається і не наказує, а переконує, строгий контроль замінює довірою;
- прагне розвивати колективні форми роботи єдиною командою;
- завжди відкритий для нових ідей, створює атмосферу в якій вільне висловлювання нових ідей стає нормою;
- формує хороший психологічний клімат в колективі;
- з готовністю, а головне публічно визнає заслуги співробітників;
- не імітує зміни, а на ділі прагне отримати позитивні зміни;
- мислення лідера носить творчий характер, що виражається в умінні відкинути стандартні рішення і шукати нові, мислити варіативно і вибирати оптимальне рішення.

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливо почуття поваги до свого керівника, залежить від дотримання цілого ряду *принципів і правил ділового спілкування*.

Основоположне значення має *повага чужої гідності*.

Психологічна передумова цього принципу – аксіома згідно з якою жодна людина не відчуває себе досить комфортно без позитивної самооцінки. Отже, керівник зобов'язаний бачити в кожному підлеглому не посаду, а особистість, виявляти доброзичливість і терпимість, з повагою ставитися до його особистого життя, уникати порад у цій галузі. Бажано завжди пам'ятати, що „сильний ніколи не принижує”, і, отже, недопустимо підвищувати голос на підлеглого, навішувати ярлики типу „ледар”, „тупиця” та ін. Якщо підлеглий помилився або провинився, він, як правило, розуміє свою провину і адекватно сприймає покарання, але, якщо начальник при цьому зачепить його самолюбство, він не пробачить цього. Отже, при розборі ситуації необхідно розділяти людину і вчинок: критикувати конкретні дії, а не особистість винного.

Важливо пам'ятати, що поважають тільки тих керівників, які хвалять при всіх, а наказують віч-на-віч; ніколи не скаржаться на своїх співробітників і, якщо треба, беруть їх провину на себе; своєчасно і відкрито визнавайте свої помилки.

Незважаючи на симпатії і антипатії, керівник зобов'язаний пред'являти до всіх підлеглих однакові вимоги, до всіх відноситися рівно, нікого не виділяти; при сторонніх звертатися до своїх співробітників на ім'я та по батькові, незалежно від їхнього віку.

Неприпустимо читати нотації і повчати персонал, якщо сам керівник не дотримує дану вимогу: виховне значення має тільки особистий приклад керівника.

Типова помилка молодих керівників – прагнення стати „своїм” серед підлеглих. Краще все ж зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове, не допускати панібратства. У іншому випадку наказ як форма розпорядження буде неефективний.

Керівник не має морального права приховувати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Разом з тим він зобов'язаний припиняти плітки й доноси.

Будь-який начальник стикається зі скаргами з боку своїх співробітників з приводу умов роботи, відносин усередині колективу.

Зміст нового управлінського мислення, принципів і правил

ділового спілкування практично є компонентами моральної культури керівника, моральні ідеї є провідними в діяльності лідера нового покоління.

У деяких теоретико-практичних моделях лідерства протиставляються статуси лідера і адміністратора, який більше стурбований у вирішенні особистих проблем, ніж в успіху спільної справи.

Лідер	Адміністратор
<ol style="list-style-type: none"> 1. Думас, як заохотити персонал, краще працювати і більше думас про справи команди. 2. Легко сходиться з людьми. 3. Не має жодних явно виражених привілеїв. 4. Управляє, ходячи по установі. 5. Приїжджає на роботу рано – їде пізно. 6. Любить слухати. 7. Доступний для всіх. 8. Не боїться сам приймати рішення. 9. Скромний. 10. Сміливо береться вирішувати найскладніші проблеми. 11. Наполегливий. 12. Терпимий до відкритої незгоди. 13. Знає співробітників по іменах. 14. Якщо треба, не гидує чорною роботою. 15. Довіряє людям. 16. Часто бере провину на себе. 17. Віддає належне іншим. 18. Може звільнити поганого працівника. 19. Любить розмову „віч-на-віч”. 20. Послідовний і чесний по відношенню до персоналу. 21. Відвертий. 22. Тримає обіцянки. 23. Скромний кабінет. 24. Думас, що в компанії є як мінімум два гідних заступника. 25. На першому місці завжди інтереси установи. 26. Приймає на роботу розумних людей, професіоналів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Думас про особистий статус: що скажуть про нього інші. 2. Важко сходиться з людьми. 3. Має явно виражені привілеї. 4. Управляє, не виходячи з кабінету. 5. Приїжджає пізно. 6. Любить говорити. 7. Важкодоступний для підлеглих. 8. Нічого не робить без комісії та консультацій. 9. Гордовитий. 10. Уміло від них ухиляється. 11. Наполегливий, коли справа стосується його інтересів. 12. Нетерпимий до будь-якої незгоди. 13. Не знає співробітників. 14. Вважає себе вище чорної роботи. 15. Довіряє цифрам. 16. Шукає „козла відпущення”. 17. Віддає належне собі. 18. Перекладає непримні обов’язки на інших, не може прийняти рішення про звільнення. 19. Любить письмові розпорядження. 20. Непередбачуваний: нещирий, лукавить з людьми. 21. Скритний. 22. Не тримає обіцянок. 23. Розкішний кабінет. 24. Не найме на роботу нікого, хто хоч трохи схожий на можливого заступника, на суперника. 25. На першому місці завжди він. 27. Приймає на роботу невмілих, але слухняних і безмовних.

До життєвих орієнтацій лідера можна віднести: вірити в себе і власну філософію, любити роботу і отримувати від неї

задоволення, мати характер і почуття власної гідності, любити людей, проявляти строгість по відношенню до роботи, відрізнятися життєрадісністю і почуттям гумору, мріяти про майбутнє, мати здоровий глузд і далекоглядність, усвідомлювати власний обов'язок і необхідність постійного підвищення кваліфікації; виявляти розумну турботу про своє здоров'я.

Можна виділити показники відносин лідера до людей: довіряти підлеглим, вірити в їх порядність, бажати їм успіху, говорити підлеглим правду, робити, як радить „чисте серце”, мислити з позиції підлеглого, шукати позитивні якості у співробітників, спонукати підлеглих домагатися успіху, вчитися у них і бути їм вдячним.

У науці виділено два важливих стилі *лідерства*. Перший управлінський стиль, коли ретельно аналізується діяльність з позицій постановки завдань і способів її виконання, отримав назву „транзакційного лідерства” (лідерство, орієнтоване на завдання).

У транзакційному лідерстві керівник міг проявити широкий діапазон стилів керівництва:

Можливе нагородження: керівник нагороджує, заохочує своїх членів колективу за досягнутий рівень виконання завдання.

Управління по виключенню: керівник вживає заходів лише тоді, коли є очевидність незапланованого.

Управління з принципом невтручання: керівник повністю покладає відповідальність на своїх підлеглих, надаючи їм вирішувати проблеми.

І керівники і підлеглі, а також і соціальна система, в якій вони виконують свої посадові функції, трансформуються. З'являється термін „трансформаційне, лідерство”, що відображає новий тип поведінки керівника – лідерство, орієнтоване на увагу до підлеглих.

Лідери, орієнтовані на увагу до підлеглих, сприймаються як:

Кидають виклик ситуації: шукають можливості, експериментують, навіть йдуть на ризик, щоб змінити ситуацію.

Надихаючі підлеглих перспективою справи: бачать перспективи справи, організують підтримку, взаємовиручку підлеглих з метою досягнення наміченого.

Дають можливість діяти іншим: заохочують співробітництво, підтримують підлеглих, піклуючись про розвиток членів свого колективу.

Ті, хто шукає способи вирішення задач: дають зразки поведінки і справи, радять підлеглим способи виконання, допомагають реалізувати поставлені завдання повністю, аналізують кожен крок.

Заохочують за сміливість: помічають досягнення підлеглих і знаходять способи це відзначити.

У керівників ряд ділових якостей повинні формувати:

Ясність розуму: координують увагу підлеглих на головних ідеях.

Комунікбельність: вміють привернути увагу слухачів, легко встановлюють зворотний зв'язок з людьми.

Послідовність: люди довіряють їх вчинкам, так як у них слово не розходиться з ділом; все роблять точно, вчасно, правильно.

Турбота: висловлюють і демонструють на ділі повагу і турботу про людей.

Лідери, орієнтовані на увагу до підлеглих, мають *упевненість в собі*, потребу *бути при владі* (але не стільки для того, щоб піднятися над кимсь, а щоб ділитися нею) і *уміння прогнозувати*.

Стиль лідерства, спрямований на увагу до підлеглих, підкреслює значимість особистого прикладу, так само, як і професійних вмінь.

Діяльність керівника – це управлінський процес цілеспрямованої взаємодії з людьми, координація і узгодженість їх дій спрямованих на досягнення поставлених завдань. Найважливішим фактором оптимізації управлінської діяльності керівника є його особисті лідерські якості і довіра підлеглих. Без довіри до керівника будь-яка справа приречена на провал.

Основні здібності лідера

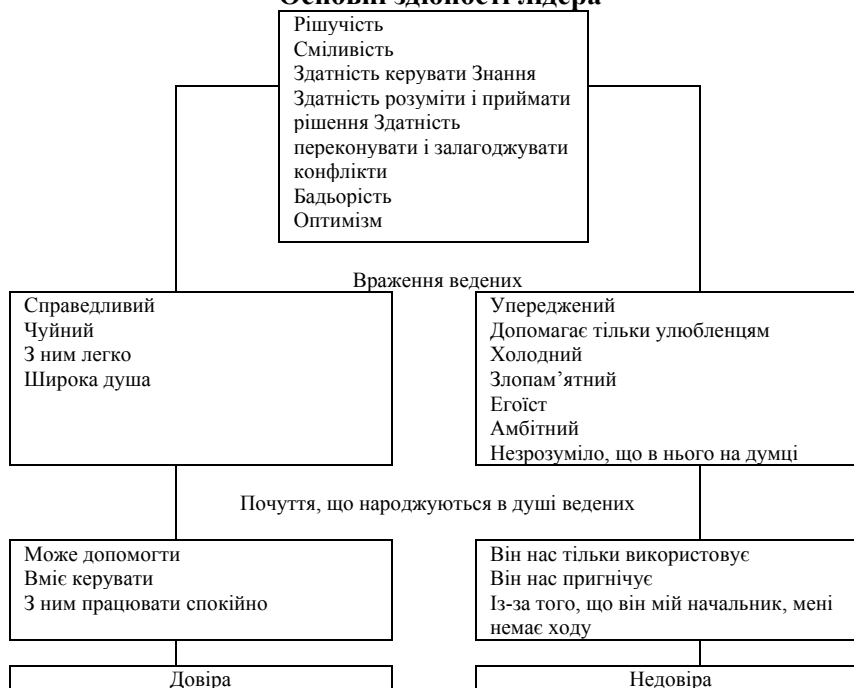


Рис. Становлення почуття довіри

Ефективність лідерства або його успіх характеризуються досягненням наступних результатів:

1. Досягненням організаційних цілей.
2. Досягненням високого ступеня співучасті й розуміння даних цілей групою співробітників.
3. Досягненням високого рівня задоволеності членів групи.

Аналізуючи тему ефективності управління. Можна виділити три типи ефективності:

1. Видима ефективність – тобто ситуація, в якій всі видимі ознаки свідчать про те, що керівник ефективно справляється зі своєю справою, буквально „палаючи” на роботі, але насправді виявляється, що його досягнення оманливі.

2. Особиста ефективність – ситуація, в якій керівник

досягає своїх особистих цілей, які не мають нічого спільного з цілями організації.

3. Лідерська ефективність – ситуація, в якій лідер надихає своїх послідовників на досягнення цілей групи.

Іншими словами, в даному визначенні значення надається тому, який результат лідер повинен мати на виході, а не, якими якостями він повинен володіти на вході. Досягнення організаційних цілей домінує над досягненням індивідуальних цілей. Важливу роль набувають особисті взаємини між лідером і його групою. Той підхід, який використовує лідер до людей і завданням в певній ситуації, звичайно називається стилем лідерства.

Ключові поняття: робоча група, команда, психологія робочої групи, комунікація, ідентифікація, інтеграція, лідер, стиль лідерства.

Питання та завдання:

1. Дати визначення понять „робоча група”, „команда”, „лідер”.
2. Що включають в себе ідеологія та психологія робочої групи?
3. Які бар’єри не дають досягнути ефективної роботи в групі?
4. Дати визначення понять „комунікація”, „ідентифікація”, „інтеграція у робочій групі”?
5. Які існують класифікації психотипів особистості в робочій групі?
6. Навіть принципи і правила ділового спілкування.

Проблемне завдання: Розкрийте зміст етапів побудови команди та функції лідера на цих етапах.

3.3. Стили керівництва

Ефективність і комфортність ділового спілкування в групі у величезному ступені залежить від її керівника, точніше – від

стилю керівництва, що практикується ним. Стиль взагалі є проявом і виразом індивідуальності керівника; він „підбирається” як особистий гардероб: щоб було і зручно, і відповідало ситуації. Але те, що зручно, і звично керівникові, зовсім не обов’язково є таким для його підлеглих. Ось тут-то, на стику взаємних вимог і очікувань керівників і підлеглих, виникають численні психологічні проблеми, здатні істотно ускладнити ділове спілкування і понизити ефективність керівництва. Навчитися розуміти їх природу і заздалегідь приймати необхідні заходи у вигляді корекції стилю керівництва – завдання непросте, але цілком вирішуване.

Термін *стиль керівництва* більшості з нас інтуїтивно зрозумілий, хоча, мабуть, і не всім вдасться з першої спроби „розвести” за смислом такі споріднені, (близькі) поняття, як *керівництво, управління, лідерство* тощо. Уточнимо їх значення.

Під *управлінням* прийнято розуміти процес організації будь-яких дій, направлених на реалізацію переслідуваних цілей. *Керівництво* – це лише частина управлінської діяльності, причому саме та її частина, в якій різні управлінські питання вирішуються дією на підлеглих.

А розрізнення понять „керівництво” і „лідерство” пов’язане з існуванням в будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних.

Лідерство – це процес дії на людей, породжений системою якраз неформальних відносин, а керівництво має на увазі в першу чергу наявність чітко структурованих формальних (офіційних) відносин, через які воно і реалізується. Роль керівника як би предзадана формальною структурою, його функції, як правило, чітко визначені, за право на застосування санкцій не сперечається та ін. Лідерство, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напіусвідомлених психологічних перевагах.

Під *стилем керівництва* розуміється сукупність вживаних керівником методів дій на підлеглих, а також форму (манеру, характер) виконання цих методів. Це поняття покликане відобразити не взагалі поведінку керівника, а тільки стійкі, постійні його характеристики, що зберігаються в різних ситуаціях.

При цьому конкретних методів управлінської дії існує

велика кількість. У аналітичних цілях зазвичай розрізняють три основні типи:

- адміністративний (командний);
- економічний (договірний);
- соціально-психологічний.

Методи управління кожного з приведених типів мають свою галузь застосування, свої переваги і недоліки, які можуть проявлятися залежно від конкретної ситуації в робочій групі. Мистецтво керівництва втому і полягає, щоб зараз, в даному місці і для даної групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій (з трьох типів), який забезпечить максимальну ефективність роботи групи. При цьому на об'єктивну необхідність вибору методів управління того або іншого типу накладається суб'єктивна схильність керівника до „улюблених” навичків ділового спілкування. Усе це разом і утворює в кожному випадку своєрідний характер ділового спілкування з підлеглими, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи. При цьому на об'єктивну необхідність вибору методів управління того або іншого типу накладається суб'єктивна схильність керівника до „улюблених” навичків ділового спілкування. Все це разом і створює в кожному випадку своєрідний характер ділового спілкування з підлеглими, який і називають стилем керівництва.

Класифікація стилів керівництва

Найпопулярнішою залишається типологія *індивідуальних стилів* розроблена ще в 30-і роки ХХ сторіччя німецьким психологом Куртом Льовінім. Довгожителство цій, класичній типології пояснюється, швидше за все, її граничною простотою і наочністю. У ній виділені три ведучих стилі керівництва:

- авторитарний;
- демократичний;
- нейтральний (або анархічний).

Пізніше, американці, замінили термін „нейтральний” на „ліберальний”. Крім того, нерідко ті ж самі стилі почали позначатися як „директивний”, „колегіальний” і „потуральний”.

Відрізняють ці стилі один від одного багато параметрів: характер ухвалення рішень, ступінь делегування повноважень, спосіб контролю, набір використовуваних санкцій та ін. Але

головна відмінність між ними – *методи управління, яким віддається перевага*. Група так званих командних методів відповідає авторитарному стилю керівництва, довірні і соціально-психологічні методи більше відповідають демократичному стилю, нейтральний же (або потурання) характеризується взагалі безсистемністю у виборі методів управління.

Суб'єктивними чинниками, що впливають на стиль керівництва є такі:

- психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. Особистість керівника – це той „реактор”, в якому „переплавляються” всі об'єктивні, зовнішні впливи, а також відбиваються особливості керованого ним колективу. Після такого „переплавлення” формується стиль керівництва, що є неповторним так само, як неповторна і особистість керівника;

- психофізіологічні та особистісні особливості підлеглих – вікові статеві, особливості темпераменту, морально-вольові якості, характер, потреби тощо;

- соціально-психологічні особливості колективу: морально-психологічний клімат, згуртованість, підготовка до праці, ціннісно-орієнтаційна єдність, дисциплінованість, рівень суспільної думки тощо;

- компетентність керівника, тобто та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найкращий стиль керівництва на основі досвіду, знання науки управління, психолого-педагогічної озброєності, наукового та загальнокультурного світогляду;

- обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, що допомагає обрати стиль керівництва, який найкраще відповідає конкретним умовам праці колективу та керівника.

Всі усвідомлені та неусвідомлені, об'єктивні та суб'єктивні чинники переломлюються через *конкретну ситуацію*, в якій доводиться діяти керівникові, її зумовлюють: особливості події, рівень складності завдання та його зміст, наявність часу для прийняття рішення; психічний стан учасників події та інші обставини.

Авторитарний стиль керівництва

Авторитарний, директивний (адміністративно-директивний) стиль роботи відрізняється надмірною централізацією влади, прихильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, самовладним вирішенням більшості не тільки великих, але і порівняно дрібних питань життя колективу, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник, що дотримується цього стилю, догматичний, неодмінно жадає підпорядкування людей своїй волі, не терпить заперечень і не прислухається до іншої думки, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального проходження його вказівок – „робити, що велено”. Якщо і проводяться наради, то лише для дотримання формальності, бо рішення у керівника готові ще до наради.

Критику не виносить і не визнає своїх помилок, проте сам любить покритикувати. Дотримується тієї думки, що адміністративні стягнення – кращий спосіб дії на підлеглих в цілях досягнення високих трудових показників. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі і в позаурочний час. Може йти на ризик, але обачливо.

Нікому не дозволяє „сісти собі на шию”, проте вимагає від підлеглих все, що вважає потрібним, не зважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за рамки власних службових повноважень і призводять до порушення трудового законодавства. Схильний підминати під себе громадські організації, перетворювати їх на простих виконавців своєї волі.

У спілкуванні з людьми часом невитриманий, а то і грубий, але не обов'язково. Він може бути і доброзичливим автократом – коректним, уважно вислуховувати і напоказ зважувати ідеї підлеглих, або нехтувати їх думкою при ухваленні остаточного рішення, так що і в цьому випадку стиль по суті своїй залишається директивним. У цілому для керівника-автократа характерний недолік пошани до оточуючих.

Вдалий портрет автократа даний Олегом Попцовим в романі „І владі полон...”: „Людина владна, напориста, вона будь-яку справу творить, трохи випереджаючи прийнятну швидкість, з якою повинна була вершитися ця справа. Її ідеї завжди несли в собі якийсь вибуховий заряд. Льовашов був нетерплячий,

наполягав на виконанні своїх ідей, проявляючи при цьому неповагу і нетерпимість до ідей опонентів. Від оточуючих і підпорядкованих він не вимагав одностайності. Це його не турбувало. Він вважав, що їм наказано лише виконувати, і силою своєї влади захоплював їх за собою. У його новаціях завжди були раптовість, щось недомовлене, не розжоване і навіть авантюрне. Не всякий розумів, куди і навіщо, але вже біг, захоплений стадністю, заворожений пристрастю, але не сенсом. Сенс осягався потім”.

На практиці авторитарний стиль в такій рельєфній формі виявляється досить рідко. Причому часом властиві автократові методи і прийоми роботи можуть викликати симпатію і пошану завдяки оперативному вирішенню завдань.

Незайве відзначити, що в представленні інших підлеглих часом автократом представ і керівник, що цілком резонно діє по чіткому плану і реалізовує його всупереч будь-яким перешкодам. У цьому випадку він може бути жорстким, але не жорстоким, безкомпромісним, але справедливим, владним, але таким, що не пригнічує, рішучим, але не самовпевненим. Природно, такий керівник здатний робити багато що для вирішення проблем господарської системи на базі умілої самоорганізації його підрозділів, сміливо і своєчасно ухвалюючи рішення і наполегливо добиваючись їх виконання. Проте переважно у керівників автократичного типу такі привабливі особистісні якості розвинені недостатньо, але переважає прагнення командувати і добиватися беззаперечного підпорядкування. І тоді найбільш здатні та ініціативні, такі, що знають собі дійсну ціну працівники, що тим більше володіють відчуттям власної гідності, прагнуть піти з-під такого керівництва.

Таким чином, авторитарному стилю властиві одноосібний спосіб ухвалення управлінських рішень, жорсткий і строгий контроль керівника за виконанням завдань, очікування беззаперечної покори з боку підлеглих, перевага репресивних методів дії на виконавця, мінімальне інформування співробітників про загальне полягання справ в організації.

Що сповідає цей стиль керівник, як правило, переконаний в безумовній перевазі своїй компетенції, досвіду і здібностей досягати бажаних цілей підлеглими. Звідси – прагнення

вирішувати всі проблеми на свій розсуд, що зовні виявляється в наказовому тоні, жорсткості, а часом і грубощі в спілкуванні, нетерпимості до критики та ін. Вибір авторитарного стилю ясно показує, що керівник орієнтований виключно на виробничі завдання. Особистісні ж проблеми працівників (задоволеність умовами праці і її оплатою, кар'єрне зростання та ін.) його цікавить мало.

Етичний аспект в авторитарному стилі в керівництві повністю відсутній.

Демократичний стиль керівництва

Керівник особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи підпорядкованим вирішувати всі останні. Взагалі-то він прагне частіше радитися з ними і прислухається до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не йде від відповідальності ні за власні рішення, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і всякій іншій людині, не чужді побоювання за власне благополуччя. Проте, якщо того вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. У максимально можливому ступені обґрунтувавши рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя.

Заохочуючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою пошану до підлеглих, він дає вказівки не у формі розпоряджень, а у вигляді пропозицій, порад або навіть прохань, не тільки прислухається до їх думки, але і враховує її, контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а із залученням членів самого колективу. Прагнення вважатися з думкою підлеглих і колег пояснюється, як правило, зовсім не відсутністю власної думки або бажанням розділити відповідальність, а твердою переконаністю в тому, що в уміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення.

Такий керівник не прихильний до стереотипів і варіює свою поведінку згідно змінам ситуації, структури колективу та ін. Добре розбираючись в достоїнствах і недоліках підлеглих, як і в своїх, він спокійно вислуховує заперечення щодо власної позиції по тих або інших питаннях, вважає безрозсудним завжди наполягати на власному рішенні та не вважає для себе негожим

піти на поступки, не поступаючись принциповими інтересами системи. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, прагне отримати з них користь майбутнє, вникаючи в їх першопричину і суть. Там, де автократ діяв би наказом, – вимагаючи беззаперечного виконання своїх розпоряджень, керівник демократичного стилю добивається бажаних результатів за допомогою переконання виконавців в доцільності і значущості зобов'язань, що покладаються на них.

Будучи постійно добре інформований про дійсне положення справ в керованій ним системі і про настрої своїх підлеглих, він у взаєминах з ними завжди тактовний, з розумінням відноситься до їх інтересів і запитів, широко використовує свої можливості впливати на них переконанням і психологічними прийомами, а при здійсненні контролю їх діяльності акцентує увагу не стільки на дотриманні ними формальних розпоряджень, скільки на реальних результатах.

Надмірно говорити, що керівник демократичного стилю вважає своїм обов'язком постійно і докладно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легко мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати у них відчуття справжніх господарів.

Таким чином, керівник-демократ орієнтується на можливість підлеглого, на його природне прагнення до самовираження за допомогою реалізації свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоврядування і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою по вихованню підлеглих, між ними зміцнюються відчуття довіри і пошани.

Демократичний стиль заохочує творчу активність підлеглих (багато в чому за допомогою делегування повноважень), сприяє створенню атмосфери взаємної довіри і співпраці, в якій люди певною мірою усвідомлюють свою значущість і відповідальність у вирішенні завдань, що стоять перед колективом, дисципліна трансформується в самодисципліну. Важливо також відзначити, що при цьому

відбувається відоме нівелювання ціннісних орієнтації і потреб членів колективу.

Таким чином, демократичний стиль керівництва, характеризується визнанням необхідності колегіальних способів ухвалення рішень. У цьому випадку в порядку речей – регулярні обговорення робочих проблем, облік думок і ініціатив співробітників, розподіл роботи в умовах повної відвертості і інформованості працівників. Демократичний стиль керівництва має на увазі також широке делегування повноважень, помірний контроль за виконанням завдань (ставка на самоконтроль виконавців), перевага заохочувальним засобам дії.

Керівника такого стилю відрізняють, як правило, рівний тон в спілкуванні, доброзичливість, відвертість, терпимість до критики. Вважається, що даний стиль керівництва орієнтований в першу чергу на працівника, розкриття творчих можливостей якого і призводить врешті-решт до високих виробничих показників, тобто керівник володіє високим рівнем етичної культури.

Ліберальний стиль керівництва

Ліберальний стиль керівництва відрізняють відсутність розмаху в діяльності, безініціативність і постійне очікування вказівки зверху, небажання прийняти на себе відповідальність за рішення і їх наслідки, коли вони несприятливі. Керівник, який користується цим стилем мало втручається в справи підлеглих і взагалі не проявляє особливої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаєминах з іншими колективами. Як правило, він дуже обережний, мабуть, унаслідок того, що не упевнений в своїй компетентності, а значить, і в положенні, займаному в службовій ієрархії. Непослідовний в діях, легко піддається впливу оточуючих, схильний поступатися обставинам і упокорюватися з ними, може без серйозних підстав відмінити раніше ухвалене рішення.

У взаєминах з підлеглими керівник-ліберал відмінно ввічливий і доброзичливий, відноситься до них шанобливо, прагне допомогти в дозволі їх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але переважно виявляється неспроможним реалізувати підказуванні йому ділові думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними

відношення, часто уникає рішучих мір, трапляється, що умовляє їх виконувати ту або іншу роботу. Здатний нехтувати своїми ж принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищестоящего начальства і підлеглих.

У прагненні придбати і укріпити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати незаслужені премії, вирішувати невинуваті службовими потребами відраджень та ін., схильний нескінченно відкладати звільнення непридатного працівника. Рідко користується своїм правом говорити „ні”, легко роздає нездійсненні обіцянки.

Коли вищестоящі керівники просять його зробити щось, що не узгоджується з чинними нормативними актами або правилами поведінки, йому і в голову не приходить думка, що він має право відмовитися задовольнити таке прохання. Якщо підлеглий не виявляє бажання виконати його вказівку, то він швидше сам виконає необхідну роботу, ніж примусить до цього недисциплінованого працівника.

Не може відстоювати свою позицію в складних і тим більше екстремальних управлінських ситуаціях (несподіваний запит „зверху”, раптова постановка питання на нараді та ін.). Часто такий керівник посиляється на те, що він обмежений в правах але може дозволити собі прийняти те або інше рішення. Робить упор на безумовне проходження положень, що діють, і посадовим інструкціям, адміністративним розпорядженням. У цьому він знаходить засіб компенсації відсутніх у нього або недостатніх здібностей до самостійних дій і до спілкування. Підлегли, мають в своєму розпорядженні велику свободу дій, користуються нею на свій розсуд, самі ставлять завдання і вибирають способи їх вирішення. У результаті перспективи виконання тих або інших робіт опиняються у великій залежності від інтересів і настрою самих працівників. Зрозуміло, що подібний керівник віддає перевагу такій організації діяльності, коли все розкладено по полицях і порівняно рідко виникає потреба в ухваленні оригінальних рішень і втручання в справи підлеглих.

Керівник ліберального стилю проявляє декілька виражених організаторських здібностей, нерегулярно і слабо контролює і регулює дії підлеглих, і, як наслідок, його вирішення завдань

системи не відрізняються достатньою результативністю. В той же час він зовсім не прагне до службової кар'єри і, розуміючи, що займає не своє місце, зазвичай готовий поступитися нею підготовленому.

Таким чином, потурання, або нейтральний, стиль керівництва по суті означає надання можливості справам йти своєю чергою, самопливом. Ухилення керівників від ухвалення стратегічно важливих рішень супроводжується при цьому відсутністю чіткості в розподілі завдань, має рацію і обов'язки співробітників, незначним контролем підлеглих, використанням колективного способу ухвалення рішень для відходу від відповідальності.

Порівнюючи характеристики стилів керівництва, можна зробити наступні висновки: з лібералом, як і з автократом, важко працювати. Дії ліберала у багатьох відношеннях незадовільні, але він може бути привабливий манерою спілкування з підлеглими. За інших рівних умов, найбільші достоїнства признаються, як вже було відмічено, за керівником демократичного стилю роботи, який, до речі, в критичній ситуації може поступати як автократ.

Для порівняльної оцінки окремих стилів примітні наступні результати спостережень. У колективі, керованому в демократичному стилі, організація і показники діяльності стабільні безвідносно до того, на службі керівник або у відраджженні, відпустці та ін. При автократичному ж стилі роботи відсутність керівника призводить до істотного погіршення діяльності, яка знов починає активізуватися з його поверненням. У колективі, очолюваному лібералом, в його присутності працівники зазвичай схильні проявляти меншу активність, ніж коли він знаходиться поза колективом.

У сучасній літературі, на відміну від наведеної вище класифікації К. Левіна, часто виділяють четвертий стиль керівництва, – це співтворчий тип управлінської системи. Для того, щоб надати можливість співвіднести ефективність усіх чотирьох стилів керівництва зі своїми особистісними особливостями, наведемо їх опис у таблиці, де видно, із яких саме особливостей керівництва бажано скласти найбільш плідний сьогодні співтворчий стиль управління.

Переваги й недоліки різних стилів управління

Групи, що оцінюють	Переваги	Недоліки
<i>Авторитарний стиль</i>		
Керівники	Можливість проявити лідерські якості, показати приклад відповідального ставлення до справи. Відчуття влади над людьми і значущості власної персони. Професійна діяльність відбувається поруч з іншими при дотриманні міжособистісної дистанції. Оперативність внесення коректив у роботу. Легкість здійснення контролю за внеском кожного члена колективу. Виконавча дисципліна співробітників.	Небезпека зниження авторитету в ситуаціях, коли немає готових відповідей на проблему, що висунута підлеглим. Невідповідність складності завдань, що виконуються, і затрат управлінських ресурсів керівника. Сприйняття розумних здібних співробітників як небезпечних конкурентів, шкідливі для справи прояви негативного ставлення до них.
Підлеглі	Підтримання порядку у процесі виконання роботи. Заданість мети, етапів, термінів. Чіткість інструкцій і завдань.	Втручання у творчу роботу, її невизнання керівником та наближеними до нього особами. Обмеженість ініціативи й активності.
<i>Демократичний стиль</i>		
Керівники	Надходження цінних раціональних пропозицій з боку підлеглих. Задоволення від проявів поваги до особистості („народ мене любить і цінує“).	Ревнощі і заздрість до талановитого співробітника, бажання негайно його звільнити.
Підлеглі	Відчуття безпеки. Задоволення від спілкування з іншими. Можливість вносити пропозиції. Можливість зробити свій внесок у спільну справу.	Втрата почуття часу („робота затагує“), перепрацювання. Сумніви у цінності кінцевого результату роботи.
<i>Ліберальний (психотерапевтичний) стиль</i>		
Керівники	Можливість бездіяльності без відчуття провини за це. Можливість займатися самоосвітою і навіть дозвіллям (читання газет) у робочий час.	Сумніви у своїй професійності. Неповажне ставлення підлеглих. Часом відчуття своєї непотрібності. Підозрілість („чи не намагається хтось зайняти моє місце“, „аби чогось не сталося“). Необхідність підтримати імідж компетентного керівника. Співробітник, який сумлінно працює, викликає протест і почуття провини у зв'язку з думками керівника, що він не задіє свій професіоналізм.
Підлеглі	Відсутність страху перед керівником.	Порівняння своєї організації з іншими, заздрість до більш успішних. Завжди є законні

		підстави для саботажу. Прояви відторгнення з боку протилежно налаштованих колег (ледарів чи трудоголиків). Постійні з'ясування, хто за що відповідає, небезпека приписування відповідальності.
<i>Співтворчий стиль</i>		
Керівники	Сконцентрованість на справі, відсутність зовнішньої мотивації діяльності (престижності). Діловий рівень взаємодії та висока її продуктивність. Відчуття особистої та професійної значущості. Впевненість у своїй правоті. Тісна емоційна єдність із підлеглими на основі спільності основних цінностей.	
Підлеглі	Немає необхідності чекати вказівок, доповідати про результати праці. Задоволеність від виконаної роботи. Можливість самовираження. Сконцентрованість на діяльності, спокійне й осмислене виконання. Стійкість перенесення труднощів.	

Якщо підсумувати дані таблиці, стає очевидним, що перелік характеристик співтворчого (партисипативного) стилю керівництва може включати:

1) з авторитарного – постановку загальної мети, чіткий розподіл обов'язків, позитивний приклад керівника, контроль за дотриманням термінів виконання;

2) з демократичного – позитивну мотивацію праці, задоволення від спільної активності, свободу вибору поведінки в процесі діяльності й темпу виконання завдань, рівноправність, „відчуття ліктя”;

3) з ліберального – ініціативу й самодіяльність підлеглих, їх упевненість у своїх силах, прояви довіри до них з боку керівництва, розкутість поведінки і задоволення від спілкування з колегами, санкціоновану можливість виконувати роботу чи уникати її в залежності від бажання виконавця, заохочення творчості нестандартних підходів до справи.

Ряд вчених виділяють між авторитарним і ліберальним проміжні стилі: пахтерналізм, опортунізм, фасадизм.

Характеристики даних стилів включають в себе наступне. *Патерналіський* керівник – великодушний диктатор; поблажливий, постійно дає поради; виконує зобов'язання; чекає сліпої лояльності; поблажливо пред'являє вимоги; ревно відстоює прерогативи; керує, проявляючи натхненний ентузіазм; управляє натовпом; примушує відчувати себе винуватим тих, хто з ним не згоден; мучитель; мораліст; покровитель; любить повчати; прихильник розпоряджень; самовдоволений; терпимо до конфіденційного вислову незгоди, але не терпить публічних заперечень.

Опортуніст прагне догодити всім і кожному; гордовиті по відношенню до тих, хто стоїть нижче по рангу; прагнення привернути увагу; створює репутацію за допомогою хвастошів; ухильний у відповідях; підлабузнюється перед іншими; надає увагу, ставлячи умови; від нього важко добитися обіцянки; влєсливий; знає слабкості людей і використовує їх в своїх цілях; хвастоші знаменитими знайомими; заздалегідь обдумує кожну дію; обіцяє все, але виконує тільки, коли йому це вигідно.

Фасадіст має місце, коли потрібно показати зовнішню сторону явищ (фасад); неясні амбіції; розрахунок; віддає перевагу обхідним шляхам; користується довірою людини проти нього самого; постійно грає роль, щоб справити враження; хитрий; таємно упивається владою; фальшивий фасад; приховує дійсні наміри; лицемір; ухильний; маніпулятивний; охоче слухає похвали, але не виносить критики.

На основі аналізу теоретичних джерел і спостережень за практичною діяльністю керівників, ряд вчених виділяють наступну класифікацію стилів.

Інтуїтивно-емпіричний стиль означає, що керівник не усвідомлює свого стилю як системи взаємопов'язаних методів, прийомів, засобів, а просто, шляхом спроб і помилок, застосовує певні засоби вирішення управлінських проблем. Найчастіше, цей стиль притаманний керівникам, які не мали попередньої підготовки, на початковому етапі управлінської діяльності. Він не дає високих результатів у роботі.

Адаптивний стиль характерний тим, що керівник адаптувався до певних умов роботи і більш-менш вдало її виконує. Він усвідомлює і типізує окремі методи та прийоми.

Такий стиль є більш усвідомленим, але не у своїй системно-моделюючій сутності.

Інноваційно-репродуктивний стиль передбачає більш високий рівень рефлексії, самоаналізу менеджером освіти свого стилю, свідомого використання в ньому кращого досвіду колег, досягнень науки.

Індивідуально-творчий – вищий рівень розвитку (усвідомленості) стилю, коли певні методи, прийоми, засоби управління керівник свідомо конструює, системно моделює свою діяльність, гармонічно співвідносить вирішення тактичних завдань із стратегічності у розв'язанні управлінських проблем.

У сучасній західній психології та теорії управління досить поширені так звані „гратки менеджменту”, де відображено характеристики п'яти різних стилів керівництва організацією.

1. Стан, який є „мінімальним керуванням”. Він не забезпечує ні високих показників, ні творчого настрою людей. Стосовно освіти – це установа, в якій все йде за течією (відстаючий заклад).

2. Стиль управління, що максимально враховує людські стосунки та потреби. Люди задоволені, бо їхні бажання віддзеркалюються у діяльності керівника, створюється атмосфера „позаміського клубу” або „будинку відпочинку”. Але недостатня турбота керівника про інтереси справи роблять цей стиль уразливим та неефективним. Тобто тут не забезпечено специфіки ділових стосунків у міжособистісній управлінській взаємодії.

3. Цей стиль керівництва спрямований тільки на справу. Жорсткий примус, прискіпливий контроль без урахування потреб людини, її інтересів та ставлення до праці – такі головні ознаки стилю жорсткого адміністрування. Такий підхід викликає незадоволеність людей, плінність кадрів, захворювання тощо.

4. Прихильники цієї позиції задовольняються середнім результатом, не „знімають зірок з неба”. Мікроклімат у такому колективі більш-менш благополучний. Але якщо ставити певні вимоги до проявів ініціативи та творчості (що особливо цінне в установах освіти), то в такому випадку, за даними вчених, не реалізується 50 % потенційних можливостей колективу.

5. Позиція „команди”, коли всі члени колективу згуртовані навколо значущої та цікавої мети, високий результат у праці

поєднується із сприятливим кліматом колективу. Це ідеальний стиль, до якого треба прагнути кожному керівникові, особливо в освіті, бо тут від творчого настрою людей, у поєднанні з педагогічною майстерністю, залежить успішність формування творчої особистості учнів, тобто результат педагогічного процесу.

Вибір оптимального стилю керівництва

Відмінності трьох основних класичних стилів керівництва достатньо очевидні. Який же з них ефективніший? Звичайно ж, по загальних міркуваннях найпривабливішим повинен представлятися демократичний стиль. Проте безперечні достоїнства демократичного стилю керівництва зовсім не означають, що авторитарний, допустимий, стиль керівництва слід списати в архів. (Стиль потурання, зустрічається на практиці набагато рідше, ніж два інших, іменованих основними – авторитарний і демократичний).

Майже за півстоліття досліджень стилів керівництва однозначного зв'язку між ефективністю роботи групи і тим або іншим станом керівництва не виявлено: і демократичний, і авторитарний стилі дають приблизно рівні показники продуктивності. У результаті запанував так званий *ситуаційний підхід*: немає управлінських рішень, придатних на всі випадки життя; все залежить від конкретної ситуації, визначуваної у свою чергу безліччю найрізноманітніших чинників. У їх числі: умови діяльності групи, характер вирішуваних завдань, кваліфікація виконавців, тривалість спільної роботи і так далі. Набір такого роду чинників і створює неповторну ситуацію діяльності групи, яка як би задає, затребує певні риси стилю керівництва.

Ясно, що чим важче, складніше умови роботи колективу (неплатежі, зрив постачань, загроза банкрутства та ін.), тим більше люди схильні сподіватися на „сильну руку”, на владного і твердого керівника, здатного узяти на себе всю відповідальність за вирішення практично нерозв'язних проблем. А вже якщо досягнутий хоч частковий успіх, то і тим паче варто перетерпіти різні там диктаторські замашки „господаря”. Аналогічним чином справа йде і у випадках низької кваліфікації виконавців („хай начальство думає, йому за це зарплату платять”) або конфліктів,

що розгорілися між ними, а також в безлічі інших подібних ситуацій.

Іншими словами, *авторитарний стиль* керівництва цілком доречний за наявності, принаймні двох умов: 1) того вимагає виробнича ситуація; 2) персонал добровільно і охоче погоджується на авторитарні методи керівництва. Адже при всіх „витратах” авторитарному стилю властиві і важливі достоїнства:

- забезпечує чіткість і оперативність управління;
- створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей;
- мінімізує час ухвалення рішень, в малих організаціях забезпечує швидку реакцію на зміну зовнішніх умов;
- не вимагає особливих матеріальних витрат;
- у „молодих”, недавно створених підприємствах дозволяє успішніше (швидше) справитися з труднощами становлення та ін.

Продовженням же достоїнств авторитарного стилю керівництва виступають, як повелося, його очевидні недоліки:

- придушення (невикористання) ініціативи, творчого потенціалу виконавців;
- відсутність дієвих стимулів праці;
- громіздка система контролю;
- у великих організаціях – бюрократизація апарату управління;
- невисока задоволеність виконавців своєю працею;
- високий ступінь залежності роботи групи від постійного вольового пресингу керівника і ін.

Подолати ці недоліки дозволяють економічні і соціально-психологічні методи управління, властиві *демократичному* стилю керівництва. Цей стиль дозволяє:

- стимулювати прояв ініціативи, розкривати творчий потенціал виконавців;
- успішніше вирішувати інноваційні, нестандартні завдання;
- ефективніше використовувати матеріально-договірні стимули праці;

- включити також психологічні механізми трудової мотивації;
- підвищити задоволеність виконавців своєю працею;
- створювати сприятливий психологічний клімат в колективі та ін.

Проте демократичний стиль керівництва не за всіх умов застосовний. Як правило, він успішно спрацьовує за наступних умов:

- стабільному, сталому колективі;
- високій кваліфікації працівників;
- наявності активних, ініціативних, нестандартно думаючих і таких, що діють працівників (нехай навіть і в невеликій кількості);
- не екстремальних виробничих умовах;
- можливості здійснення вагомих матеріальних витрат. Такого роду умови далеко не завжди є, та до того ж це саме умови, що роблять застосування демократичного стилю тільки *можливим*. Перетворити цю можливість на дійсність – завдання теж не з легких.

Що ж до третього, так званого стилю *потурання* керівництва, то нині вважається загальновизнаним, те, що припускати їм неконтрольована свобода персоналу у сфері виробництва майже завжди шкідлива. Проте можливі ситуації, коли такий стиль керівництва виправданий, наприклад, при дуже високій компетентності і відповідальності персоналу і слабкій підготовці самого керівника. Ймовірно також, що такий стиль може підійти для керівництва науковими або іншими творчими колективами при неодмінній наявності сильних і дисциплінованих виконавців.

Отже, прийнятність того або іншого стилю керівництва визначає кінець кінцем виробнича ситуація, що описується безліччю чинників. Звідси повинно витікати, що керівник зобов'язаний уміти застосовувати будь-які стилі керівництва, міняючи їх залежно від ситуації. Але чи можливе таке на практиці? А як же бути із знаменитим афоризмом: „Стиль – це людина?”.

Абсолютна категоричність думок в даному випадку недоречна. Міняти стилі керівництва „як рукавички” неможливо

в силу якраз психологічних причин. Річ у тому, що особиста схильність людини до авторитарних, демократичних або нейтральних форм поведінки значною мірою визначається його темпераментом, який у свою чергу залежить від типу нервової системи людини. А це характеристика природжена і змінити її в принципі не можна. Тому перевага того або іншого стилю значною мірою зумовлена психологічними характеристиками самої особи керівника. Свідомо ясно, що якщо людина флегматик, то авторитарні методи керівництва людьми у неї виходитимуть багато гірше, ніж демократичні або нейтральні. Людям же холеричного складу, навпаки, легше і природніше застосовувати директивні методи управління, чим грати в демократію. Таким чином, кожна людину сама природа як би направляє у бік того або іншого стилю поведінки, а отже, і керівництва. Тому, якщо керівник і відчуває не потребу в авторитарних або демократичних прийомах, не треба радикально поміняти стиль, навіть якщо того вимагає ситуація.

Проте затверджувати на цій підставі, що із стилем керівництва, що склався, взагалі нічого поробити не можна, – було б грубою помилкою (і до речі, вельми поширеною). Перетворитися відразу з автократа в демократа може бути і не можна, але скоректувати свій стиль керівництва, якщо того вимагають обставини, можна і потрібно! Чим різноманітніше „палітра управлінських фарб” керівника, чим ширше арсенал способів дії на підлеглих, тим більше гарантій успіху в керівній діяльності. Але широта ця не приходить сама собою, її потрібно формувати, тренувати.

Крім того, не можна забувати, що виділені в аналізі типові стилі керівництва – це саме „ідеальні типи”, конструктивні абстракції, в чистому вигляді в природі ділових відносин що не зустрічаються. Будь-який реальний стиль конкретного керівника – це завжди якась *комбінація прийомів* з безлічі стилів, але, звичайно, з переважанням якогось одного. Тому потенційно керівник може розвинути в собі майже будь-які якості або стильові риси, які потрібні в конкретній ситуації.

Вибір оптимального стилю керівництва в класичному діапазоні „авторитарність – демократизм” – завдання зовсім не просте, оскільки в її початкових умовах закладена суперечність.

Різні параметри роботи підлеглих регулюються різними методами: „будити” ініціативу, створювати творчу атмосферу можна тільки демократичними засобами, а укріплювати дисципліну, старанність, чіткість в роботі – переважно адміністративними (тобто авторитарними). Знімати цю суперечність на практиці вдається або ранжируванням ситуаційних чинників (вибираємо, що на даний момент для роботи групи важливіше: зміцнення дисципліни або стимулювання творчого пошуку), або поєднанням командних і договірних методів управління (забезпечуємо максимум демократизму на етапі ухвалення рішень і використовуємо авторитаризм на стадії виконання ухвалених рішень).

Розроблена К. Льовіним трьохприватна модель стилів керівництва була пізнішою трансформована в *концепцію континууму* (тобто безперервної послідовності) цих стилів, за допомогою якої дослідники намагалися точніше відобразити різноманітність стильових варіантів, що складаються в реальному житті. У Ренсиса Лайкерта, наприклад, вийшли чотири типи стилів в авторитарно-демократичному континуумі:

- 1) експлуаторсько-авторитарний (автократія в чистому вигляді);
- 2) прихильно-авторитарний (від покарань – до заохочень, обмежена участь підпорядкованих в ухваленні рішень);
- 3) консультативно-демократичний (більша довіра до підлеглих, делегування ним малозначних повноважень);
- 4) заснований на участі підпорядкованих в ухваленні рішень, зокрема найважливіших (демократизм в чистому вигляді).

Цей „список Лайкерта” лише уточнює початкову авторитарно-демократичну модель стилів керівництва. Коли ж було встановлено, що прямої залежності ефективності роботи від того або іншого стилю не існує, а все визначається виробничою ситуацією, почали розроблятися принципово інші, *багатовимірні*, моделі стилів керівництва. На відміну від класичної левинської тріади, ці моделі намагаються врахувати одночасно цілий ряд критеріїв оцінки поведінки керівника. Причому кожен критерій повинен вимірюватися незалежно від інших.

Багатовимірні моделі стилів керівництва

Один з популярних прикладів такого роду моделей – знамениті „управлінські ґрати” Роберта Клейкі і Джейн Моутон. У якості підстави поведінки керівників вони використовують два параметри: „турботу про виробництво” і „турботу про людину” (або інакше: „орієнтація на завдання” і „орієнтація на людей”). Перший з них припускає концентрацію уваги керівника на виробничих показниках (продуктивність, прибуток, ефективність) і, отже, управління людьми як будь-яким іншим „ресурсом виробництва”. Другий же, навпаки, характеризується зосередженістю уваги керівника на співробітниках, їх потребах і очікуваннях, позитивних і негативних якостях. „Турбота про людей”, зокрема, може виражатися в створенні сприятливих умов праці, гарантіях зайнятості, вдосконаленні структури заробітної плати, забезпеченні психологічної сумісності виконавців та ін.

Стилі, орієнтовані „на завдання” і „на людину”, в принципі можна представити як модифікації вже відомих нам авторитарного і демократичного стилів керівництва. Проте між ними є і принципова відмінність: авторитарний керівник не може бути одночасно і демократичним, але керівник, сконцентрований „на завданні”, в той же час може проявляти і турботу про людські відносини. Інакше кажучи, керівник може так організувати справу, що це буде одночасно орієнтацією і на завдання, і на людину (можливо, з різним ступенем вираженості того і іншого). Саме тому класифікація стилів керівництва у Р. Блейка і Д. Моутон прийняла вид „управлінських ґрат” (managerial grid).

Орієнтація на людину	Висока	1	1.9. Управління у душі замського клубу						9.9. Групове управління			
		2										
		3										
		4				5.5. Організаційне управління						
		5										
		6										
		7							9.1. Режим підпорядкування керівнику			
		8	1.1. Об'єднане управління									
		9										
Низька			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
			Низька						Висока			
			Орієнтація на задачу									

Рис. „Управлінські ґрати”

Вертикальний верх цієї схеми містить дев'ять рангів „турботи про людину”, де дев'ята позиція характеризує вищу інтенсивність цієї якості, а перша – нижчу. Горизонтальна вісь ранжирує „турботу про виробництво” в тому ж порядку. Таким чином, ці поведінкові грати виділяють 81 стиль керівництва, визначуване різним ступенем прояву двох основних чинників. Середня і чотири крайні позиції в цій схемі описуються приблизно так.

1.1. *Об'єднане управління.* Мінімальний ступінь турботи як про виробництво, так і про людину. Зусилля керівника не виходять за межі того мінімуму, який дозволяє уникнути звільнення.

1.9. *Управління у дузі замиського клубу.* Керівник зосереджений на створенні комфортної і доброзичливої атмосфери в організації, за рахунок чого може підтримуватися достатньо рівний робочий ритм. Максимум турботи про людей і мінімум уваги до виробничих показників.

9.1. *Режим підпорядкування керівникові.* Безумовний пріоритет віддається виробничим завданням, владні повноваження використовуються „на всю катушку”, моральний мікроклімат в колективі керівника хвилює мало.

5.5. *Організаційне управління.* Керівник знаходить баланс виробничої ефективності і хорошого мікроклімату в групі; при цьому всі показники середні: і трудові досягнення, і задоволеність співробітників. Даний стиль достатньо консервативний, орієнтований на „мирне співіснування” колективу і адміністрації і збереження існуючого положення.

9.9. *Групове управління (команда).* Максимізувавши турботу про підлеглих, керівник добивається ухвалення ними цілей організації як своїх власних і таким шляхом забезпечує їх високу продуктивність. Високий ступінь задоволеності співробітників спричиняє за собою і високі трудові досягнення. Орієнтація працівників на загальні цілі сприяє створенню атмосфери загальної довіри і пошани.

Високий ступінь уваги до підлеглих у поєднанні з такою ж увагою до виробничих завдань повинні забезпечити найвищу ефективність праці керівника. Теоретична привабливість такого стилю очевидна. Але що ж заважає йому стати найпоширенішим

на практиці? Німецький дослідник У. Штопп виділив сім головних перешкод на шляху його використання:

- низький рівень освіти співробітників;
- недостатня управлінська підготовленість керівників;
- низька ідентифікація співробітників із завданнями організації;
- незадовільний стан інформаційної системи підприємства, призначеної для цих цілей;
- традиційне трудове мислення співробітників, що обумовлює низький ступінь їх готовності до ухвалення відповідальності на себе;
- відмінність ціннісних орієнтацій керівника і співробітників;
- емоційна несумісність керівника і підлеглих, що виникає із-за ієрархічних відносин в організації.

У моделях стилів керівництва, що розробляються, з'явилася ще одна змінна – *ситуація*, яка включає множинність чинників, які її визначають.

У ситуаційній моделі П. Херм і К. Бланчарда враховується один з провідних ситуаційних чинників – „зрілість виконавців” – і пропонуються стильові градації керівництва, відповідне ступеням зрілості виконавців. У іншій моделі ситуаційного типу, розробленій Фредом Фідлером, враховуються вже три ситуаційні чинники:

- взаємини керівника з підлеглими;
- звичність виробничого завдання, чіткість її формулювання і структурованість;
- посадові повноваження керівника (можливості контролю дій підлеглих, стимулювання їх активності та ін.).

Згідно моделі Ф. Фідлера, відносини керівника і підлеглих можуть бути хорошими або поганими, завдання – або структурований або ні, а посадові повноваження керівника – великими або малими. Різні поєднання цих трьох характеристик дають вісім варіантів стилів керівництва. Найцікавішим результатом цієї моделі виявився висновок про те, що „орієнтація на завдання” – найбільш ефективний стиль в крайніх випадках: коли ситуація гранично несприятлива (відносини з підлеглими

погані, завдання не структуроване, повноваження невеликі) або, навпаки – дуже сприятлива (відносини хороші, завдання структуроване, посадові повноваження великі). Стилі ж керівництва, орієнтовані на людину, на думку Ф. Фідлера, понад усе доречні в ситуаціях, помірно сприятливих для керівника.

У цілому ж, ситуаційні моделі стилів керівництва виправдали свою розробку найважливішим практичним висновком. Суть його полягає в тому, що керівництво *не можна* розглядати виключно як взаємини між начальником і підлеглими. Ефективність керівництва залежить від безлічі змінних, і, отже, удосконалювати його можна, міняючи будь-яку з них.

Так, наприклад, з моделі Ф. Фідлера виходить, що організація може підняти рівень керівництва, модифікуючи посадові повноваження керівника (розширюючи їх або звужуючи), перепроєктуючі виробничі завдання (міняючи ступінь їх структурованості), переформуючі групи виконавців по психологічній прихильності до того або іншого стилю управління ними та ін.

Розглянуті стилі керівництва відображають стратегію налагодження взаємин з полагодженими, загальну лінію поведінки керівника. У рамках вибраної стратегії повсякденна діяльність керівної особи розбивається на безліч відносно невеликих актів спілкування, управлінських дії, взаємодій із зовнішніми і вищестоящими інстанціями та ін. І кожен такий аспект діяльності керівника здатний породжувати психологічні проблеми. Уміння їх бачити і відповідно справлятися з ними – обов'язковий компонент кваліфікації керівника. Чим нижче рівень етичної культури керівника, тим вище ефективність ділового спілкування і менше психологічних проблем.

У кожній **функції керівної діяльності** можна виявити риси демократичного стилю, заснованого на принципі пошани.

У **стратегічній** функції (стратегічне планування і формування цілей і цінностей організації) – це колегіальність управління через делегування повноважень керівника підлеглим.

Суть його проста: керівникові не треба робити ту роботу, з якою успішно справляться його підлеглі. Вигода безперечна: звільняється час для власне керівних справ у начальника і зростають самостійність і упевненість в собі у підлеглих.

Проте широке застосування цього управлінського прийому натрапляє на ряд труднощів, більшість з яких виходитимуть, як не дивно, від самих керівників. По-перше, будь-який начальник обов'язково хоче, щоб „його потребували”. Ухвалюючи рішення за підлеглих, він психологічно підпитує уявлення про власну потрібність, незамінність. По-друге, будь-який начальник небезпідставно вважає, що робити що-небудь самому неодмінно надійніше, „менше нервів”, підлеглий же обов'язково наробить помилок, та його ще і контролювати треба невсипущо. По-третє, багато керівників не в змозі змиритися з думкою, що в їх організаціях або підрозділах відбувається щось, про що вони не знають. „Не володіє обставинами” – це ж смертельний вирок для керівника.

Деякі корисні поради і рекомендації з делегування:

- враховуйте здібності і можливості своїх співробітників, бажано привертати тих, хто хоче узяти на себе важкі завдання і набути досвіду;
- продумайте мотивацію співробітників і їх стимулювання;
- якщо повноваження складні, не жалійте часу на підготовку: поясніть сенс і мету завдання, покажіть, як виконувати, забезпечте особисте спостереження і у разі потреби коректуйте виконання;
- попереджайте співробітників, що це – окремий випадок або постійне доручення;
- уникайте втручання без всяких причин в робочий процес, щоб не „змастити” делегування;
- обов'язково контролюйте виконання;
- дозволяйте співробітникам представляти у вищих інстанціях делеговані повноваження та ін.

Рекомендації, нескладні, але зневага такими „дрібницями” може звести нанівець весь ефект делегування. Крім того, слід брати до уваги і те, що делегуванню мають звичай чинити опір не тільки керівники, але і підлеглі. Останні цілком можуть трактувати делегування як узаконену „спихотехнику”. Причинами такого опору можуть бути: звичка покладатися на думку і відповідальність керівника; боязнь помилок;

перевантаженість роботою тощо. Але якщо причина діагностована, то в принципі опір підпорядкуванню нейтралізувати нескладно.

У будь-якого керівника справ завжди безліч. Це нормальне явище. Але відрізнити керівника, що слабо володіє делегуванням, можна по наступних характерних ознаках:

- працює після офіційного закінчення робочого дня;
- залишається на роботі довше своїх співробітників;
- сам пише велику частину інструкції, листів, звітів та ін.;
- не знаходить собі заміни на період відпустки;

У центрі *адміністративної* функції адміністрування, що позначає директивні способи спілкування керівника з підлеглими. Особливе місце належить різного роду покаранням і заохоченням. Цей вид дії з давніх часів відомий під назвою універсального методу „батога і пряника”. Причому багато вчених твердо стоять на тому, що „пряник” переважний „батога” і багато ефективніший в управлінні людьми. „Управляти підлеглими по їх позитивних відхиленнях!” – ось гасло сьогодення. Це не означає, звичайно, що покарання як вид управлінської дії ось-ось відімруть. Це означає лише, що не вони покладені в основу діяльності керівника, прагнучого чогось добитися від підлеглих. Бо дієвість „негативних стимулів” в управлінській практиці сильно зіпсована численними „обтяжливими обставинами”:

- вони конфліктогенні;
- знижують самооцінку працівників, порушують їх психологічну рівновагу;
- породжують страх здійснення помилок;
- не сприяють стійкому зростанню продуктивності;
- погано навчають, оскільки людина в цьому випадку вчиться в першу чергу уникати покарання, а не формувати „правильну” поведінку.

Таким чином, загальне правило, виведене численними дослідженнями, полягає в тому, що „позитивні підкріплення” (заохочення, винагороди) діють ефективніше, ніж „негативні”. Вони багато краще, „навчають” підлеглих, психологічно закріплюють зразки необхідної поведінки, сприяють формуванню

сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищують самооцінку людей, успішно „мотивують” їх на продуктивну працю тощо.

Правила винагороди

- винагорода повинна бути конкретною, тобто за виконання доручення, завдання, за дію або вчинок, а не за досягнення всією організацією благополучних показників;
- винагорода повинна бути невідкладною;
- винагорода повинна бути досяжною, тобто заохочення заслуговують будь-які, у тому числі і найменші, успіхи, а не тільки „видатні досягнення в праці”;
- винагороди по можливості краще робити нерегулярними і непередбачуваними;
- малі нагороди іноді виявляються ефективнішими великих

Правила покарання

- реакція на провину підлеглого повинна бути негайною;
- карають за небажану поведінку всіх тих, що провинилися, а не тільки „прізвідників”;
- поступове наростання міри покарання недоцільне; краще зробити перше ж покарання таким, щоб вторинне його застосування вже не було потрібно;
- караючи, не слід забувати виразно розтлумачувати підлеглому бажаний зразок поведінки.

У *комунікативно-регулюючій* функції виявляється більше, ніж в двох попередніх функціях етичних аспектів. Неетичні вчинки керівника в комунікації відразу видно, вони не сприяють встановленню демократичного стилю керівництва.

Психологічні помилки при сприйнятті і оцінці підлеглих небезпечні тим, що не довірливі і непомітні, погано самодіагностуються. Їх аналіз вимагає погляду з боку. Помилки, що здійснюються керівником при прямій дії на підлеглого, очевидніші, „вилазять” майже відразу ж. Одне погано – їх теж багато. Наприклад:

- стереотипна реакція („Це на вас схоже! Тут ні на кого не можна покластися!”);
- поспішне рішення під впливом афекту („Ви звільнені без вихідної допомоги!”);

- ухвалення рішення без осмислення ситуації („Чому ви сидите без діла?” – А може бути, людині погано, або вона тільки що закінчила важке завдання);

- недостатній облік наслідків дій, що робляться та ін.

Загальні принципи етичних взаємин з підлеглими:

- 1) прагніть управляти людьми по їх „позитивних відхиленнях”. Помічайте будь-які позитивні деталі і вітайте їх публічно;
- 2) створіть атмосферу довіри, показуйте підпорядкованим, що ви вірите в їх здатності і можливості;
- 3) оцінюйте в першу чергу обставини, в які попав підлеглий, а не його особа;
- 4) більше просите, чим наказуйте;
- 5) будьте терпимі до інакомислення і індивідуальних особливостей підлеглих;
- 6) не нехуйте компромісами, поступками і т.п.;
- 7) не забувайте про прийоми оптимізації комунікативного спілкування, працюючи з підлеглими;
- 8) частіше звертайтеся до своїх підлеглих (не з критикою); навіть незначний знак уваги керівника, як правило, наповнює серце підлеглою подякою.

Мотиваційна функція припускає діяльність керівника з використанням різних стилів керівництва по задоволення потреб вищого рівня, що само по собі є етичною метою діяльності:

Соціальні потреби

- Давайте співробітникам таку роботу, яка дозволила б їм спілкуватися.
- Створюйте на робочих місцях дух єдиної команди.
- Проводите з підлеглими періодичні наради.
- Не прагніть зруйнувати виниклі неформальні групи, якщо вони не наносять організації реального збитку.
- Створюйте умови для соціальної активності членів організації поза її рамками.

Потреби в пошані

- Пропонуйте підпорядкованим змістовнішу роботу.
- Забезпечте ним позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами.

- Високо оцінюйте і заохочуйте досягнуті підлеглими результати.
- Привертайте підпорядкованих до формулювання цілей і вироблення рішень.
- Делегуйте підпорядкованим додаткові права і повноваження.
- Просувайте підлеглих по службових сходах.
- Забезпечуйте навчання і перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності.

Потреби в самореалізації

- Забезпечуйте підпорядкованим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал.
- Давайте підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає від них повної віддачі.
- Заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

Практичні рекомендації керівникові по реалізації мотиваційної функції:

- співробітники повинні регулярно дізнаватися про позитивні і негативні результати своєї роботи;
- їм необхідно створити умови для зростання власної самооцінки і пошани (психологічного зростання):
- їм слід надати можливість самостійно складати розклад своєї роботи;
- вони повинні нести певну матеріальну відповідальність;
- вони повинні мати можливість для відкритого і приємного спілкування з керівниками всіх рівнів управління;
- вони повинні звітувати за роботу на довіреній ним ділянці.

При виконанні контролюючої функції керівник повинен користуватися постійним, об'єктивним, оперативним і відкритим контролем.

Таким чином, стиль керівництва – характеристика строго індивідуальна. Його спрямованість визначається в основному трьома параметрами: особою керівника, зрілістю колективу і виробничою ситуацією. Якнайкращого стилю немає, його

оптимальність залежить від поєднання трьох вказаних параметрів. Стиль керівництва складається здебільшого об'єктивно, але його можна коректувати (і істотно) в необхідному напрямі. Коректуючи свій власний стиль керівництва, керівник повинен пам'ятати, що він не перший намагається це робити. Вже накопичений і узагальнений великий досвід вирішення психологічних проблем, пов'язаних з керівництвом. Бажання і уміння їм користуватися – теж стильова межа керівника. І притому доречно у всіх можливих стилях.

Визначаючи стиль керівництва, керівник повинен виходити з етичних норм поведінки, прийнятих в людському суспільстві.

Ключові поняття: управління, лідерство, стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний), функції керівної діяльності).

Питання та завдання:

1. Дати визначення понять „управління”, „лідерство”, „стиль керівництва”.
2. Розкрийте класифікації стилів керівництва.
3. Який стиль є найбільш ефективним. Чому?
4. У чому переваги й недоліки різних стилів управління?
5. Які моральні аспекти реалізуються в функціях управління?

Проблемне завдання: Порівняйте різні моделі керівництва, виявіть загальне і особливе між ними.

РОЗДІЛ IV ЕТИКЕТ ДІЛОВИХ ВЗАЄМВІДНОСИН

4.1. Діловий етикет: джерело, принципи та функції

У продовж століть людство виробило прийнятні форми співіснування, які базувалися на правилах і традиціях кожного народу, а також були зумовлені особливостями національної історії, ментальності, політичного устрою країни.

Суспільство з давніх-давен виробило правила поведінки. Насамперед, „Біблія” та народна мудрість вчила тому, що і як треба робити, тобто дотримуватися вимог етикету. Термін „*етикет*” (фр. l'etiquette – ярлик, етикетка, від фламандського steeken – встромляти) означає форму, манеру поведінки, сукупність формальних правил ввічливості, що регулюють зовнішні прояви людських стосунків (поводження з людьми, формули звертання, вітання, вибачення, подяки, поведінку в місцях загального користування, манери, одяг тощо).

Слово „етикет” французького походження і має два значення: „ярлик” („етикетка”) і „церемоніал”. Хоча, насправді, і до французів це слово прийшло з голландської мови, де воно спочатку означало кілочок, до якого прив’язували папірець з назвою товару, а пізніше – папірець з написом-етикеткою, яку можна і сьогодні бачити щодня на всіх товарах. На основі значення „напис” розвинулось більш вузьке значення – „церемоніал”, тобто, правила поведінки. Їх багато, і у різних народів вони неоднакові. Слово „етикет” прижилось у багатьох мовах. Але в українській мові є свої слова-синоніми до цього слова, а саме: гречність, чемність, норми поведінки. Перші згадки про гречність сягають тисячолітніх глибин людської історії. У літературних текстах стародавнього Шумеру (сучасна територія Іраку та Ірану) було викладено перші моральні принципи, які, на думку шумерів, були надані людям богами. У правилах поведінки різних народів відображаються різні умови їхнього життя.

У давньоісторичні часи зміст етикетних норм відображав станомо-класові взаємостосунки у суспільстві. Такі правила складаються вже у найдавніших рабовласницьких цивілізаціях стародавнього Сходу. Так, своєрідна „Інструкція поведінки”

існувала у стародавньому Єгипті ще у 2350 р. до н.е. У стародавньому Єгипті для міжнародних переговорів вперше почали призначати спеціальних людей – послів, а самі переговори проводилися в урочистій обстановці. До речі, в Єгипті вперше з'явився звичай замикати двері на ключ. Але тільки з того боку, де був замок.

Давньокитайський мислитель Конфуцій (551 – 479 рр. до н.е.) детально розробив церемоніал належної поведінки щодо регулювання таких основних взаємостосунків: імператор і піддані; державні чиновники різних рангів, старші і молодші, чоловік і жінка, батьки і діти. Відповідні церемоніали спрямовувались на упорядкування стосунків, а тому не втратили своєї практичної цінності й нині. Його центральне поняття „жень” („гуманність”) характеризує закон стосунків людей у суспільстві й мету морального вдосконалення. У відповідності до цього стосунки людей повинні визначатись мудрістю, вірністю обов'язку.

Жителі скандинавських країн першими ввели до правил гречної поведінки звичай надавати почесні місця жінкам і найбільш шанованим гостям. У стародавньому скандинавському епосі „Едда” детально розповідається про поведінку за обіднім столом, а правила проголошення тостів у цього народу були розроблені до дрібниць. За порушення етикету призначались штрафи.

Вперше слово „етикет” вжив французький король Людовік XIV у XVII ст. На одному з прийомів у цього монарха гостям вручили картки, де перераховувались правила поведінки, яких вони мали дотримуватися. Від назви цих карток (етикеток) і з'явилося поняття етикет.

У античній Греції навчилися відмикати замки, а ключі тоді були більше метра довжиною, і носили їх через плече. Здала було видно, що йде людина, яка нікому не довіряє. У цій же країні біднякові жити за рахунок багатія не вважалося ганебним. Бідняк був у багатія на побігеньках, розважав його, а за це багатій давав йому харчі. Грецькою мовою слово „дармоїд” звучало так: „парасит”, а згодом воно перетворилося у „паразит”.

Греки розвинули дипломатичний етикет, створивши урочистий посольський церемоніал. Їхні послы носили так звані

жезли Гермеса, бо саме бог Гермес був покровителем послів у Давній Греції. Верхню частину жезлів обвивав лавр, як доказ слави грецького посланця. До жезла прикріплювалися крила, що символізували вміння політика маневрувати. Два переплетені вузли свідчили про його хитрість. Послу вручали інструкцію, як вести переговори. Вона була написана на двох картках або табличках, складених навпіл. Їх називали дипломами. Звідси і з'явилося слово „дипломатія”.

У середньовіччі етикетні правила поширювалися на різні верстви населення. Навіть мандрівні студенти й музиканти мали свої етикетні кодекси. Але особливо суворо дотримувалися правил етикету при дворах високих правителів.

Чітко дотримувалися етикетних правил при дворах французьких, англійських та особливо іспанських королів. Історія пам'ятає трагічний випадок, що стався з іспанським королем Філіпом III. Якось він сидів біля каміна, в якому сильно розгорілося полум'я. Король нікому з придворних не дозволив поставити заслінку, бо це мав зробити відповідальний за церемоніал вогню, а він саме кудись відійшов. Однак, Філіп III згідно з етикетом гасити вогонь не мав права і не рушив з місця, виявляючи стійкість своєї монаршої честі. Така впертість призвела до того, що монарх отримав сильні опіки і за кілька днів помер.

Траплялися й веселі курйози. Так, французький король Людовік XIII приїхав до кардинала Ришельє вирішувати невідкладне важливе питання, а той був хворий і лежав у ліжку. Але ж король не міг розмовляти з підданим, стоячи або сидячи, коли той лежить. Зрештою, король знайшов оригінальний вихід – ліг поряд із кардиналом і так спілкувався з ним.

На основі дипломатичного етикету був сформований цивільний етикет. Почала з'являтися відповідна література. 1204 р. іспанський священник Педро Альфонсо написав книгу „Disciplina Clericalis” („Дисципліна клерікаліс”). Це перша книга з етикету. Вона написана для священників та ченців, але користувалась успіхом і у цивільного населення.

На основі цієї книги з'явилися посібники з етикету в Англії, Голландії, Франції.

За часів Київської Русі вихованню надавали великого значення, звертаючи увагу і на культуру поведінки. Так, 1117 р. великий князь київський Володимир Мономах написав „Повчання”, яке було адресоване і дітям, і дорослим. Мономах вважав, що виховання залежить не від окремих настанов, а від сукупності виховних засобів, серед яких виокремлював етикет і хороші манери. Він стверджував, що чемність і ввічливість залежать не від людської суті, а від навичок і вмінь, набутих завдяки тренувальним вправам.

У Росії в XVII ст. було видано „Домострой”, який регламентував поведінку городян. У цій книзі розповідалося, як виховувати дітей, вести господарство, готувати їжу, приймати гостей. Давалися рекомендації щодо навчання дітей ремеслам і торгівлі, а якщо вони були неслухняними, то можна було і „ребра трошити”. Жінка ж мала господарювати й виховувати дітей, а за помилки та недогляд карали її „грізно”. Етикет домашнього життя зводився до повної покори „чоловіку”. Така необмежена влада його відповідала духу феодальних стосунків.

На початку XVIII в. у Росії став посилено упроваджуватися західний етикет. На російський ґрунт переносилися одяг, манера і зовнішні форми поведінки. За дотриманням цих правил боярами і дворянами (особливо в столичних містах) постійно і настирливо, деколи жорстоко, стежив сам цар Петро I. За їх порушення суворо карали. Надалі, за часів царювання Єлизавети і Катерини II, відбиралися ті правила етикету, які відповідали вимогам і особливостям національної культури Росії. Росія як євразійська країна багато в чому сполучала протилежності Європи і Азії. А цих протилежностей було багато не тільки в XVIII в., але їх багато і зараз. Р. Кіплінг говорив, що Захід є Захід, Схід є Схід, і не зустрітись їм ніколи. Так, в Європі траурний колір – чорний, а в Китаї – білий. Навіть у межах Російської імперії правила поведінки різних народів значно відрізнялися.

У другій половині XVIII ст. починають активно виходити посібники з етикету, які перекладалися з французької та німецької мов. Наприкінці століття з’являються книги й російських авторів.

Існували правила поведінки і для бідних. Так, у XIX ст. була видана брошура „Прості поради простим людям”. Від них

вимагалось не юрмитися, не смітити, з повагою ставитися до своїх господарів. Цим і обмежувалися етикетні норми для представників нижчих верств суспільства.

Англію і Францію називають звичайно: „класичними країнами етикету”. Однак, батьківщиною етикету назвати їх ніяк не можна. Брутальність, невдачі, нещасття, поклоніння грубій силі і т.п. у XV сторіччі присутні в обох країнах. Про Німеччину й інші країни тодішньої Європи можна взагалі не говорити, одна лише Італія того часу була винятком. Облагороджування вдач італійського суспільства починається вже в XI столітті. Людина переходила від феодальних удач до духу нового часу і цей перехід почався в Італії раніш ніж в інших країнах. Якщо порівнювати Італію XV століття з іншими народами Європи, то відразу ж упадає в око більш високий ступінь освіченості, багатства, здатності прикрашати своє життя.

На особливу увагу заслуговує фундаментальна праця американки Е. Пост „Етикет” 1946 р. у США вона заснувала Інститут етикету, аби, зберігаючи усталені традиції, розвивати нові форми поведінки та поширювати їх у суспільстві. Етикет у США формувався на загальновідомих принципах етикету різних країн. Кожний народ привносив у розвиток етикету свою специфіку, свій національний колорит. Однак, як зазначав англійський письменник О. Гольдсміт у книзі „Громадянин світу, або Листи китайського філософа”, хоча в кожній країні існують свої церемонії, справжня ввічливість усюди однакова й породжується вона здоровим глуздом і добродійністю.

Етикет має ситуативний характер. Вибір людиною слова чи жесту обумовлений специфічною ситуацією. Етикетні ситуації у свою чергу пов’язані з повсякденними подіями або святами.

Виділяють чотири основні підсистеми ділового етикету.

I – мовленнєвий, або вербальний етикет. Мовленнєвий етикет регламентує словесні формули вітання, знайомства, поздоровлення, побажання, прохання, поради, запрошення, співчуття. Це ж стосується манери спілкування та мистецтва вести бесіду.

II – міміка та жести, або кінесика. У багатьох народів є своєрідні жести привітання, прощання, згоди, заперечення.

Міміка, погляд, вираз обличчя свідчать про ставлення до співрозмовника.

III – організація простору в етикеті, або етикетна проксеміка. В етикеті важливе значення має розташування співрозмовників у просторі, дистанція між ними, фізичний контакт. Необхідно також знати, яке місце в кімнаті чи за столом можна зайняти, які пози допустимі.

IV – речі в етикеті, або етикетна атрибутика. До етикетної атрибутики належать одяг, головний убір, прикраси, подарунки, квіти тощо.

Щоб навчитись ділового етикету, недостатньо оволодіти сукупністю правил поведінки. Необхідно мати уявлення про історію етикету, про специфічні ведінки різних народів світу.

Розрізняють декілька **видів етикету**:

Придворний етикет – строго встановлений порядок і форми спілкування при дворах монархів. Застосовується сьогодні при дворах і у світському товаристві країн з монархічною формою правління.

Військовий етикет – звід загальноприйнятих в армії, силових структурах правил і манер поведінки військовиків у всіх сферах їхньої діяльності, у військових частинах, на кораблях та в громадських місцях.

Дипломатичний етикет – правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб один з одним і на різних офіційних дипломатичних заходах (прийоми, візити, презентації, переговори, зустрічі делегацій тощо).

Загальногромадянський (світський) етикет – сукупність правил, традицій та умовностей, яких дотримуються у спілкуванні між собою приватні особи даного суспільства.

Діловий етикет – це певні відносини, правила, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій у сфері певної діяльності. Етикет ділових відносин складає зовнішню сторону ділового спілкування.

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

Важливими сферами та формами ділового етикету є: офіційні та протокольні форми привітання та представлення; подарунки в ділових відносинах; етикет національних символів; візитна картка; діловий одяг; ділова субординація; етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

Службовий етикет – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату для людей, під впливом якого формується гарний настрій людини. Гарний настрій впливає на здоров'я людини, на продуктивність її праці. Не випадково організації створюють власні Кодекси честі, в яких передбачено норми взаємин та правила службового етикету.

Важливим аспектом подальшого розвитку ділового етикету стосунків є пошук, вироблення його засадничих принципів.

1. Принцип розумного егоїзму (виконуючи свої функціональні обов'язки, не слід заважати іншим виконувати свої).

2. Принцип позитивності: якщо не можеш сказати щось позитивне чи приємне іншій особі, то краще промовчати (свої побажання змінити щось на краще можна висловити в м'якій, консультативній формі – поради, побажання, рекомендації).

3. Принцип передбачуваності поведінки в різних ділових ситуаціях (ділова людина не лише знає правила ділового етикету,

але й дотримується їх: є пунктуальною, обов'язковою, знає, як і кого привітати, уміє провести ділову бесіду тощо).

4. Принцип доцільності: певні правила діють у певний час, у певному місці, з певними людьми (універсальної книги рецептів немає. Однак загально прийнято до 12 години дня вітатись „Доброго ранку”, а після 12 – „Добрий день”. „Вагова категорія одягу” повинна відповідати „ваговій категорії” випадку, ділової зустрічі. Ціна, якість і стиль одягу повинні максимально відповідати зустрічі, оточенню, контексту і меті заходу).

5. У ділових стосунках існує низка „умовно заборонених” тем для неформальних бесід, з яких не варто зав'язувати гострі дискусії, обговорювати або ж недоречно розпитувати. Це:

а) релігійні переконання та демонстрація релігійних атрибутів (релігійні розбіжності, протистояння, конфлікти одні із найгостріших в історії людства);

б) політичні уподобання та прихильності;

в) аспекти особистого, приватного життя (стосунки в сім'ї, з родичами – досить делікатна тема);

г) заробітна плата, достаток, фінансові проблеми;

д) стан здоров'я власний та інших осіб (репутація вічного скаржника непродуктивна для спілкування; діловий світ вважає, що хвора людина є неповноцінною для сумісних контактів);

е) зовнішність інших людей (особливо за їх відсутності).

Існують також негласні принципи ділового етикету, які декларують, що для вдалої побудови кар'єри необхідно:

- завжди все робити вчасно (несвоєчасність виконання зобов'язань, як правило, впливає на службове просування й спричиняє втрату репутації надійної людини);

- зберігати технологічну, кадрову та іншу інформацію роботодавця, а також подробиці свого особистого життя;

- враховувати інтереси партнерів і співробітників, а не лише свої, поважати думку й побажання клієнтів, бути терплячим до опонентів і не поспішати їх переконувати, не вивчивши уважно протилежної думки;

- опановувати основи діловодства, вчитися говорити й писати правильно, відповідно до свого статусу й положення;

- піклуватися про свій зовнішній імідж, одягатися й добирати аксесуари зі смаком, враховуючи особливості сучасної ділової моди;

- ставитися до колег і ділових партнерів так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас;

- не забувати говорити колегам і партнерам: „спасибі”, „будь ласка”, „дякую вам”, „чудово зроблено”, „гарна робота”;

- розрізняти ділові стосунки (роботу) і дружбу;

- щоб не шкодувати про поспішність свого судження, уникати слів „ніколи”, „завжди”, „так”, „ні” (краще передбачити заготовки);

- не критикувати особистісні якості співробітників, аргументувати свою критику й ставити запитання, для отримання більш повної інформації; пропонувати альтернативні вирішення проблем, але не брати всю роботу на себе;

- якщо критикують вашу роботу, не сприймати це на свій рахунок, не звинувачувати інших, не виправдовуватися, не захищатися. Якщо критика правомірна, визнати помилку („покірної голови і меч не бере”), врахувати конструктивні зауваження й подякувати за це.

Тактовність, уважність, отримання й надання допомоги – основні принципи ділового етикету, які стосуються і чоловіків, і жінок. Якщо мета – успішна кар’єра, без дотримання правил ділового етикету не обійтися. Вони слугуватимуть „щитом і мечем” та запорукою успіху кар’єрного просування.

Розрізняють такі **функції ділового етикету**:

- *регулятивна* – створення сприятливих умов для співіснування різних за соціальним положенням, етнічною приналежністю і т. д. людей;

- *розпізнавальна* – орієнтація на те, як прийнято вести себе у різних ситуаціях, будувати відносини з родичами, друзями, колегами, незнайомими людьми;

- *ідентифікаційна* – визначення за особливостями поведінки людини, представником якої соціальної, етнічної групи вона є, як вона вчинить в тій або іншій ситуації;

- *комунікативна* встановлення дружніх або ділових доброзичливих відносин. Особливо важлива у спілкуванні з

малознайомими і незнайомими людьми, між керівником і підлеглим, чоловіком і жінкою;

- *естетична* – побудова відносин за законами гармонії і краси, відповідно до ідеалів про прекрасне, викликаючи своєю поведінкою естетичне задоволення, естетичні почуття;

- *етична* – прояв моральної сторони особистості відповідно з моральними нормами і правилами поведінки у даному суспільстві.

Основну функцію ділового етикету можна визначити як формування таких правил поведінки в суспільстві, які сприяють взаєморозумінню людей в процесі спілкування.

Діловий етикет ґрунтується на тих же моральних нормах:

1) обов'язковою умовою ділового спілкування є *ввічливість*, яка є виразом шанобливого ставлення до людини. Проявляти ввічливість – означає проявляти доброзичливість. У діловому світі ввічливість розглядається як економічна категорія, сприяє досягненню ділових успіхів у партнерстві;

2) *тактовність* – це почуття міри, дотримується в розмові, в особистих і службових відносинах, вміння відчувати межу, за якою в результаті наших слів і вчинків в людини виникає образа, засмучення, а іноді і роздратування. Тактовна людина завжди враховує конкретні обставини: різницю віку, статі, суспільного становища, місце розмови, наявність або відсутність сторонніх. Повага до інших – обов'язкова умова тактовності навіть між хорошими товаришами;

3) *скромність* – стриманість в оцінці своєї гідності, знань і положення в суспільстві. Скромна людина ніколи не прагне показати себе краще, більш здібною, розумнішою за інших, не підкреслює свою перевагу, свої якості, не вимагає для себе ніяких привілеїв, особливих зручностей, послуг. Разом з тим скромність не має асоціюватися з боязкістю, ні з соромливістю, оскільки це різні категорії;

4) *коректність* – це нейтральна, офіційна, стримана, суха ввічливість. Уміння поводитися з орієнтацією на загальноприйняті правила пристойності у будь-яких обставинах, в т.ч. в конфліктних;

5) *благородство* – здатність здійснювати безкорисливі вчинки, не допускати приниження заради матеріальної або іншої вигоди;

6) *точність* – відповідність слова справі, пунктуальність і відповідальність при виконанні взятих зобов'язань в діловому і світському спілкуванні.

Етикет ґрунтується також на вимозі точності, обов'язковості, дисципліни. Кажуть: „точність – ознака королів”. Ці риси спрямовані на дотримання обіцянки і необхідності виконання покладених обов'язків. Без них нема надійності і довіри, особливо у сфері ділових відносин. Але і в сімейній етиці вони є фундаментальними. Етикет вимагає від людини вчасно виконати взяті зобов'язання, а також вміло сформулювати думку, належно оцінити обставини, вміти попередити про непередбачені ускладнення і знайти вихід з метою виправлення невдало спланованої справи, чи при порушенні домовленості. Етикет зобов'язує особу не бути байдужою до обов'язків і вміти визнавати свою провину, виправляти допущені помилки, вибачатись за завдані клопоти через власну недисциплінованість.

Бажання бути значною, підкреслення власної гідності – це найсильніша потреба людини, тому етикет і спрямований на піднесення гідності іншої людини. Етикет – це не підлецування, бо фальшива і примітивна шанобливість швидше викличуть відразу, аніж повагу. Тому при виконанні найважливіших етикетних формул варто користуватись такими правилами:

1. Виявляйте щирий інтерес до тих, з ким спілкуєтесь.

Бажаним співбесідником і партнером можна стати тоді, коли зацікавишся проблемами, які його хвилюють. Стародавній римський поет Публій Сір сформулював цю думку так: „Ми цікавимось іншими тоді, коли вони цікавляться нами”. Розмову треба вести про те, що цікавить іншого, підкреслюючи те що він найбільше цінує. Навіть при необхідності налагодження ділових стосунків варто перед діловою зустріччю поцікавитись колом тем, які хвилюють партнера найбільше.

2. Демонструйте привітність і даруйте посмішку.

Усміхнене обличчя випромінює доброзичливість і заохочує до спілкування. Як відомо широка усмішка – це обов'язковий атрибут американського способу життя. Американці насправді

складають справжній гімн усмішці, яку вони вважають тим ключем, яким можна відчинити будь-які двері, здолати усі бар'єри, аби забезпечити психологічний комфорт для ефективного спілкування. Вони переконані, що „ніщо не коштує нам так дешево і не цінується так дорого, як усмішка”. В нашій українській дійсності усмішка ще не стала загальноприйнятим атрибутом, частіше зустрічаються похмурі і сумні обличчя, а в сфері бізнесу більш типовим є діловито-нахабний образ „крутого”.

3. Звертаючись до співбесідника частіше називайте його ім'я.

Ввічливе звертання до іншої особи передбачає знання загальноприйнятої формули звертання – чи то „товариш”, „пан”, „пані”, „шановний друже” тощо. Але цим не варто обмежуватись, а слід частіше називати ім'я, особливо під час ділових зустрічей. Людям приємно, коли пам'ятають їх ім'я і поважно до них звертаються.

4. Будьте уважним слухачем, навчіться слухати співрозмовника.

Підтримуючи розмову, будьте терплячі і навчіться не перебивати. Не забувайте виявляти зацікавлення, ставте запитання, які заохочують співбесідника до розмови, спрямовуйте діалог у тому напрямку, який стосується спільних інтересів і сприяє досягненню згоди.

5. Уникайте конфліктних ситуацій.

Кожна людина прагне відстояти свою позицію, має власну думку, систему уявлень і життєвих цінностей, про що варто завжди пам'ятати. Заради вирішення справи, або збереження добрих стосунків навчіться не вдаватись до категоричних суджень. Відстоюючи власну думку не прагніть обов'язкової перемоги у суперечці. Пам'ятайте, що перемога у суперечці може образити партнера, особливо у вирішенні ділових справ. Тому найлегшим способом вирішення суперечки є її уникнення.

6. Дбайте про охайність свого зовнішнього вигляду.

Охайність і чистота – це необхідні етикетні вимоги, тому недбалість в одязі, зачісці сприймається як зневага до оточуючих. Пам'ятайте, що підкреслена екстравагантність привертає особливу увагу, розцінюється як виклик іншим.

Наведені правила стосуються формального аспекту спілкування побудованого на взаємоповазі. Вони можуть диференціюватись залежно від конкретних умов, ситуацій, культурного рівня тих, хто спілкується. За змістом усі ці вимоги мають відповідати принципу гуманності і демократизму.

Ключові поняття: етикет, діловий етикет, службовий етикет, принципи ділового етикету, моральна культура, манера поведінки.

Питання та завдання:

1. Дайте визначення поняттям „етикет”, „діловий етикет”, „службовий етикет”.
2. В чому полягає сутність та зміст ділового етикету?
3. Проаналізуйте основні етичні принципи ділового етикету.
4. Назвіть функції ділового етикету.
5. На яких моральних нормах ґрунтується діловий етикет?

Проблемне завдання: Прокоментуйте вислів: „Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вони – джерело життя”.

4.2. Етикет та культура поведінки ділової людини

Діловий етикет – найважливіша сторона моралі професійної поведінки ділової людини. Знання його – необхідна професійна якість, якої треба набувати і постійно удосконалювати. Майже 70 % вигідних для ділових людей операцій не відбулися через те, що більшість ділових людей не знають правил ділового спілкування і не володіють культурою поведінки. Ця цифра підтверджується і світовим досвідом. Саме через неправильну поведінку чи звичайну невихованість іноді руйнується кар’єра і втрачаються гроші. Знаючи це, японці витрачають на навчання хорошим манерам і консультаціям з питань етикету, культури поведінки сотні мільйонів доларів на рік. Вони добре знають, що успіх будь-якої організації багато в

чому залежить від здібностей її працівників, від їх уміння згуртовано працювати над досягненням загальної мети.

Дотримання ділового етикету, уміння культурно поводитися особливо важливо при роботі з представниками іноземних фірм, при виїзді за кордон. У багатьох „нових українців”, як правило, майже відсутній смак в одязі, в прикрасах, манері поведінки. Зарубіжні ділові люди, які поважають себе і піклуються про честь своєї організації, нерідко після першої ж зустрічі з ними припиняють будь-які переговори. Поведінку таких „нових українців” можна охарактеризувати словами відомої казки А. Пушкіна про стару, яка „ні ступити, ні мовити не вміє”.

Щоб не потрапити в безглузду ситуацію, треба знати правила хорошого тону. Колись їх добре вчив, знав і вимагав від інших Петро І. У 1709 р. він видав указ, згідно з яким підлягав покаранню кожен, хто поведився „в порушенні етикету”.

Отже, знання ділового етикету, уміння культурно поводитися – основа ділового успіху.

Етикет – явище історичне. Правила поведінки людей змінювалися разом із умовами життя суспільства, конкретного соціального середовища. Етикет виник у період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися певних правил поведінки, церемоніалу було необхідним для возвеличення царських персон: імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів і т. п., для закріплення ієрархії усередині самого класового суспільства. Від знання етикету, дотримання його правил часто залежала не тільки кар’єра, але і життя людини. Порушення етикету призводило до ворожнечі між племенами, народами і навіть до воєн.

Процес взаємного збагачення правилами поведінки дозволив виробити взаємоприйнятний в основних рисах етикет, що закріплюється у звичаях і традиціях. Етикет став визначати норми поведінки на роботі, на вулиці, в гостях, на ділових і дипломатичних прийомах, в театрі, в суспільному транспорті тощо.

Правила етикету, окреслені в конкретні форми поведінки, вказують на єдність двох його сторін: морально-етичної і естетичної. Перша сторона – це вияв етичної норми: попереджувальної турботи, поваги, захисту та ін. Друга сторона –

естетична – свідчить про красу, витонченість форм поведінки.

Але, крім правил культурної поведінки, існує ще й професійний етикет. У житті завжди були і залишаться стосунки, що забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій. Учасники будь-якої взаємодії завжди прагнуть зберегти найбільш оптимальні форми цієї взаємодії і правила поведінки. Наприклад, у будь-якому колективі від новачка стануть вимагати неухильного дотримання відпрацьованих і перевірених правил ділового спілкування, оскільки вони полегшують виконання професійних функцій, сприяють досягненню поставленої мети. У тому чи іншому колективі, групі працівників, співробітників, ділових людей складаються певні традиції, які з часом набувають сили моральних принципів і складають етикет даної групи.

Етикет ділових взаємин визначається, зокрема, як кодекс (зведення) правил поведінки в професійній діяльності, що являє зовнішню сторону ділового спілкування.

Діловий етикет – результат тривалого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, яка сприяє успіху в ділових відносинах. Діловий етикет включає точне дотримання правил культури поведінки, що припускає, в першу чергу, глибоку повагу до людської особистості. Ця щира повага повинна стати складовою частиною натури керівника, ділової людини. Йому треба навчитися вірити в порядність людей. Не можна при першій зустрічі виявити навіть ознаки того, що ви підозрюєте, що вашому співрозмовнику не можна довіряти. В основі поведінки повинна лежати етична оцінка: діловий партнер – хороша людина! Якщо, звичайно, він не довів своїми вчинками зворотного.

Культура поведінки – вчинки і форми спілкування людей, засновані на моральності, естетичному смаку і дотриманні певних норм і правил. Справжня культура поведінки є органічною єдністю внутрішньої і зовнішньої культури людини, уміння знайти правильну лінію поведінки навіть у нестандартній, а іноді й в екстремальній ситуації.

Культура поведінки в діловому спілкуванні неприпустима без дотримання правил вербального (словесного, мовленнєвого) етикету, пов'язаного з формами і манерами мовлення, словниковим запасом, тобто зі всім стилем мови, прийнятим у

спілкуванні даного кола ділових людей. Існують історично напрацьовані стереотипи мовленнєвого спілкування. Ними користувалися колись купці, підприємці, а зараз їх використовують культурні вітчизняні і зарубіжні ділові люди. Це слова: „пані”, „панове”, „доброді” і „добродійки”, „шановні колеги” тощо.

У діловій розмові треба вміти дати відповідь на будь-які запитання, навіть на, здавалося б, риторичне „Як справи?”. Але завжди необхідно пам'ятати про відчуття міри: нічого не відповісти – неввічливо; буркнути „нормально” і пройти мимо – теж неввічливо, навіть дещо грубувато; пуститися в довгі міркування про свої справи – вважатимуть занудою. У таких випадках діловий етикет рекомендує відповідати приблизно так: „Спасибі, нормально”, „Дякую, поки скаржитися гріх”, і у свою чергу поцікавитися: „Сподіваюся, і у Вас усе гаразд?”. Такі відповіді нейтральні, вони заспокоюють усіх, відповідають усталеним загальноприйнятим нормам.

У вербальному (словесному, мовному) спілкуванні діловий етикет припускає застосування різних психологічних прийомів. Один із них – „формула погладжування”. Це словесні звороти типу: „Успіху Вам!”, „Бажаю успіху”, відомі фрази: „Великому кораблю – велике плавання”.

Етикет і такт ділової людини виявляються на кожному кроці – під час короткої розмови з підлеглим, колегою, на виробничій нараді та ін.. На жаль, іноді посадовці зловживають формою звернення на „ти”. Звертаються на „ти” до підлеглих, які набагато старші за них за віком, але говорять „ви” молодому високопоставленому начальникові. У формі звертання на „ти” виявляється зневага до підлеглого.

Етикет службових, ділових відносин вимагає бездоганного дотримання мовленнєвих норм як в міжособистісному спілкуванні, так і під час ділових бесід, нарад. Коли ви розмовляєте з людьми (або навіть з однією людиною), ведіть бесіду так, щоб вам ніхто не заважав. Усі справи, за винятком екстрених, раптових, можуть почекати.

Діловий етикет вимагає неухильного дотримання під час переговорів правил поведінки країни – партнера по роботі. Адже правила спілкування людей пов'язані зі способом і стилем життя,

національними звичаями і традиціями. Все це результат багатовікового життєвого досвіду, побуту попередніх поколінь того чи іншого народу. Якими б не були традиції, правила поведінки, – їх доводиться виконувати, якщо, звичайно, ви хочете досягти успіху. Тут доречним є прислів'я „У чужий монастир зі своїм статутом не ходять”. Нерідко треба дотримуватися всіх правил навіть в тому випадку, коли вони вам не до душі. Інтереси справи мають бути вищими за ваші смаки і пристрасті.

Можна навести немало прикладів особливостей правил поведінки ділових людей різних країн. Якщо, наприклад, американці, висловлюючи свої дружні почуття, охоче плескають вас по плечу і так само охоче приймають такий же жест від вас, то, поплескавши по плечу японця або спробувавши дружньо обійняти китайця чи в'єтнамця, ви можете зірвати свої переговори.

Під час ділової бесіди з італійцями намагайтеся не демонструвати свого неприйняття їх гучної, надмірно жвавої мови, гарячості при обговоренні навіть неістотного питання, а при спілкуванні з японцями не дивуйтеся з вживання ними надввічливих мовних зворотів. Надввічливість по відношенню до партнера і „приниження” власного „Я” (наприклад, „Я, негідний, і моя нікчемна дружина запрошуємо Вас, Вельмишановного і благородного, до нас у гості”) не заважають, а допомагають японцям чудово вести свої справи. Важко знайти іншого такого ділового партнера, який би наперед з такою скрупульозністю прораховував найнеймовірніші варіанти майбутньої операції і розставляв стільки різних (фінансових, юридичних і ін.) пасток своєму партнерові по переговорах, як японець. Японська надввічливість – своєрідний наркотик, що притупляє пильність партнера по переговорах.

Важливо також дотримуватися певних правил відносно *одягу і зовнішнього вигляду*. Занадто модний костюм зовсім необов'язковий. Важливо, щоб він був у належному стані, не висів мішком, а брюки не повинні нагадувати засалену стару гармошку. Костюм повинен бути до місця і до часу. Якщо переговори з партнерами призначені на денний час, підійде світлий костюм. Брюки і піджак можуть бути різних кольорів. Але якщо переговори призначені на вечір, костюм повинен бути

темним, сорочка – обов’язково свіжою, випрасуваною, краватка – не яскравою, черевики – вчищеними. Елегантність ділової людини визначають сорочка, краватка і черевики, а не кількість костюмів, які він привіз із собою.

Для поїздки за кордон досить мати три комплекти одягу: темний і світлий костюми, пристойну куртку і светр для прогулянок. Якщо маршрут вашої поїздки проходить через країни Сходу, то пам’ятаєте, що жінкам не слід одягати брюки, вони не повинні з’являтися на вулиці, у громадських місцях без панчох або колготок (особливо в країнах, що сповідають іслам), а чоловіки – у яскравих краватках.

Необхідно пам’ятати, що в ділових відносинах дрібниць не буває. Для професійної діяльності етикет значить дуже багато. Одяг, поведінка ділової людини – це його візитна картка. Про гостя починають складати враження наперед, збираючи про нього інформацію. Джерелами інформації служить поведінка ділової людини в дорозі до місця ділової зустрічі, поведінка в готелі, під час самої зустрічі. Пам’ятайте, вас усюди оточують люди, які з тим чи іншим ступенем упередженості вивчають вас.

Дотримання найважливіших правил поведінки з незнайомими людьми – ознака вашої респектабельності, вихованості, упевненості в собі. Існує цілий ряд правил поведінки в різних видах транспорту – в літаку, потязі, автомобілі. Довга подорож налаштовує на неквапливу бесіду. Треба вміти вести її. Перш за все, не слід зловживати увагою супутників, не бути занадто говірким: балакучість – ознака поганого тону, інша крайність – замкнутість.

Культура спілкування по телефону

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону, завдяки чому підвищується оперативність вирішення безлічі питань і проблем, відпадає необхідність надсилати листи, телеграми або здійснювати поїздки до іншої установи, міста чи країни для з’ясування обставин якоїсь справи. По телефону можна вирішити багато чого: провести переговори, віддати розпорядження, висловити прохання та ін. Дуже часто першим кроком на шляху до укладання ділового договору є телефонна розмова.

У телефонній розмові, в порівнянні з листом, є одна

важлива перевага: вона забезпечує безперервний двосторонній обмін інформацією незалежно від відстані. Але до ділової телефонної розмови треба теж ретельно готуватися. Погана підготовка, невміння виділити в ній головне, лаконічно, повно і грамотно висловлювати свої думки призводять до марно згаяного робочого часу (до 20-30%). Серед 15 головних причин згаяного робочого часу діловою людиною він на перше місце ставить телефонні розмови. Ведучи тривалі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди або пустомелі. Подібна репутація підірве інтерес до вас і до ваших ділових пропозицій.

Мистецтво ведення телефонних розмов полягає в тому, щоб стисло повідомити і отримати відповідь.

Основа успішного проведення ділової телефонної розмови – компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно й ефективно вирішити проблему або надати допомогу в її вирішенні. Важливо, щоб службова, ділова телефонна розмова велася в спокійному ввічливому тоні і викликала позитивні емоції. Ефективність ділового телефонного спілкування залежить від емоційного стану людини, від її настрою.

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

Звичайно, телефонну розмову спланувати досить важко, особливо з незнайомим абонентом. Ми не бачимо співрозмовника, нам не відомі його жести, міміка та ін. Ми лише чуємо його голос, орієнтуємось на інтонацію і паузи. До того ж розмова обмежена в часі (3-5 хвилин).

Але й ця бесіда має відбуватися поетапно: взаємне представлення, введення співрозмовника в курс справи, обговорення проблеми, заключні слова. Викладаючи проблему по телефону, слід дотримуватись максимальної лаконічності фраз, точності формулювань, однозначності висловлювань, чіткості дикції.

На думку психологів, позитивні емоції тонізують діяльність головного мозку, сприяють чіткому раціональному мисленню. Негативні емоції призводять до порушення логічних зв'язків у словах, аргументації, створюють умови для неправильної оцінки партнера, його пропозицій. Голос, тон, тембр, інтонації уважному слухачеві говорять дуже багато. За даними психологів, тон, інтонація можуть нести до 40 % інформації. Потрібно тільки звертати увагу на подібні „дрібниці” під час телефонної розмови. Самому ж – прагнути говорити рівно, стримувати свої емоції, не намагатися переривати співрозмовника.

Намагайтеся стисло і чітко викласти свої аргументи. Ваші доводи повинні бути правильними по суті і грамотно викладені за формою. У розмові прагніть не допускати фраз типу: „окей”, „добро”, „лади”, „пока” і т.п. У телефонній розмові також краще не вживати специфічних, професійних висловів, що можуть стати незрозумілими співрозмовникові.

Треба пам'ятати, що телефон підсилює мовленнєві недоліки; швидка або уповільнена вимова слів утрудняє сприйняття. Особливо стежте за вимовою чисел, власних імен, приголосних звуків. Якщо в розмові зустрічаються назви міст, селищ, власні імена, прізвища і т.п., які погано сприймаються на слух, їх слід вимовляти по складах або навіть передавати по буквах.

Етикет ділової телефонної розмови має в своєму арсеналі цілий ряд загальноприйнятих реплік для корегування спілкування. Наприклад:

- Як Ви мене чуєте?
- Не могли б Ви повторити...
- Даруйте, дуже погано чути.
- Пробачите, я не розчув, що Ви сказали, і т.п.

Перш ніж телефонувати, пам'ятайте: тривала дія телефонних дзвінків негативно впливає на нервову систему (тому прагніть самі знімати з апарата трубку, як тільки-но почуєте дзвінок); непотрібні телефонні розмови порушують робочий ритм, заважають вирішенню складних питань, які вимагають глибокого аналізу і обговорення в спокійних умовах, тобто заважають працювати тим, хто знаходиться поряд.

Дзвінок на домашній телефон діловому партнерові,

товаришеві по службі для службової розмови може бути виправданий лише серйозною причиною, кому б ви не телефонували – начальникові чи підлеглому. Вихована людина не стане телефонувати після 21 години, якщо для цього немає нагальної необхідності або не отримана попередня згода на цей дзвінок.

Як свідчить аналіз, у телефонній розмові 30-40 % займають повтори слів, фраз, невиправдані паузи і зайві слова. Отже, до телефонної розмови слід ретельно готуватися: наперед дібрати всі матеріали, документи, мати під рукою необхідні номери телефонів, адреси організацій або потрібних осіб, календар, авторучку, папір і т.п.

Перед тим, як набрати номер, слід точно визначити мету розмови і тактику її ведення. Складіть план бесіди, запишіть питання, які маєте вирішити, або відомості (дані), що хотіли б отримати, продумайте порядок постановки запитань. Чітко сформулюйте їх, щоб ваш співрозмовник не міг тлумачити їх багатозначно. Якщо обговорюєте декілька питань, то послідовно закінчуйте обговорення одного питання і переходьте до наступного. За допомогою стандартних фраз прагніть відокремлювати одне питання від іншого. Наприклад:

— Отже, з цього питання ми домовилися?

— Можу я вважати, що з цього питання ми досягли угоди?

— Якщо я Вас правильно зрозумів (у цьому питанні), ми можемо розраховувати на Вашу підтримку?

Розмова з кожної теми повинна закінчуватися запитанням, що вимагає однозначної відповіді.

При підготовці до ділової бесіди по телефону намагайтеся відповісти собі на наступні запитання:

- 1) яку мету ви ставите перед собою в майбутній телефонній розмові;
- 2) чи можете ви взагалі обійтися без цієї розмови;
- 3) чи готовий до обговорення запропонованої теми співрозмовник;
- 4) чи упевнені ви в позитивному результаті розмови;
- 5) які запитання ви повинні поставити;
- 6) які запитання може поставити вам співрозмовник;
- 7) який результат переговорів влаштує (або не влаштує)

- вас, його;
- 8) які прийоми впливу на співрозмовника ви можете використовувати під час розмови;
 - 9) як ви поведитиметесь, якщо ваш співрозмовник: рішуче заперечить, перейде на підвищений тон; не відреагує на ваші докази; виявить недовіру до ваших слів, інформації.

Для підготовки до ділової розмови по телефону, особливо міжміському і міжнародному, краще підготувати спеціальний бланк, у якому майбутня розмова записується з урахуванням прогнозованих відповідей.

Сучасні технології дають нам змогу практично завжди відповідати на телефонні дзвінки використовуючи автовідповідачі. Вони допомагають тим, хто телефонує, адже, залишивши своє повідомлення, людина відчуває, що вона зробила якщо не всю, то половину справи. Особам, яким телефонують, автовідповідачі допомагають тим, що надають можливість не відволікатися на розмови у незручний, не підходящий для цього час.

Ніколи не варто використовувати автовідповідачі для відсіювання небажаних дзвінків, беручи трубку лише тоді, коли з машини звучить „потрібний” голос. Значно краще (і ввічливіше) зачекати 10 хвилин і передзвонити потрібній людині, аніж піднімати трубку, після того, як прозвучить усе повідомлення.

Записуючи вітання на своєму автовідповідачі, варто не забувати:

- назвати своє повне ім'я;
- викласти повідомлення у стислій формі і говорити по суті. Нагадайте особі, яка телефонує, щоб вона залишила свої дані (ім'я, назву організації і т. ін.), номер телефону та коротке повідомлення;
- уникати жартів;
- чітко вказати, як працює ваша система. Обов'язково зазначте, чи є ліміт часу для запису повідомлення. Якщо „необхідно дочекатися третього/короткого сигналу”, щоб почати запис, скажіть про це;

- вказати час, коли ви будете на місці, або коли ви зможете перевірити повідомлення на своєму автовідповідачі. При цьому будьте якомога точними: „Я буду на місці після третьої” краще, ніж „Буду після обіду”.

Ваше повідомлення може бути приблизно таким: „Павло Нечитайло біля телефону. Я буду на семінарі у понеділок та вівторок і повернуся в офіс у середу. Залиште, будь ласка, Ваше повідомлення, щоб я зміг зателефонувати Вам”.

Залишаючи повідомлення на автовідповідачі:

Уважно слухайте привітання, щоб точно знати, що ви додзвонилися тому, чий номер набирали.

Говоріть повільно і чітко. Починайте зі свого імені та номера телефону.

Переконайтеся у відсутності сторонніх шумів.

Не говоріть про особисті або конфіденційні питання – ваше повідомлення може прослухати третя особа. Навіть при тому, що прослуховування чужих повідомлень – явний вияв поганих манер, така практика, на жаль, досить поширена.

За необхідності повідомте власника автовідповідача про неполадки з технікою.

Повторіть своє ім'я та номер телефону наприкінці повідомлення. Це дуже важливо, тому що людині не доведеться розшукувати ваш телефон у своїх записах або прослуховувати повідомлення ще раз.

Закінчуйте повідомлення ввічливо і відповідно до технічних вимог. Не кидайте трубку на півслові.

Неповернення телефонних дзвінків (не реагування на повідомлення, залишені на автовідповідачі) – одна з найбільш частих причин виникнення незадоволення, різного роду проблемних ситуацій як у щоденному житті, так і у діловій сфері. Тому, наприклад, у деяких організаціях, існує правило відповідати на дзвінки не пізніше, ніж протягом години! В іншому випадку можна втратити потенційного клієнта.

Діловий етикет встановив певні загальні норми щодо відповіді на повідомлення, залишені на автовідповідачі:

Відповідь на повідомлення, залишені на автовідповідачі, дається не пізніше 24 годин. У тому випадку, коли людина, якій ви телефонуєте, відсутня, не забудьте залишити своє

повідомлення. Навіть, якщо ви не маєте повної інформації, яка необхідна клієнту або колезі, важливим буде вияв вашої відповідальності і готовності співпрацювати, які є основними компонентами ввічливості. У тому випадку, коли за будь-яких причин ви не можете зателефонувати самі, попросіть, щоб це зробила інша (компетентна) особа.

Передзвонивши людині для того, щоб попередити про затримку в роботі або про неможливість надати їй допомогу, ви тим самим усе одно зробите їй послугу; Ваш дзвінок дасть людині можливість знати реальну ситуацію і відповідно діяти. Затримка дзвінка з поганими новинами лише погіршить ситуацію. Можливо, хтось збирається прийняти відповідне рішення на основі того, що ви (він сподівається) скажете йому. Чим раніше ви надасте реальну інформацію, тим більш свідомо буде діяти інша людина.

Відповідайте на дзвінок тоді, коли ви пообіцяли це зробити. Пообіцявши передзвонити „у наступний вівторок”/ „як тільки закінчиться семінар”, зробіть, як сказали. Не тримайте людину у „підвішеному” стані, як ми знаємо: „Немає нічого гіршого, аніж чекати та доганяти”.

Якщо ви назвали час, коли вам можна зателефонувати, обов'язково будьте на місці. У тому випадку, коли раптом виникли неочікувані проблеми, поведіться так, як і у ситуації, коли необхідно перенести будь-яку іншу ділову зустріч.

Використання мобільних телефонів – одне з найскладніших питань ділового етикету. Наявність мобільного зв'язку привела до того, що особа, яка телефонує, як правило, очікує миттєвого з'єднання з потрібною їй людиною і вирішення своїх проблем. При цьому частіше за все не беруться до уваги час дзвінка, місцезнаходження співрозмовників та тема бесіди. Значна кількість організацій у наші дні очікує, що, дякуючи мобільному зв'язку, їх співробітники за необхідності будуть завжди „під рукою”, навіть знаходячись за межами офісу або ж перебуваючи у відпустках.

Не маючи можливості контролювати дії інших, ви можете і повинні дотримуватися правил етикету щодо використання мобільних телефонів:

Залишайте свій телефон увімкненим лише тоді, коли дзвінки на ваш телефон не будуть створювати незручностей для інших.

Уникайте дзвінків на ваш телефон, які б переривали бесіду з людиною, яка знаходиться поруч з вами. Перед початком розмови вимкніть телефон (переставте його на режим прийому повідомлень) або попередьте співрозмовника, що ви очікуєте важливий дзвінок (він має бути саме таким), вибачтесь, почувши сигнал.

Концентруйте свою увагу лише на одній особі (тій, яка знаходиться поруч з вами). Коли ви розмовляєте з людиною, яка знаходиться поруч, приділяйте їй всю свою увагу. Якщо ви чекаєте на дзвінок, ваша увага до співрозмовника, очевидно, буде неповною. Якщо ви тільки завершили розмову по телефону, ви також швидше за все ще будете думками зі своїм співрозмовником і, як результат, знову не зможете повністю приділити увагу людині, яка знаходиться поруч.

Почувши дзвінок, зразу ж вибачтесь перед будь-ким, хто знаходиться з вами поруч. Намагайтеся не затягувати розмову і якомога швидше закінчіть її. Ніколи не відповідайте на дзвінки у місцях або у манері (тон голосу, мова і т. ін.), які були б незручними або неприйнятними для інших.

Утому випадку, коли вам необхідно подзвонити із публічного місця, відійдіть якомога далі від інших людей і говоріть якомога тихіше. Виявом надзвичайно поганих манер буде неприйняття до уваги почуттів і реакції оточуючих на те, що ви говорите, і на те, як ви говорите. Коли тема розмови дуже важлива, легко забути, що поруч знаходяться інші люди.

Використання мобільного телефону на вулиці або у таксі абсолютно допустиме, якщо для цього є вагома причина: якщо ви запізнюєтесь на зустріч; якщо ви забули передати важливу інформацію; якщо ви згадали про необхідність переговорити з колегою перед початком засідання. Не забувайте лише у подібних ситуаціях, ідучи вулицею, не говорити дуже голосно – підвищивши без необхідності голос, ви можете створити у перехожих враження про себе як про людину, яка намагається привернути до себе увагу інших. Не забувайте також про безпеку, особливо переходячи вулицю або йдучи крізь натовп.

Не залишайте свій телефон увімкненим під час ділових засідань. У тому випадку, коли ви очікуєте важливий терміновий дзвінок, отримайте дозвіл головуючого не вимикати телефон і вийдіть із приміщення, де проходить засідання, як тільки почуєте / відчуєте сигнал.

Ніколи не залишайте увімкненим свій телефон під час публічних заходів: у кінотеатрах, театрах, на концертах, у церкві, в аудиторії, на похороні. У тому випадку, коли ви забули вимкнути телефон і він почав дзвонити, вибачтесь перед оточуючими і якомога швидше притиште його/ вимкніть звук, навіть якщо це означатиме вимкнути його, не відповівши.

Завжди пам'ятайте, що оточуючі можуть почути вашу розмову по телефону. Ніколи не називайте імен клієнтів, обговорюючи справи по телефону. Уникайте обговорення конфіденційних або делікатних питань, особливо в офісі або у публічних місцях, – мобільні телефони ніколи не гарантують безпеки.

Робота з діловою кореспонденцією

Інша важлива частина ділового етикету – *службове листування*. Звичайно, кожен діловий лист повинен бути суто індивідуальним. На нього накладають відбиток, перш за все, адресат, конкретна ситуація, особа і посада того, хто пише. Серйозне ділове листування сприяє збільшенню обігу фірми чи підприємства, поліпшенню взаємозв'язку різних служб, підвищенню кваліфікації, встановленню тісних зв'язків із споживачами.

Одна з головних вимог до листа – він повинен бути коротким. Якщо хочете, щоб ваш лист прочитали, намагайтеся вкластися (як максимум!) у півтори сторінки машинописного тексту, а ще краще – в одну сторінку. Хороший лист, як і виступ, повинен бути чітким і зрозумілим. Це друга вимога до листа. Прагніть уникати в діловому листі багатозначних, незрозумілих (іноземних, суто спеціальних) слів і висловів. Це третє правило написання ділового листа. Це ж правило припускає і складання листів короткими пропозиціями, у яких чітко і зрозуміло сформульовані основні думки автора. Лаконічні листи, написані однозначними словами, характеризують їх авторів як співрозмовників, які володіють мистецтвом спілкування.

При діловому листуванні треба пам'ятати, що враження, справлене листом на адресата, залежить від таких „дрібниць”, як конверт, бланк фірми, зміст листа. Не пошкодуйте часу, якщо навіть вам здається, що лист написаний бездоганно, відкладіть його відправку ще на деякий час, і ще раз перечитайте його пізніше. Як правило, знайдуться неточності, зайві емоційні вислови. виправте їх, а вже потім відправляйте.

Фахівці з листування ділять кореспонденцію на такі види: торговельні угоди, операції, контракти та різні види листів: лист-подяка; лист-вітання; лист-вибачення; лист-вимога; лист-запит; лист-співчуття; лист-прохання; лист-нагадування.

Лист повинен будуватися за такою схемою: повага – інтерес – прохання – дія.

Повага: „Шановний (а)... Я хочу повідомити Вас про ...”

Інтерес: „Ми (я) пропонуємо Вам те, що може істотно поліпшити Ваше життя...”

Прохання: „Нам потрібна допомога людей, готових вкласти хоча б... у благородну справу...”

Дія: „Ми закликаємо Вас приєднатися до акції ...”

Треба тільки пам'ятати, що, формулюючи прохання, слід надати адресатові обмежений вибір варіантів. Чим менше варіантів, тим більша вірогідність успіху.

Питома вага витрат робочого часу ділових людей на обробку ділової кореспонденції, як свідчать деякі дослідження, складає від 5 до 10 %.

Працівник повинен ознайомитися з кожним документом, що поступив, оцінити дану ситуацію, ухвалити рішення, оформити його у вигляді резолюції.

Резолюція – це адміністративна дія у вигляді надпису на управлінському документі, що визначає хід виконання робіт і організовує діяльність виконавців. Резолюція, як правило, встановлює пріоритети в роботі. Важливо, щоб вона вписувалася в існуючу систему управління і не вносила до неї дезорганізуючих елементів. Першою і необхідною умовою роботи з діловою кореспонденцією є відбір і розподіл кореспонденції за термінами її надходження в підрозділ або організацію. Ці функції, як правило, виконує секретар. Необхідно домогтися такої організації діловодства, щоб на стіл начальника

потрапляли дійсно важливі, із його точки зору, документи. Документи ж, що стосуються стандартних питань, повинні прямувати безпосередньо виконавцеві без резолюції його керівника.

Обов'язковими вимогами до управлінської резолюції є: 1) адресність; 2) чіткість формулювання змісту управлінських дій; 3) вказівка можливих шляхів вирішення; 4) узгодженість з іншими раніше ухваленими управлінськими рішеннями в даній області.

Можна визначити основні *правила* підготовки резолюції:

1) у резолюції повинно бути вказано, кому адресовано для виконання документ, безадресна резолюція вважається неправильно оформленою;

2) документ слід направити одному виконавцеві. Якщо лист адресується декільком виконавцям, слід ставити персональні завдання кожному виконавцеві;

3) форма звернення до виконавця в резолюції повинна бути коректною і відповідати службовій етиці;

4) спосіб вирішення завдань обирається залежно від посади і кваліфікації виконавця. Якщо виконавцеві можна довірити самостійний вибір способів вирішення, то в резолюції можна його не вказувати. Коли ж самостійний вибір способу вирішення завдання самим виконавцем небажаний, слід конкретизувати, що і як він повинен робити;

5) терміни виконання завдання не обов'язково вказувати в резолюції, якщо в самому документі вони вказані. Якщо в документі терміни не вказані, то резолюція без вказівки терміну виконання вважається неправильно оформленою;

6) контроль за виконанням рішення може бути вказаний начальником або передбачений системою виконання діючих рішень. Слід указувати методи, форми контролю за виконанням рішення, покласти персональну відповідальність за контроль;

7) резолюція повинна виключати можливість різночитань, а отже, нечіткого виконання рішення;

8) резолюція повинна мати реквізити – дату і підпис.

Отримання і обробка ділової кореспонденції припускають, у свою чергу, підготовку і відправку листів, відповідей. Ці два види робіт взаємопов'язані.

Основні *вимоги до ділового листа*: 1) чіткість і стислість викладу; 2) повнота інформації; 3) конкретність пропозицій; 4) переконливість і ввічливість; 5) грамотне оформлення.

У міжнародній практиці склався загальноприйнятий „стандарт” оформлення ділового листа, який передбачає наступне:

- лист повинен бути присвячений одній темі;
- виклад кожної нової думки починається з нового абзацу;
- між абзацами необхідно робити відступи;
- у листі повинні бути вказані всі реквізити.

Лист, як правило, повинен включати наступні елементи: а) назва і адреса організації-відправника; б) назва і адреса організації-одержувача; в) дата і номер листа; г) предмет листа (не є обов’язковим); д) вітання (не є обов’язковим); е) текст листа; ж) кінцівка листа (не є обов’язковим); з) розпис (не є обов’язковим); і) підпис; к) ім’я і посада відправника.

Сьогодні, в умовах налагодження ділових зв’язків з фірмами інших країн, керівники вітчизняних організацій так чи інакше прагнуть дотримуватися загальноприйнятих норм і правил ділової етики, у тому числі і в оформленні ділових листів.

З метою спрощення процедури підготовки листів у (див. таблицю):

Змістова ознака класифікації кліше	Основні форми кліше
Вітання	Шановний(а) (ім’я та по батькові), пане(і), панове, колего Вельмишановний(а) добродію(йко), пане ректоре (професоре, Міністре)
Початок листа	Хочемо висловити свою найщирішу вдячність за... Дякуємо за надану змогу... Повідомляємо, що... Відповідно до... Посилаючись на... Раді повідомити... Із вдячністю повідомляємо, що... Ми довідалися з Вашого листа... На додаток до... У відповідь на Ваш лист від (дата)... Просимо вибачення (перепрошуємо) за... Вважаємо за свій обов’язок ще раз нагадати вам На жаль ми не можемо прийняти Ваші пропозиції...

Прохання	Ми будемо (надзвичайно) вдячні, якщо... Просимо повідомити нас...
Підтвердження	Підтверджуємо отримання Вашого... Ми отримали... Підтверджуючи... Раді підтвердити... На підтвердження нашого...
Елементи-зв'язки	У зв'язку з Вашим проханням... У разі Вашої відмови... У разі несплати... За обставин, що склалися... У зв'язку з вищевикладеним... Відповідно до укладеного договору... Ми були б раді мати можливість...
Закінчення листа	Ми б хотіли завірити Вас... Будемо вдячливі за швидке виконання нашого замовлення... Чекаємо Вашого підтвердження... Просимо повідомити нас...
Прощання	З повагою З вдячністю і повагою Бажаємо успіхів

Етикет електронної пошти (e-mail)

Електронна пошта – зручний спосіб швидкого та ефективного спілкування. Він, очевидно, ніяк не схожий на написання довгих документів, але водночас це і не телефонна розмова чи бесіда з людиною, що знаходиться поруч з вами. Електронна пошта позбавлена надзвичайно важливих елементів спілкування – виразу обличчя, жестів, поз, тону та інтонації голосу. Враховуючи ці особливості, етикет встановлює *правила використання e-mail* у ділових ситуаціях:

Пишіть коротко, чітко і зрозуміло. Використовуйте короткі речення та короткі абзаци. Речення мають висловлювати закінчену думку. Викладайте думки у логічній послідовності.

Стежте за своєю мовою. Перевіряйте правильність написання слів та граматичних конструкцій. Ніколи не виправляйте помилок у чужих електронних листах.

Уникайте жартів. Без відповідних жестів, пози, тону голосу (які відсутні при електронному спілкуванні) те, що вам здається смішним, може бути розцінене адресатом як „плоске”, а ще гірше – вороже чи образливе.

Використовуйте зручний для читання формат: друкуйте в інтервалі один; між абзацами робіть інтервал два.

Використовуйте як малі, так і великі (де потрібно) літери. Такий текст читати легше, ніж написаний лише малими або тільки великими літерами. Уникайте використання великих літер для виділення головної думки.

Використовуйте адекватне, відповідне звертання до особи, якій направляєте лист: електронний діловий лист має в усьому бути діловим та відображати ваш професіоналізм.

Уникайте прийнятих у неформальному електронному спілкуванні скорочень та „смайликів”, вони більше підходять для листування з вашими друзями та приятелями.

Завжди підписуйте свої електронні листи. Ви можете створити автопідпис у своїй програмі електронних листів: ваше ім'я, назва вашої організації, відповідні адреса, телефон та номер електронної пошти будуть автоматично з'являтися у кінці кожного вашого листа.

Не надсилайте довгих додатків до ваших листів. Якщо вам необхідно відправити великий обсяг матеріалу, зв'яжіться з адресатом та з'ясуйте, чи слід відправляти цей матеріал електронною поштою (можливо, адресат згоден отримати його звичайною поштою), чи може їх система прийняти великий обсяг матеріалу.

Відправляйте електронні листи лише тоді, коли в цьому є реальна потреба. Не закидайте комп'ютери колег та клієнтів неважливими і непотрібними повідомленнями.

Відправляйте своє повідомлення лише тим, на кого воно розраховане. Якщо ви маєте адресний лист, кожного разу перевіряйте, чи всі внесені до нього люди потребують вашого конкретного повідомлення.

Не передавайте електронною поштою інформації, яка розрахована лише на одну людину. Коли ви пишете електронний лист, особливо людині, яку знаєте мало, завжди враховуйте можливість того, що ваше відправлення можуть прочитати й інші. Якщо ви хочете уникнути такої ситуації, попередьте про це адресата. Для того, щоб не допустити будь-якої можливості поширення інформації, переданої вами, використовуйте телефон чи звичайну пошту.

Не читайте електронної пошти інших без відповідного дозволу.

Не давайте чужої електронної адреси іншим особам без відповідного дозволу.

Перед тим, як відправити ваш лист, ще раз перевірте правильність адреси та зміст. Якщо написане не повністю задовольняє вас, переписіть, адже те, що не подобається вам, навряд чи сподобається адресату.

Ніколи не відправляйте лист, будучи роздратованим чи розгніваним. Заспокойтеся; обдумайте ситуацію, що склалась; уявіть, як би ви відповіли людині, коли б вона знаходилась поруч. Ще раз подумайте перед тим, як відправити e-mail: ніколи не пишійте нічого такого, що ви не могли б сказати людині в обличчя. Натиснувши кнопку „Send”, ви втрачаєте контроль над своїм відправленням.

Відправляючи діловий електронний лист за необхідності вкажіть, коли ви очікуєте (вам потрібно отримати) відповідь. Якщо відповідь не передбачається, також зазначте це.

Щоденно перевіряйте вашу ділову електронну пошту.

За можливості давайте відповідь на отримані листи у найкоротший строк. У тому випадку, коли підготовка відповіді на лист забере більше часу, ніж звичайно, у кількох словах повідомте про це відповідну особу.

Ніколи не надсилайте спам – різного роду рекламу, повідомлення про розпродажі тощо – колегам та клієнтам. Це є виявом поганих манер і непрофесіоналізму.

Виділяють основні **заповіді ділового етикету**:

1. Робіть усе вчасно. Запізнення не тільки заважають роботі, але і є першою ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип „вчасно” розповсюджується також на звіти, інші завдання, що доручаються вам. Будь-яка затримка вимагає від вас виправдань, і ви виглядатимете не такими обов’язковими, як той, хто здає все в строк. Фахівці, що вивчають організацію і розподіл робочого часу, радять накидати зайвих 25 % на той термін, який, на наш погляд, потрібний для виконання даної роботи, тоді напевно укладетеся у відведений час. Пригадайте закон Мерфі: усі справи займають більше часу, ніж вам здається, а усі перешкоди, що можуть виникнути, обов’язково виникають,

і, як правило, у день здачі. Отже, виділяйте час із запасом на ті труднощі, що піддаються прогнозуванню.

2. Ніколи нікому не переказуйте того, що вам доводиться іноді почути від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх особисте життя. Треба дуже уважно стежити за тим, що говориш, і чітко уявляти, які наслідки може мати витік інформації для тих, хто з нею працює і до якої конкуренції вона може призвести.

3. Будьте люб'язні, доброзичливі і привітні. Ваші клієнти, товариші по службі або підлеглі можуть скільки завгодно прискіплюватися до вас, це неважливо, все одно ви зобов'язані поводитися з ними ввічливо, привітно і доброзичливо.

4. Думайте і про інших, а не лише про себе. Увага до оточуючих повинна виявлятися не тільки відносно клієнтів або покупців, вона розповсюджується і на товаришів по службі, і начальство, і підлеглих.

Поважайте думку інших, прагніть зрозуміти, чому у них склалася та чи інша точка зору. Завжди дослухайтеся до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Не починайте відразу „огризатися”, коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи; покажіть, що цінуєте міркування і досвід інших людей.

5. Одягайтеся, як годиться. Перше враження складається при першій зустрічі. Отже, справити його треба відразу ж. Придивляйтеся до людей, прислухайтеся, обирайте зразки для наслідування.

Яку б посаду не обіймали ви у організації, вам треба „вписатися”, але при цьому ви повинні виглядати найкращим чином, тобто одягатися зі смаком, добирати колірну гаму, яка б пасувала саме вам.

6. Говоріть і пишійть правильно. Той, хто уміє чітко висловити свою думку, має велику перевагу. Все вимовлене і написане вами повинно бути викладено правильною мовою, а всі власні імена повинні бути передані без помилок.

Стежте за тим, щоб ніколи не вживати лайливих слів. Хороші ділові манери настільки сприяють кар'єрі, що треба використовувати будь-яку можливість навчитися їх.

Ключові поняття: професійний етикет, культура поведінки, етичні норми, діловий партнер, автовідповідач, мобільний телефон, кореспонденція, службове листування, e-mail.

Питання та завдання:

1. Розкрийте визначення поняття „культура поведінки”.
2. Розкрийте культуру спілкування ділової людини по телефону.
3. Проаналізуйте роботу ділової людини з кореспонденцією.
4. Визначте основні правила використання e-mail у ділових ситуаціях:
5. Назвіть основні заповіді ділового етикету.

Проблемне завдання: Розробіть план ділової бесіди з клієнтом по телефону.

4.3. Діловий одяг

Людина сама вибирає, що й коли вдягнути, не завжди усвідомлюючи, що прагне зробити більш виразнішими або непомітними деякі риси, свої психологічні та соціальні якості.

Елементи одягу насамперед є знаками групової належності. Розуміння свого місця в тій чи іншій соціальній ієрархії, групі, в усій системі суспільних відносин визначає характер спілкування та взаємодії.

У минулі часи це було настільки важливо, що люди відповідного суспільного статусу були зобов'язані носити строго визначений одяг. Так, у стародавньому Китаї одяг жовтого кольору носив тільки імператор, і якщо хтось із підданих робив спроби поміряти жовтий халат, то міг поплатитися за це своїм життям. У середньовічній Європі церква диктувала в одязі практично все: довжину і ширину сукні, довжину носка взуття, кількість і характер прикрас для представника кожного соціального класу. Зрозуміло, що по одягу житель середньовіччя одразу міг визначити соціальний статус кожної людини.

Колись мода пред'являла дуже жорсткі вимоги, майже не залишаючи місця для прояву індивідуальності людини. Зараз вона демократична – кожен може вибрати для себе той або інший стиль, може створити і свій власний. Але ця свобода вибору робить людину набагато відповідальнішою за свій зовнішній вигляд, чим в минулі століття. Велика кількість предметів одягу, аксесуарів, створених різними народами і епохами, розроблених знаменитими кутюрье, будинками моделей, відомими фірмами, дозволяє людині максимально проявити свій смак, відчуття прекрасного, а також підкреслити достоїнства і приховати недоліки своєї фігури.

Разом із демократизацією суспільства офіційна роль одягу міняється. Зараз немає таких жорстких заборон і правил, хоча представники деяких професій мають свій спеціальний одяг. Але й тепер зв'язок костюма і соціальної ролі залишається досить сильним. Дослідження свідчать, що майже всі дорослі можуть по одягу визначити статус людини, приблизно вказати рід її занять. При цьому ми спираємось на якість костюма, яка прямо пов'язана з його вартістю, співвідношенням з модою, дефіцитністю, елітарністю тощо. Оцінка костюма несвідомо переноситься на оцінку особистості.

Одяг (зокрема спеціальний) спонукає людину приписувати іншій ті якості, які вона не проявила, але які асоціюються з відповідною соціальною роллю. Психологи називають це явище „ефект ореола”.

Часто він допомагає нам швидко й досить точно оцінити людину. Одягаючи той чи інший одяг, люди й самі підсвідомо розраховують на цей ефект. Але найсильніший ефект викликає традиційний строгий костюм, дивлячись на який ми підсвідомо робимо висновок, що перед нами серйозна людина, яка займається серйозною справою.

Можливість розпізнати людину за її одягом не потрібно переоцінювати. Адже костюми, сукні подібного фасону носять різні люди, наділені індивідуальними особливостями. Крім того, існує мода, яку майже неможливо співвіднести із психологією особистості. Тому в манері вдягатися виявляється дві тенденції: прагнення до інтеграції, спільності з іншими; прагнення ствердити власне „Я”, виділитися з маси.

Швидкий розвиток виробництва і пов'язана з цим проблема вдосконалення ділових стосунків змушують усе більше уваги звертати не тільки на прями, а й на додаткові фактори, які впливають на успіх у ділових контактах, а правильно вибраний костюм допомагає створити необхідну ділову атмосферу. Наш одяг – це частина того внутрішнього світу, котрий свідчить про нашу особистість, статус, авторитет.

Усі знають прислів'я „Зустрічають за одягом, а проводжають за розумом”.

Ми сприймаємо один одного на основі тих комунікативних сигналів, які передаємо. Ці сигнали розподіляються на три групи:

- зорові (те, що ми бачимо – одяг, зовнішність, вираз обличчя, статура та ін.);
- вокальні (як використовує свій голос особа, з якою ми спілкуємося);
- вербальні (які саме слова ми чуємо та вживаємо).

Вчені встановили, що 55 % інформації, яка передається людиною, сприймається через ТЛ зорові сигнали – через її зовнішній вигляд; 38 % інформації сприймається через вокальні сигнали – через те, як людина використовує свій голос при спілкуванні (його тон, висота та ін.). І лише 7 % інформації сприймається через вербальні сигнали – через те, що саме ми говоримо.

Очевидно, якщо більше ніж половина враження про нас складається на основі того, якими нас бачать інші, необхідно і важливо вміти передавати правильні зорові сигнали: відповідно одягатися, мати доглянуту зовнішність та адекватні жести, міміку і позу.

Якщо ваша зовнішність, одяг, жести та міміка передають адекватні сигнали, вони працюють на вас, у протилежному випадку – проти вас. У діловому світі надзвичайно важливо, щоб зорові сигнали, які отримують від вас інші, передавали необхідну для вас інформацію і характеризували вас як професіонала.

Діловий одяг – це водночас і візитна картка людини, і знакова система. Нейтрального одягу немає. Як знакова система, він свідчить:

- про статус особистості та її статки;

- про знання нею правил ділового етикету;
- про повагу до партнера;
- про естетичні смаки людини;
- про приналежність до професії;
- про вміння одягатись відповідно до ситуації.

Водночас одяг є розпізнавальним знаком „свій-чужий” у певній соціальній групі і може бути інвестицією в кар’єру. Він визначає звернення до конкретної особи інших людей. Перш ніж вирушити на роботу, ділову зустріч, якийсь захід, людина повинна поставити собі два запитання:

Хто я в цій ситуації і як я хочу, щоб мене сприйняли?

Де і на яких людей я хочу справити враження і яке?

Діловий костюм людини – це його уніформа, яка дозволяє успішно виконувати робочі функції. Це форма одягу представників тих професій, у структуру діяльності котрих входить спілкування з іншими людьми і вплив на них. Знання і відчуття того, що людина добре вдягнена, відображається на її впевненості та кар’єрі. При виборі одягу слід добре бути обізнаним і зважати на дрес-код (правила щодо вибору одягу до певної ситуації). У діловому одязі дрес-код передбачає певні обмеження та конкретні деталі гардеробу (зокрема, строгі костюми для чоловіків і жінок, закрите взуття, у жінок - відсутність декольте, бретельок тощо).

Існує *чотири альтернативи вибору одягу*: консервативний, стиль для взаємодії, творчий стиль., діловий стиль.

Консервативний стиль. Підходить державним службовцям, юристам, банкірам. Функція: надає авторитетності й підкреслює компетентність. Стиль викликає повагу, контролює партнерів і тримає дистанцію. Він передбачає:

- класичний костюм (уніформа);
- максимальний контраст між сорочкою і костюмом;
- аксесуари комплектні, які добре узгоджуються з костюмом;
- хороший золотий чи срібний годинник, сережки класичної форми;
- легкий макіяж для жінки;
- жіноче взуття на середніх підборах;

- спідниця до рівня колін чи дещо нижче;
- чоловікам – із аксесуарів – хороший механічний годинник, весільна обручка і відповідні запонки.

Стиль для взаємодії. Підходить співробітникам організацій, котрі зайняті комунікацією, встановленням контактів. Функція – якомога швидше викликати довіру до клієнта. Одяг повинен вказувати на солідну позицію особи в фірмі і відображати деякий творчий потенціал людини. Одяг радикально не відрізняється від класичного костюма, але має якийсь домінуючий елемент (ефектна блуза чи жакет, дорогий, елегантний матеріал костюма). Не має яскравості. Чоловіки можуть не вдягати повний костюм. Жіночий брючний костюм має бути елегантним. Аксесуари не кидаються в очі. Стиль зменшує дистанцію між партнерами, але й зменшує „впливовість” особи.

Творчий стиль. Підходить до таких сфер діяльності, як мода, дизайн, реклама, шоу-бізнес. Функція – показати наявність творчого потенціалу. Демонструється вміння йти в ногу з модою, її новинками, навіть „писком” моди, авангард. Загальна ідея полягає в тому, що люди повинні виділити Вас, а не те, що Ви носите. Акцентується якась незвична, неправильна лінія. Чоловіки можуть не вдягати краватку, а шийний платок. Колір – хороший спосіб показати себе. Але одна яскрава пляма в ансамблі виглядає краще, ніж костюм, що переливається і блищить люрексом. Цей одяг „виділяє людину із натовпу”, але неприйнятний для державної служби.

Діловий стиль одягу. Діловий одяг людини повинен створювати враження впевненості, смаку та стильності. Її костюм не повинен бути надто яскравим чи зухвалим. Діловий стиль одягу повинен бути дещо консервативним з хорошою лінією („лінія” в моді – це характер моделі; лінії бувають прямими, кривими, ломаними; їх часто оцінюють емоційно: ніжні, грубі, енергійні, сухі; в одязі лінія формує зорове враження – ілюзію видовження чи розширення костюма). Він повинен мати одну акцентуючу деталь. Складовою стилю є співобразність, тобто поєднання, гармонійна єдність декількох образів (джинси, як елемент спортивного стилю, не можуть бути поєднаними з

жакетом класичного крою чи лакованими туфлями на високих підборах; відповідно до стилю мають бути підібрані зачіска, аксесуари – шарфик, пояс, сумка). Стиль одягу повинен враховувати особливості фігури людини (зріст, повноту, колір шкіри, очей, волосся) та її вік. Зорове прийняття спочатку концентрує увагу на краях предмета, а потім – на деталях, тому важливе значення має силует костюма. Якщо силует невдалий, то деталі вже не спасуть модель. Одяг повинен візуально покращити пропорції ділової людини, змінити в кращий бік об'єми, приховати недоліки та підкреслити переваги тіла. Тому важливо не носити обов'язково модний силует, а знайти „свою” форму, яку потім можна варіювати у відповідності до змін моди, добираючи деталі, колір, доповнення, біжутерію.

У певних сферах діяльності неадекватне вбрання, зовнішність, жести та міміка можуть розцінюватися як вияв неповаги до встановлених корпоративних правил поведінки та кодексу одягу співробітників. Зовнішність та одяг, вибраний вами для роботи, мають свідчити про вашу приналежність до ділового світу, підкреслювати ваш професіоналізм та виявляти ваш гарний смак.

Оцінка людей за їхнім зовнішнім виглядом може здаватися поверховою, адже справді важливим є те, хто вони, що становлять собою як особистості, а не те, як вони одягнуті і виглядають. Та погано це чи добре, вагома частина першого враження від будь-якої особи базується саме на її одязі та зовнішності. У людському суспільстві зовнішність є ключовим аспектом для розуміння особистості кожної людини, рівня її професіоналізму та для визначення її соціального стану.

Зовнішній вигляд може підвищити вашу репутацію професіонала, а може поставити під сумнів ваші професійні здібності. Будь-який елемент зовнішності, який виглядає „занадто” (прикраси, парфуми/лосьйон, зачіска або елемент/частина одягу), може зменшити силу вашого професійного іміджу або навіть заплямувати його. Діловий зовнішній вигляд є своєрідним сигналом того, що ми готові до професійної діяльності не лише своїми знаннями та вміннями, а й психологічно.

Вироблення і підтримка професійного зовнішнього вигляду часом може нагадувати додаткову, другу роботу, за яку ви не отримуєте ніякої компенсації. Цей процес має свої регулярні, повторювані цикли, вимагає часу та певного планування, а інколи передбачає і новий щоденний порядок. Отримувана при цьому нагорода здається невідчутною (або ж її важко відчутти), тому що наслідки від неадекватної непрофесійної зовнішності та поведінки значно очевидніші та відчутніші.

Однак слід усвідомлювати безперечні плюси від того, що ви виглядаєте і поводити себе як істинний професіонал, одним із яких є стійке і виправдане почуття поваги до себе та впевненості у своїх силах. Необхідною складовою вашої високої компетентності у сфері професійної діяльності безумовно є ваш імідж, який поважається як вашими колегами, так і вашими клієнтами. Результатом такої поваги є почуття взаємного комфорту у процесі співпраці та спілкування, що і становить зміст хороших манер.

Усвідомлюючи вагу зовнішнього вигляду у створенні професійного іміджу, визначте, які із названих елементів є найбільш вагомими, а які найменш важливими при оцінці людини з першого погляду: доглянута (чиста, охайна) зовнішність; рукостискання; дружня посмішка; статура; відповідний одяг; мова; загальний настрій; запах парфумів/лосйону; такт/самоконтроль; вміння слухати; почуття гумору; знання; ввічливість; повага до свого та чужого часу; тон голосу.

Важливо усвідомлювати, що при визначенні серед названих елементів найбільш/найменш важливих не може бути абсолютних відповідей. Слід розуміти, що всі названі елементи є надзвичайно важливими при створенні професійного іміджу і можуть мати вирішальне значення у ситуації, коли людина оцінюється з першого погляду (наприклад, співбесіда, ділова зустріч з потенційним клієнтом і т. ін.).

Основні вимоги до одягу ділової людини. Зрозуміло, що вибір одягу – власна справа кожної людини. Вбрання, що ви купуєте і носите, відображає вашу індивідуальність. Багато хто помилково вважає, що підбір ділового одягу/компонування ділового гардеробу – справа нудна і передбачає малий елемент

творчості та польоту фантазії. Насправді ж, у рамках професійного вбрання існують численні можливості та варіанти вибору.

Дехто вважає, що при стрімкій зміні течій та напрямків сучасної моди вибір ділового вбрання за складністю схожий на створення нового механізму.

Але насправді підбір одягу для роботи зовсім не такий уже і складний. Головне, слід пам'ятати, що ваш вибір не може базуватися лише на вашому власному смаку та уподобаннях.

Ваше рішення щодо того чи іншого елемента гардеробу насамперед має базуватися на таких ключових моментах:

Ваш одяг повинен „вписуватися” у робочу атмосферу місця вашої роботи;

Ваш одяг має відповідати очікуванням та уявленням про нього осіб, які з вами працюють (начальство, колеги, клієнти, ділові партнери).

Очевидно, що багато у чому ваш вибір залежить від конкретних обставин. Але певні закономірності, які стосуються ділового одягу, є незмінними:

Люди завжди оцінюють вас по одягу, який є основним елементом у створенні вдалого позитивного першого враження і важливим елементом у подальшій його підтримці.

Вибір вбрання, що відповідає одягу, прийнятому на місці вашої роботи, але водночас є трохи більш стильним, надає вам перевагу, незалежно від того, де саме ви працюєте. Перше твердження підкреслює важливість одягу в сучасних ділових відносинах; друге визначає роль одягу в створенні професійного іміджу, який допоможе вам рухатися у вашій кар'єрі вперед.

Уявлення про сучасний діловий одяг сьогодні є більш складним або більш простим (залежно від того, як підходити до цього питання), ніж звичайне протиставлення традиційного – формального і нетрадиційного – неформального вбрання.

Сучасну ділову людину у питаннях одягу можна порівняти з хамелеоном. Те, що ви одягаєте на роботу в певний день, залежить від того, що ви робите у цей день (якими саме є ваші сьогоднішні плани). Якщо ви не маєте ніяких спеціальних планів і цілий день працюватимете в офісі, ви можете вибрати менш формальний одяг, наприклад, відмовитися від краватки; якщо ж у

вас запланована зустріч з клієнтом, який (ви певні) буде з краваткою, ви, зрозуміло, теж одягнете її. Якщо планується зустріч співробітників з начальством, або ж на роботу виходить ваш новий керівник, ви у цей день, безумовно, будете у своєму кращому костюмі та з краваткою.

Водночас необхідно розуміти і пам'ятати, що вибір одягу залежно від ваших планів на день („що я роблю сьогодні“) може бути ризикованим. Ви ніколи не знаєте, коли ви отримаєте запрошення зустрітися з важливими клієнтами. Клієнт може завітати до вас просто з вулиці.

Для того, щоб уникнути подібних небажаних ситуацій, можна:

1) мати зміну одягу у вашому офісі (якщо є така можливість);

2) незалежно від обставин, кожен день одягатися відповідно до існуючих – писаних або неписаних – правил щодо одягу співробітників на місці вашої роботи. Цей підхід є більш розумним і виправданим.

3) Незалежно від того, де саме ви працюєте, яким є стиль вашого місця роботи – традиційним чи надзвичайно сучасним, існують певні незмінні *вимоги до ділового одягу*:

- робочий одяг має відповідати вимогам існуючої корпоративної політики;

- кожна організація має (повинна мати) свою політику (зафіксовану у спеціальних відповідних документах чи існуючу лише в усному вигляді) щодо одягу співробітників. Кожна організація має свій стиль, який ви сприймаєте, до якого пристосовуєтесь, щоб продемонструвати свою приналежність до конкретного місця і сфери професійної діяльності. Якщо стиль організації передбачає традиційний діловий одяг (костюм і краватку), ви у визначених рамках все одно маєте широкі можливості для вибору одягу, що відповідає вашим уподобанням та смаку.

Розуміння існуючої у вашій організації політики щодо одягу співробітників, як і визначення для себе, яким чином ви можете виглядати найкраще у встановлених рамках, не лише дасть вам можливість проявити свою індивідуальність, а й стане

свідченням вашої далекоглядності, спрямованості у майбутнє та впевненості у собі, своїх силах.

В ідеалі, ви підбираєте свій робочий одяг таким чином, щоб він:

а) відповідав існуючим на вашому місці роботи правилам/кодексу і не виходив за передбачені межі;

б) давав вам можливість виразити своє „Я” і у той же час показати, яким ви вбачаєте своє професійне майбутнє, свій подальший кар’єрний рух. При цьому ви за необхідності оновлюєте/змінюєте свій гардероб.

Якщо ваша організація має кодекс ділового одягу співробітників, зафіксований у відповідному документі, обов’язково зробіть його копію та ретельно вивчіть. Частіше, кодекс ділового одягу співробітників тієї чи іншої організації ніяк не документується і не озвучується, а підтримується щоденною практикою. У такому випадку ви маєте просто спостерігати і вчитися. Звертайте увагу на одяг ваших колег, насамперед вашого керівника. Незалежно від того, хто є вашим начальником – чоловік чи жінка, звертайте увагу на загальний стиль його одягу. Визначте, наскільки формальним є вбрання. Плануйте і підбирайте свій робочий гардероб у відповідному, подібному стилі. Скажімо, якщо ваш начальник носить костюм, вам також варто мати один чи два. При цьому ви не повинні абсолютно копіювати певну особу, втрачаючи свою індивідуальність і змінюючи свій імідж, але ви не можете „випадати” із загальної картини вашого місця роботи, а маєте гармонічно вписуватися у неї.

Якщо ви не будете дотримуватися існуючих правил щодо одягу співробітників, це може бути розцінено як виклик керівництву. Жінка, яка має забагато прикрас або надто коротку спідницю, як і чоловік, що завжди носить спортивний піджак і „не любить” краваток, своїм зовнішнім виглядом заявляють про свою неприналежність до команди, про несерйозне ставлення до своєї кар’єри. Водночас вирізнятися особливою увагою до свого одягу (стилю, фасонів і т. ін.), як і до своєї зовнішності в цілому, не завжди означає, що ви робите собі добро: про вас може скластися враження, що ви цікавитесь насамперед і виключно вашим зовнішнім виглядом, а не справою.

- Робочий одяг повинен представляти вашу організацію.

Коли ви у справах стикаєтесь з людьми „ззовні”, ви завжди у подібних випадках представляєте не тільки і не стільки себе, як свою організацію. Яким би не був кодекс ділового одягу у вашому місці роботи, завжди намагайтеся виглядати якнайкраще. Тому не варто одягатися за принципом „Одягаюсь так, якою є моя сьогоднішня робота”. Ви ніколи не знаєте, як протягом дня можуть повернутися справи. Щоб не потрапити у неприємну ситуацію (наприклад, вас раптово запросили на засідання керівництва для доповіді про просування роботи над певним проектом у день, який завжди був для вас спокійним, неофіційним днем без краватки) вам, можливо, треба мати зміну одягу на роботі. Але найкраще одягатися так, щоб бути готовим до будь-яких ситуацій, що можуть виникнути.

- Ви маєте одягатися для інших (клієнтів, ділових партнерів і т. ін.).

Робота з клієнтами також впливає на стиль вашого одягу. Одягаючись на роботу, не забувайте, що ваше вбрання має бути таким, щоб оточуючі, працюючі з вами люди почували себе комфортно. Поважайте інших і себе – це головний ключ до вдалого вибору.

- Робочий одяг повинен бути охайним та чистим.

Блузка з відірваним гудзиком, як і брюки з жирною плямою мають залишатися вдома, аж поки ви їх не приведете у належний вигляд. Те саме стосується і взуття: навіть у ті дні, коли на вулиці ллє як із відра, воно має бути чистим. Вимога до чистоти та акуратності робочого одягу працює незалежно від того, яким – більш чи менш формальним – є місце вашої роботи. Навіть якщо код ділового одягу дозволяє вам працювати у джинсах та сорочці з короткими рукавами і розстібнутим коміром, ваше вбрання має бути охайним, в іншому разі воно стане виявом не вашого стилю, а вашої поганої звички не стежити за своєю зовнішністю.

- Робочий одяг має відповідати вашому стилю, зовнішності та статурі. Один із шляхів підбору вашого вбрання – визначення, який саме колір, фасон, його деталі найбільш вдало підходять вам.

Колір вашої шкіри, волосся, очей; особливості вашої фігури мають тут вирішальне значення. Дотримуйтеся принципу простоти. Якщо ви купуватимете більшість елементів свого гардеробу у подібних кольорах/тонах, це дасть вам можливість, практично, уникнути помилок при їх комбінуванні, а також зменшити свої витрати.

- Робочий одяг має бути для праці.

Робочий одяг очевидно має підкреслювати ваші привабливі риси, але при цьому не може бути занадто відвертим, привертаючи до вас уваги більше, ніж того потребує професійна діяльність. Бажаючи цього чи ні, дуже відкриті блузки, завузькі штани (як чоловічі, так і жіночі), надто короткі плаття та спідниці, прозорі тканини передають непрофесійні сигнали. Розумна ділова людина знає і пам'ятає, що на робочому місці абсолютно необхідно виглядати компетентним, упевненим у своїх силах, знаючим свою справу працівником, на якого можна покласти у будь-якій справі. Якщо ви справжній професіонал, одягайтеся для службового підвищення, на яке ви сподіваєтесь і для якого так багато працюєте, а не для того, щоб притягувати до себе погляди інших.

- Одяг повинен відповідати часу дня.

Прихід на роботу у вбранні, яке більше підходить до вечірнього заходу, – погана ідея. Навіть якщо ви вибираєте одяг, більш вишуканий, ніж звичайно, тому що маєте важливий діловий ланч, не варто зупинятися на чорному вечірньому платті з шарфом. Один із перших уроків корпоративної культури, який повинна засвоїти кожна ділова людина, – визначення типу, стилю одягу, підходящого, прийнятого для роботи (яка є денною) у певному конкретному місці.

Учені виділяють **принципи та критерії підбору ділового гардеробу**.

Не слід ставати жертвою моди. Ваш робочий одяг є свого роду вкладенням грошей, яке має працювати кілька років, не варто, підбираючи гардероб, зупинятися на ультрасучасних речах. До того ж, дотримання останніх віянь моди може стати величезною помилкою у тому разі, коли нові тенденції не працюватимуть на вас, не збігаючись з вашим особистим стилем.

Варто пам'ятати, що більшість моделей, які модельєри та дизайнери представляють на своїх виставках, створюються для того, щоб розширити існуючі межі сучасного дизайну і надзвичайно рідко (якщо не ніколи) передбачають їх щоденне, навіть вечірнє, носіння діловою людиною. Замість того, щоб поспішати купити щось новеньке, побачене на сторінках модного журналу чи по телевізору, вибирайте речі, які добре на вас сидять, личать вам, підкреслюючи ваші сильні сторони, та посилюють ваш професійний імідж.

Варто виходити з ваших фінансових можливостей. Класичний діловий костюм для чоловіків та жінок ніколи не вийде з моди і завжди залишатиметься своєрідним центром вашого робочого гардеробу. Одяг найсвіжіших фасонів допоможе вам відчувати себе стильно (аж поки він буде модним), але якщо ви маєте обмежений бюджет, вам важко буде увесь час тягнутися за модою. Легше і простіше поновлювати класичний гардероб деякими новими, „свіжими” речами та аксесуарами. Тоді у вашому вбранні не буде різнобою стилів та напрямків моди.

Особливу увагу слід приділяти тому, як дана річ сидить на вас, як вона вам підходить. Важливо бути певним, що вибраний вами новий елемент гардеробу не лише відповідає вашому розміру, а й личить вам, робить вас привабливіше. Ми часом (або ж і часто) забуваємо про деякі з цих положень здорового глузду щодо одягу.

Купуйте те, що сидить на вас добре зараз, а не те, що (як ви сподіваєтесь) буде добре сидіти потім, тоді, коли ви скинете кілограми.

Не купуйте нічого, не поміривши. Перевірте, чи можете ви сісти у новому вбранні без того, щоб гудзики спереду не розходилися; чи можете ви вільно рухатися; чи немає непотрібних зморшок та незапланованих складок на одязі, коли ви його одягнули. За допомогою трибичного дзеркала подивіться на себе спереду, ззаду та з боків.

Багато факторів визначають, чи підходить вам дане конкретне вбрання.

Купуючи нову річ у ваш діловий гардероб, поставте собі наведені нижче запитання:

- Чи це вбрання підходить для роботи, яку я виконую; чи відповідає воно моєму положенню у організації, моїй посаді?
- Чи відповідає вибраний одяг тому, що носять інші співробітники у моїй організації/чи відповідає він існуючому кодексу ділового одягу моєї організації?
- Чи відповідає це вбрання тому, що носять люди у даній місцевості/регіоні?
- Чи тепер підходящий сезон для цього одягу?
- Чи зможу я, одягнувши цю річ, виконувати усі фізичні дії, що передбачаються моєю роботою (наприклад, писати на дошці), і відчувати себе при цьому комфортно і впевнено?
- Чи це вбрання підходить для тієї конкретної ситуації, для якої я його купую/для того конкретного заходу, на який я планую його одягнути (зустріч з важливим клієнтом)?
- Чи ця річ добре сидить на мені/чи підходить вона мені?
- Чи не розходяться гудзики на одязі, коли я сиджу?
- Чи добре виглядає ця річ на мені збоку, ззаду?
- Чи це підходящий для мене колір?
- Чи личить мені це вбрання?
- Чи буду я одягати цю річ часто?
- Чи зможу я комбінувати цю річ з іншими елементами мого робочого гардеробу?
- Чи свідчить це вбрання про мій професіоналізм?
- Чи почуватиму я себе впевнено у цьому вбранні на зустрічі з моїм керівником, на якій буде присутній співробітник – мій „супротивник” при розгляді кандидатур для наступного підвищення у посаді, одягнений у свій найкращий діловий костюм?
- Чи подобається мені ця річ?

Якщо ви не можете відповісти „Так” на більшість із наведених запитань, виберіть щось інше.

Діловий одяг для жінок. Жіночий діловий гардероб значно різноманітніший, ніж чоловічий, але при цьому він має комплектуватися відповідно до основних напрямків такого роду

одягу. Водночас кожній жінці варто намагатися створити свій індивідуальний стиль, який якнайкраще відображає її особистість та власний смак.

Є три основні напрямки/стилі ділового одягу для жінок, які визначають, що саме є центром гардеробу: 1) костюм зі спідницею; 2) блейзер або жакет, який комбінується з іншими елементами гардеробу; 3) плаття, яке включає одну чи дві частини. Брючний костюм, надзвичайно поширений та популярний, у деяких установах та організаціях може бути небажаним. У будь-якому разі вибір кожного конкретного вбрання передбачає врахування кольору та виду тканини.

Костюм зі спідницею. Такий костюм є рекомендованим стандартом для вашого ділового гардеробу. Він створює вигідний, сильний імідж. Якщо піджак однобортний, його можна не застібати, тоді як двобортний піджак повинен бути завжди застібнутим (це стосується і внутрішнього гудзика). Щоб виглядати вищою та стрункішою, вибирайте костюм одного кольору. Водночас ваш костюм може бути не тільки одного кольору, але складатися зі спідниці та піджака контрастних кольорів (може мати не лише спідницю кольору, який збігається з кольором піджака, а й спідницю контрастного кольору).

Вибір кольорів. Найкращими кольорами для ділових костюмів є чорний, темно-синій, сірий, темно-бежевий та бордовий. Легкі, тонкі смужки або клітинки допустимі. Будьте обережні, вибираючи костюм, обидві частини якого червоного, жовтого або лимонного кольорів. Таке вбрання може занадто „звучати”, привертаючи непотрібну увагу інших.

Вибір тканини. Деякі види вовни, як, наприклад, габардин, можна носити цілий рік і вони добре і довго служать. Бавовняні вироби можуть бути непоганим вибором у теплому кліматі та для теплого сезону. Вироби з льону та полотна варто купувати лише у тому випадку, коли в них додані синтетичні/штучні матеріали, як поліестер, акрил. Без таких добавок подібні тканини легко мнуться, і тому їх слід уникати. Варто бути обережним щодо речей із шовку, які можуть, по-перше, легко м'ятися, а по-друге, часто мати занадто вишуканий (вечірній) вигляд.

Блейзер. Це жакет/піджак, який можна у щоденній практиці використовувати для того, щоб по-різному комбінувати зі

спідницями і у такий спосіб розширити ваш гардероб. Блейзер, як правило, має менш формальний вигляд.

Вибір кольорів. Можна рекомендувати ті самі кольори, що і для костюма – чорний, темно-синій, сірий, бургунді та темно-бежевий. Будьте обережні, купуючи жакети у клітинку, з візерунком чи твідові: їх може бути досить важко комбінувати з іншим одягом.

Вибір тканини. Як і для костюма, габардин, вовна з синтетичними домішками є безпечним вибором. Шовк та льон з домішками також можливі для жакета. Уникайте шкіри, оксамиту, вельвету, велюру та грубих паперових/джинсових тканин. Вони ніяким чином не створюють професійний вигляд.

Блузки. Блузки можуть бути широкої гами кольорів. Намагайтеся якнайкраще підбирати та комбінувати їх з вашими костюмами. Найбільш вигідними і „працюючими” кольорами є білий, білосніжний та бежевий: вони підходять, практично, до будь-якого костюма.

Вибір тканини. Для блузок шовк є найкращим вибором, але його хімічна чистка може бути надто дорогою. Звертайте увагу на інструкцію: нині є деякі види шовку, який можна прати, тому подібна покупка може бути більш вигідною. Бавовна також можливий варіант для ділових блузок. Єдина і головна вимога до такого роду виробів – ідеальна відпрасованість.

Плаття. Плаття, яке складається з одного чи двох компонентів/частин, можна носити окремо або з жакетом. Хоча в цілому плаття не створює такого сильного професійного іміджу, як костюм, але до певних ситуацій воно може дуже підходити. Вважається, що плаття стилю пальта (у якому гудзики спереду розташовані зверху донизу) має більш діловий вигляд, ніж плаття стилю блузки (на якому гудзики спереду розташовані лише до лінії пояса).

Вибір кольорів. Рекомендуються сірий, темно-синій, бежевий, світло-коричневий, червоний колір, а також бургунді. Легка смужка або клітинка допустимі. Уникайте яскравих малюнків.

Вибір тканини. Найкращим вибором є натуральний шовк, при цьому штучний шовк також може бути вдалим вибором.

Полотно та льон можна використовувати лише у тому разі, коли у них є штучні домішки: чистий льон та полотно легко мнуться і вироби із них під кінець робочого дня не матимуть необхідного вигляду. Варто уникати бавовни, тому що, в принципі, вона вважається недостатньо формальною для ділового вбрання.

Прикраси. Уникайте дешевих прикрас. Віддавайте перевагу золотим, срібним виробам та прикрасам із штучних/синтетичних матеріалів високої якості.

Перли додають елегантність до будь-якого ділового вбрання.

Уникайте прикрас, які хитаються і дзеленчать. Не надягайте більше, ніж того потребує ситуація. Обмежте свій вибір однією каблучкою на кожній руці і одним ланцюжком на шії.

Купуйте найдорожчий годинник, який дозволяє ваш бюджет.

Пасок. Вибирайте шкіряні паски, які мають невелику застібку. Пасок має координуватися з вашим взуттям.

Шарф. Вибирайте шарфи, які мають кольори вашого костюма. Єдиним вибором є 100 % шовк, тому що інші тканини важко красиво і зручно зав'язати.

Панчохи. Нейтральні кольори (світло-бежевий, кольору шкіри) завжди будуть вдалим вибором. Можна також зупинитися на кольорі, який на півтону темніший за тон вашої шкіри. Світло-сірий колір, як і колір кістки також є хорошим вибором.

Не носіть темні панчохи зі світлим взуттям. Не забувайте, що на темних панчохах будь-які проблеми (вузлики, спущені петлі) набагато помітніші, ніж на світлих. До того ж, дуже темні панчохи можуть мати вигляд спортивних штанів, які щільно обтягують ноги, чого слід уникати. Білі панчохи часто розглядаються як знак приналежності до медичного персоналу.

Уникайте панчохо з візерунками: вони привертатимуть увагу до ваших ніг більше, ніж це необхідно у діловій ситуації.

Хорошою звичкою є мати запасну пару панчохо на випадок усіякого роду „аварій”.

Взуття. Класичні шкіряні туфлі – найпоширеніший варіант ділового взуття для жінок, тому що вони одночасно і зручні, і

виглядають привабливо. Рекомендована висота підбора: 2,5-5 см. Уникайте сандалів, взуття з відкритими носами чи п'ятками.

Вважається, що колір вашого взуття має відповідати найнижчому кольору вашого одягу (спідниці, плаття, брюк) або бути темнішим. Збігання кольору взуття і нижньої частини одягу візуально робить людину вищою і стрункішою. Якщо колір вашого взуття буде іншим (що мало збігатиметься з кольором одягу), увагу привертатимуть ваші ноги, а це у ділових ситуаціях не бажано.

Рекомендуються нейтральні кольори, такі як чорний, темно-синій, бургунді, сірий та бежевий. Слід уникати червоного, рожевого та жовтого кольорів. Білий колір, навіть улітку, більш підходить до світських, ніж до ділових ситуацій та заходів.

Якщо ви любите ходити на роботу пішки, одягайте взуття на дуже низьких підборах або ж з плоскою підошвою. Не варто вибирати для цього спортивне взуття. Ви ніколи не знаєте, кого ви зустрінете по дорозі на роботу або ж біля неї.

Водночас ви не можете носити ділове взуття, коли на вулиці лежить півметра змішаного з сіллю снігу, який тане, перетворюючись на каламутну брудну воду, що заливає усе навкруги. Це просто не практично. При такій погоді варто взути елегантні резинові чобітки, які дадуть вам можливість пересуватися без проблем. Своє ділове взуття принесіть із собою.

Сумка/портфель. Слід віддавати перевагу сумкам та портфелям зі шкіри. При цьому варто уникати ярликів дизайнерів на сумках. Вважається, що для жінок підходящим вибором буде портфель як з твердими боками, так і з м'якими.

Найбільш практичними кольорами є чорний, коричневий та бургунді. Невеликі сумочки за кольором мають збігатися з вашим взуттям. Це правило не стосується портфелів.

Деталі. Переконайтеся, що ваша білизна необхідного розміру і добре на вас сидить: будучи невідповідного розміру або невдалого крою, вона може зіпсувати усе враження від вашого вбрання, підкресливши „слабкі” сторони вашої фігури.

Вдало підібрані окуляри можуть бути додатковим позитивним елементом вашого професійного іміджу. Тому, якщо ви носите окуляри кожного дня і цілий день, намагайтеся підібрати пару, яка б максимально працювала на вас.

Уникайте окулярів із затемненим склом або окулярів-хамелеонів (скло яких темнішає/світлішає залежно від сили світла у тому місці, де ви перебуваєте). Вони ховатимуть ваші очі від співрозмовника, і тому він може сприйняти вас за нещирю людину, а отже, з недовірою поставиться до ваших слів, що зовсім не допомагає справі.

Макіяж не повинен бути надто яскравим (моветон – робити його вранці за робочим столом чи підправляти щось у присутності інших); вибір губної помади і тіней для повік повинен відповідати природному колориту жінки. Денний макіяж має бути помірним, особливо в спекотні дні – шар тіней для повік, тонального крему і пудри повинен бути гранично тонким, а туш – вологостійкою. Вечірній макіяж може бути яскравішим і фантазійним (зважаючи на вік жінки й те, де вона і з ким має намір провести вечір).

Духи, парфуми... До численних косметичних засобів, які використовують жінки, належать також засоби невидимі, але відчутні – пахощі. Широко вживаються різні дезодоранти, одеколони, духи. У зв'язку з цим у нас два застереження: по-перше, найдорожчі духи ніколи не замінять ретельного догляду за своїм тілом, а по-друге, чим менше ми їх вживаємо, тим краще (тобто не слід зловживати парфумами, у міру ними користуватися, особливо з різким запахом, бо інакше, після такого нашого „вдосконалення” від нас тікатимуть).

Діловий одяг для чоловіків. Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає на його успіх у ділових колах, а правильно вибраний костюм сприяє створенню його іміджу. Розвиток ділового стилю в чоловічому одязі подібний, швидше, до спокійної річки, ніж до примхливого потоку. Ділові кола не надто страждають від випадкових впливів, і тому костюм ділової людини досить консервативний. Чоловік повинен бути:

- солідним і впевненим у собі;
- діловим і привабливим;
- порядним, що викликає довіру;
- не без претензій на вишуканість та елегантність.

Чоловіки, як правило, мають менший вибір в одязі, ніж жінки, але це зовсім не означає, що вони не повинні думати про

свій гардероб. Насправді саме цей утруднений (менш широкий) вибір приводить до того, що одяг чоловіка передає більше інформації про його власника. Вам необхідно виробити стиль, який би відображав вашу індивідуальність і власний смак.

Є два різних типи одягу, прийнятого для чоловіків-бізнесменів і, ширше, ділових людей: 1) костюм, що складається з двох частин; 2) окремі піджак та брюки, що комбінуються.

Костюм. Діловий костюм, який складається з двох частин (піджака та брюк), є найкращим вибором для більшості сфер. Вважається, що ділова людина повинна мати не менше п'яти костюмів (однобортних з двома або трьома гудзиками та двобортних), які і складатимуть основу гардеробу.

Двобортні піджаки завжди застібаються (це стосується і внутрішнього гудзика). Колір гудзиків має поєднуватися з кольором тканини, з якої пошито костюм.

Рекомендована ширина лацканів на піджаку від 7,5 до 8,5 см, малоймовірно, вийде з моди, ніж ширші або вужчі лацкани. Манжети на брюках, у принципі, справа власного смаку та вибору кожного окремого чоловіка, але в цілому брюки з манжетами вважаються менш формальними.

Піджаки від костюмів не слід носити з іншими брюками. Жилет додає костюму більшої офіційності та свідчить про його вищу ціну.

Вибір кольорів. Темно-синій, сірий та колір вугілля є кольорами влади („сильними” кольорами). Будьте обережні з коричневим кольором, тому що багато хто сприймає його негативно. Також варто бути обережним з чорним кольором тому, що він може залякувати оточуючих. Середньої інтенсивності синій колір сприймається людьми як дружній. Легка смужка адекватної ширини на тканині може додати привабливості та різноманітності вашому одягу.

Вибір тканини. Вовна та поєднання з вовною можна носити цілий рік, до того ж вони нелегко мнуться. Бавовна/поплін можуть бути підходящим вибором для теплої погоди. У будь-якому разі перед тим, як купити якусь річ, переконайтеся, що тканина, з якої вона пошита, нелегко мнеться. Якщо ж мнеться, добре подумайте ще раз: одяг з подібної матерії не „протягне” цілий день без численних зморшок та заломів на ньому.

Окремі піджак та брюки. Окремі піджак та брюки мають завжди бути контрастних кольорів для того, щоб зменшити свій менш формальний вигляд. Піджаки в клітинку, як правило, занадто неформальні для бізнесу та ділової сфери у цілому.

Вибір кольорів. „Сильні” кольори – темно-синій, сірий, вугілля – легко поєднуються з великою кількістю контрастних кольорів. Коричневий та бежевий кольори будуть кращим вибором для окремого піджака, який поєднується з синіми штанами та відповідно підібраними сорочкою і краваткою. Середньої інтенсивності синій колір надає можливість багатостороннього вибору, легко поєднуючись з темно-синім та сірим кольорами.

Більш темний колір піджака дозволяє вибрати брюки світліших кольорів, у тому числі світло-коричневі та бежеві.

Вибір тканини. Як і костюми, окремі піджаки мають бути з вовни, її поєднань, бавовни або поєднань із шовком. Бажано мати брюки з габардину або поєднань з вовною.

Сорочки. Чоловічі ділові сорочки мають завжди бути з довгими рукавами, незалежно від пори року. При цьому краї рукавів повинні приблизно на 1,5 см визирати з-під краю рукавів піджака.

Вибір кольорів. Однотонні сорочки найбільше підходять діловій людині, при цьому білий колір залишається найкращим і найбільш безпечним варіантом. Також прийнятний та досить поширений світло-голубий колір. У деяких організаціях можливою альтернативою однотонним є сорочки у світло-голубу, бежеву або червону смужку. Слід уникати персикового та лавандового кольорів, а також клітинки, крапок та широкої смужки.

Вибір тканини. Найкращим вибором є 100 % бавовна, але її належне крохмалення та прасування потребує значної (часто навіть професійної) уваги і вмінь.

Краватка. Кінець краватки має знаходитися нарівні середини паска, але не вище, ніж його верхній край. Слід бути дуже обережним з краваткою-метеликом. Краватка такого типу, як правило, асоціюється з відповідним (офіційним, вечірнім) вбранням – смокінгом або фракком, і тому одягнута вдень у ділових ситуаціях може розцінюватися як вияв ексцентризму.

Ширина краватки має дорівнювати приблизно 7,5 см, при цьому варто не забувати, що з часом вона змінюється.

Вибір кольорів. Колір краватки і колір костюма мають доповнювати один одного, але при цьому не збігатися. Найбільш поширені кольори основи – бургунді, червоний та темно-синій. Додаткові кольори (кольори деталей або візерунка), як і самі деталі та візерунок, мають бути витонченими і при цьому різко не виділятися, „не кричати”.

Вибір тканини. Перевага віддається виробам з 100 % шовку. Такі краватки елегантні, і їх можна носити протягом року в будь-якому кліматі.

Геометричні фігури та смужка – хороший вибір, альтернативним варіантом є м'який візерунок.

Комбінуючи костюм, краватку та сорочку, виходьте з таких можливих варіантів: 1) дві однотонні речі, одна – з малюнком; 2) одна однотонна річ, дві – з малюнком. Поєднання трьох речей з малюнком вимагає високого вміння та смаку, але при цьому може виглядати надзвичайно привабливо (або ж стати, без належного вміння, катастрофою стилю).

Краватка та носовичок мають доповнювати один одного, не маючи при цьому подібного/ідентичного малюнка.

Окуляри. Верхня частина оправы повинна знаходитися на одному рівні з бровами, тільки круглі окуляри з маленькими склом розташовуються нижче брів. Оправа не повинна бути ширше обличчя. До вузького обличчя підходить полегшена оправа.

Прикраси. Чоловіки повинні носити не більше однієї каблучки на руці.

Ділові люди можуть носити високої якості золоті, срібні або сталеві (stainless steel) годинники.

Носіть годинник навіть тоді, коли ваш внутрішній таймер працює відмінно: відсутність годинника у ділової людини може бути розцінена іншими (діловими партнерами, клієнтами) як недостатня увага і повага до часу.

Ручки. Якісні кулькові або пір'яні ручки. Документи підписуються гелевою ручкою, яка свідчить про зваженість і професіоналізм, викликаючи повагу колег і партнерів.

Пасок. Паски мають бути шкіряними (можливо зі шкіри крокодила) чорного, коричневого кольорів або кольору бургунді. Колір паска повинен збігатися з кольором взуття. Слід вибирати паски з пряжкою, що не впадає в очі.

Шкарпетки. Найбільш поширені шкарпетки з нейлону чи тонкої бавовни. Вони повинні сягати середини литки (закінчуватися на висоті 20-25 см від вашої підошви): тоді вам ніколи не доведеться демонструвати голі ноги, сидячи навіть закривши ногу за ногу.

Прийнятний колір – чорний, коричневий або темно-синій. Шкарпетки білого, бежевого або будь-якого яскравого кольору чи з великим візерунком можуть привернути до ваших ніг зайву увагу оточуючих.

Вибирайте колір, який збігається з кольором брюк або підходить до нього. Винятком є бежеві брюки, у такому випадку шкарпетки мають підходити до кольору взуття.

Взуття. Оточуючі завжди дивляться на ваше взуття, тому вам варто звертати на нього не меншу (якщо не більшу) увагу, ніж на одяг, та намагатися дотримуватися існуючих правил.

Вашим вибором може бути як шкіряне взуття зі шнурками, так і без них. При цьому будьте дуже обережні з черевиками без шнурків, спереду на яких висить пара декоративних вузликів. У принципі, вони є менш офіційними, а у деяких галузях професійної діяльності взагалі сприймаються як „домашні капці”. В офісі бажано уникати черевиків на товстій підошві, хоч вони можливі протягом холодного сезону.

Колір черевиків не повинен бути світлішим за колір брюк.

Чорне взуття одягається до костюмів сірого, темно-синього та чорного кольорів. До костюмів коричневого або бежевого кольору підходить темно-коричнє взуття.

Портфель має бути зі шкіри коричневого та чорного кольорів або кольору бургунді.

Гаманець рекомендується носити у внутрішній кишені піджака. Коли він лежить у кишенях брюк (не має значення, бокових чи ззаду), загальний вигляд костюма від цього значно страждає.

Неформальний діловий одяг. Особливий різновид базового ділового гардеробу передбачається для людей у неформальних

робочих ситуаціях, таких як: участь у конференціях та семінарах; поширені у деяких організаціях так звані „неформальні дні”, коли співробітники можуть приходити на роботу у менш офіційному одязі, ніж звичайно (часто такими днями буває п'ятниця); пікнік чи інший захід подібного роду, спонсором якого є організація; турнір з гольфа.

Одяг, який передбачається у подібного роду ситуаціях визначається як „неформальний діловий одяг”, при чому сама назва містить суперечність за суттю. Та у будь-якому разі подібне визначення є давно прийнятим у діловому етикеті та широко використовується в спеціальній літературі. Головним при використанні цього поняття є розуміння того, що неформальний діловий одяг ніяк не означає повної неухаги до стилю вбрання, неохайності та недбалості при виборі одягу і абсолютно не повинен свідчити, що людина на відпочинку або ж має вільний час.

Навіть якщо ваше вбрання може бути трохи менш формальним, ніж звичайно прийнятий, стандартний діловий одяг, ви продовжуєте працювати. І саме тому, що одяг у подібних ситуаціях буде, як і завжди, відображати вашу індивідуальність та ваш професіоналізм, він повинен відповідати усім стандартам ділового вбрання, а саме: підходити вам, підкреслюючи переваги вашої зовнішності, добре на вас сидіти, бути чистим та випрасуваним.

Не слід забувати, що люди завжди можуть і будуть оцінювати вас за вашою зовнішністю та вбранням, незалежно від того, подобається вам такий підхід чи ні. Це правило ще більше стосується неформальних робочих ситуацій, коли ваше вбрання може розказати про вас набагато більше, ніж будь-який діловий одяг. Реальність свідчить, що люди звертають більше уваги на те, що ви носите у неформальних ділових ситуаціях, ніж на ваш щоденний діловий одяг. Тому, вибираючи неформальне ділове вбрання, проявіть усе своє вміння одягатися, не забуваючи при цьому, що насправді дана назва означає одяг, який лише на йоту (однією річчю/елементом) відрізняється від того, що ви звичайно носите на роботу.

Ваш зовнішній вигляд, який, безперечно, оцінюється вашими клієнтами та колегами, може передавати різного роду

сигнали/інформацію. У найкращому випадку він може свідчити про вашу повагу до інших та впевненість у собі, у найгіршому випадку ваша зовнішність та одяг можуть стати виявом неповаги до людей, з якими ви працюєте, і так само абсолютно неприйнятної неповаги до себе. Можливо, старі джинси та спортивна кофта – ваш найзручніший та найулюбленіший одяг, та для вашого клієнта подібне вбрання може бути свідченням ваших лінощів і невміння організуватися та розпланувати свій час.

Вибір одягу для неформальних ділових ситуацій, і особливо для так званих „неформальних днів”, вимагає особливого смаку і більшого чуття, ніж при підборі ділового гардеробу. Як правило, елементи неформального ділового одягу не можна або ж складно купити зразу як комплект, тому вам необхідно приділяти особливу увагу підбору окремих частин вбрання та аксесуарів, а також бути дуже уважним при їх комбінуванні.

Для *жінок* неформальний діловий одяг може означати блузки зі спідницями або брюками; поєднання окремих спідниць та жакетів. При цьому варто обмежитися взуттям на низькій підшві (при бажанні), а не одягати взуття спортивного типу, якщо тільки ви не запрошені на спортивний захід.

Чоловіки у неформальних ділових ситуаціях можуть носити з брюками (без піджака) сорочку, светр (не дуже грубий і валкий) або спортивного типу сорочку – обов’язково з коміром. Якщо код одягу співробітників передбачає носіння у „неформальні дні” джинсів, зверніть особливу увагу на їх стан (він має бути ідеальним). Для подібних ситуацій прийнятним буде менш офіційне взуття без зав’язок, яке легко знімається з ноги.

Типовий неформальний діловий одяг означає необов’язковість краватки, але передбачає наявність коміра.

У цілому неформальний діловий одяг можна визначити як такий, у якому ви можете піти у банк або до магазину. Деякі люди змішують поняття „неформальний” з поняттям „домашній” або ж „спортивний” і з’являються на роботу, навіть туди, де кодекс ділового одягу формальний, у спортивному одязі, з оголеними плечима, або в одязі, яка передбачає використання лише вдома.

Не слід забувати, що неформальний одяг зовсім і ніколи не означає неформальні манери. Людям, одягнутим неформально, не варто забувати, що вони залишаються діловими людьми, продовжують займатися справами, спілкуватися з людьми, і перше враження, яке вони справлятимуть на оточуючих, як і завжди, буде мати надзвичайно важливе значення для подальшого розвитку бізнесу.

Наскільки неофіційним є неформальний діловий одяг у вашій організації? Відповідь на це питання, звичайно, різниться залежно від конкретного місця роботи, до того ж далеко не всі організації мають кодекс ділового одягу співробітників, викладений на папері. У будь-якому випадку одне незмінне правило працює завжди: Ви ніколи не будете мати проблем з формою одягу в неформальних ділових ситуаціях, якщо для таких випадків ви будете міняти у вашому звичайному діловому вбранні лише один елемент.

Так, чоловік, якщо корпоративна культура його організації передбачає для співробітників щоденне носіння виключно ділового костюма, для неформальних ділових ситуацій може вибрати піджак з відповідними брюками. У подібній ситуації жінка може замінити традиційну класичну блузку, яку вона, як правило, носить, плетеною кофтинкою чи більш „вільною” блузкою, яка поєднується з її жакетом.

Дотримуючись цього простого і водночас досить консервативного правила при виборі неформального ділового одягу, ви матимете можливість провести непередбачену зустріч з клієнтом без необхідності вибачатися за свій зовнішній вигляд.

У цілому при виборі одягу для справ, як формального, так і неформального ділового, варто завжди виходити із розуміння того, що у діловій сфері значно безпечніше (і правильніше) бути одягнутим трохи більше ніж менше формально.

Чоловік завжди зможе за необхідності зняти краватку або піджак і у такий спосіб зробити свій одяг відповідно неформальним. Але у ситуації, яка вимагає наявності ділового костюма та краватки, він нічого не зможе зробити, якщо одягнув брюки та сорочку з відкритим коміром. Жінка так само може зменшити рівень формальності свого одягу, знявши жакет від костюма і, можливо, розстібнувши ще один гудзик на блузці. Але вона буде відчувати

себе безпомічною серед формально одягнутих людей, якщо вибере закоротку спідницю та відкриту кофтинку без рукавів.

Доглядати за собою – означає приділяти увагу тим надзвичайно важливим деталям, „дрібницям”, які додають лоск, відполіровують вашу професійну зовнішність.

Більшість із нас приділяє увагу догляду за собою без додаткових роздумувань. Але варто інколи придивитися уважніше до цих важливих дрібниць і з’ясувати, наскільки ефективним є наш догляд за собою. Чи не пропустили ми чогось? Чи зробили все, що належить? Часто зовсім мала деталь може привертати найбільшу увагу. Добре одягнута та прибрана жінка може мати помаду на зубах чи спущену петлю на панчосі. Доглянутий та добре вдягнений чоловік може мати пітні плями під руками або сліди ланчу на краватці.

Відповідний діловий одяг, адекватні жести, вираз обличчя та поза мало допоможуть, якщо людина „забула” помитися або ж має брудні нігті. Ніколи не приходьте на роботу, не прийнявши перед тим ванну або душ. За потреби використовуйте дезодоранти.

Руки. Ваші руки та нігті мають бути ідеально чистими та доглянутими. Не кусайте та не гризьте нігті.

Жінки не повинні зловживати яскравими кольорами та мають уникати різноманітних малюнків на нігтях. До того ж, їм не варто мати занадто довгі нігті: вони можуть привертати до себе більше уваги оточуючих, ніж професійні якості співробітниці.

Чоловіки повинні мати чисті, короткі та доглянуті нігті.

Волосся. Волосся завжди має бути чистим, акуратно підстриженим та добре розчесаним. Відповідні шампуні допоможуть вам боротися з лупою.

У жінок дуже довге волосся може мати неділовий, непрофесійний вигляд. Якщо ви маєте довге волосся, під час роботи, у ділових ситуаціях підбирайте його назад. При цьому намагайтеся не мати вигляд школярки з „хвостиком”. Заколки, гребні та інші подібні прикраси мають бути простими і не привертати зайвої уваги.

Ніколи не слід допускати, щоб волосся падало на очі, закриваючи їх. Будь-яка зачіска, яка є супермодною або занадто оригінальною, навіть якщо вона робить вас, на ваш погляд,

привабливішою чи молодшою, буде відволікати інших від вашого професійного іміджу, а тому є небажаною, її слід уникати.

У чоловіків волосся завжди має бути акуратно підстриженим і причесаним. У деяких компаніях допускається довше, ніж це загальноприйнято, волосся. При цьому абсолютна більшість організацій не схвалює подібну практику. Якщо ваше волосся задовге для місця вашої нової роботи, вам про це скажуть.

Якщо ви маєте бороду або вуса, вони мають бути завжди в ідеальному стані – акуратно підстрижені та охайні.

Обов'язково голіться перед приходом на роботу, а за необхідності, і в другій половині дня, наприклад, якщо ви маєте важливий вечірній захід.

Мода більшою мірою впливає на жіночу зовнішність, ніж на чоловічу. Прийнятні кольори лаку для нігтів, помади і т. ін. з часом змінюються. Стилi зачісок також оновлюються кожні кілька років. Замість того, щоб намагатися повністю відповідати новим віянням моди, краще виробити для себе класичний (який меншою мірою залежить від часу і саме тому постійно професійний) зовнішній вигляд.

Відводьте достатньо часу для щоденного догляду за собою. Уникайте зборів на роботу при поганому освітленні: пізніше ви можете помітити шкарпетки різного кольору або ж відірваний гудзик на жакеті.

Візьміть за звичку перевіряти, чи все в порядку у вашому зовнішньому вигляді, протягом робочого дня. Ви почнете роботу, виглядаючи як годиться, але протягом дня ваш вигляд може змінитися не на краще (макіяж розпливеться, на одягу з'явиться пляма від їжі чи напоїв, рештки ланчу залишаться між зубами).

Виявом хороших манер є, не звертаючи уваги інших, вказати людині на існуючі проблеми в одязі чи зовнішності. При цьому абсолютно необхідно бути доброзичливим і не перебільшувати розміру проблеми, а просто її констатувати.

При цьому вважається неприйнятним робити зауваження колезі щодо його/її вбрання (закоротке, дуже відкрите, неділове і т. ін.). Тримайте свої враження при собі, якщо тільки ви не начальник цього співробітника.

Ключові поняття: діловий одяг, стиль, діловий костюм, уніформа, гардероб, зовнішній вигляд, професійний імідж, неформальний діловий одяг.

Питання та завдання:

1. Що включає поняття „діловий одяг”?
2. Як впливає зовнішній вигляд на ділову людину?
3. Охарактеризуйте складові ділового одягу для жінки.
4. Охарактеризуйте складові ділового одягу для чоловіка.
5. Назвіть основні складові догляду за собою.

Практичне завдання: Поміркуйте над іміджем своєї професії. Визначить основні правила вміння одягатися на ділову зустріч і вид костюму, аксесуари, прикраси, сукупність кольору соціального педагога.

РОЗДІЛ V ФОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

5.1. Ділова бесіда

Ділова бесіда – це розмова між двома співрозмовниками, відповідно її учасники можуть і повинні брати до уваги специфічні особливості особистості, мотиви, мовні характеристики один одного, тобто спілкування носить міжособистісний характер і припускає різноманітні способи мовного і немовного впливу партнерів один на одного.

У теорії управління бесіда розглядається як вид ділового спілкування, спеціально організована предметна розмова, яка служить вирішенню управлінських завдань. На відміну від ділових переговорів, які значно більш жорстко структуровані і, як правило, ведуться між представниками різних організацій (або підрозділів однієї організації), ділова бесіда, хоча завжди і має конкретний предмет, не пропонує укладення договору або вироблення обов'язкових для виконання рішень, вона більш особистісно-орієнтована і відбувається між представниками однієї організації. Вона може передувати переговорам або бути складовою частиною.

У сучасному, більш вузькому трактуванні під діловою бесідою розуміють мовне спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і фірм для встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до їх вирішення.

Справжнє значення такого роду ділового спілкування в нашому суспільстві повною мірою починає усвідомлюватися тільки зараз, у зв'язку з переходом вітчизняної економіки на ринкові відносини. У країні з кожним роком з'являється все більше і більше заповзятливих ділових людей. В той же час досвіду підприємницької діяльності, і, насамперед, вміння вести успішну ділову бесіду у них явно недостатньо, що істотно знижує їх ділову активність. Тому має сенс розглянути ділову бесіду більш докладно, щоб намітити шляхи її більш раціональної поведінки.

Ділові бесіди мають *багато переваг*, які позбавлені збори, обмін письмовою інформацією, телефонні розмови. Вони, по-перше, проводяться в тісному контакті, що дозволяє зосередити увагу на одному співрозмовникові або дуже обмеженій групі людей. По-друге, припускають безпосереднє спілкування. По-третє, створюють умови для встановлення особистих взаємин, які можуть стати згодом основою неформальних контактів, тобто дозволяють співрозмовникам краще пізнати один одного, що полегшує їх спілкування надалі. По-четверте, швидкістю реагування на висловлювання співрозмовників, що сприяє досягненню мети. По-п'яте, підвищенням компетентності керівника завдяки обліку, критичної перевірки і оцінки думок, пропозицій, ідей, заперечень і критичних зауважень, висловлених у бесіді. По-шосте, можливістю більш гнучкого, диференційованого підходу до предмету обговорення і розуміння контексту проведення бесіди, а також цілей кожної із сторін. Бесіда не монолог, а діалог, тому необхідно формулювати питання, визначення, оцінки, щоб вони прямо або побічно запрошували співрозмовника висловити своє ставлення до викладеної думки. Завдяки ефекту зворотного зв'язку, бесіда дозволяє керівникові реагувати на висловлювання партнера у відповідності з конкретною ситуацією, тобто з урахуванням мети, предмета та інтересів партнерів.

Ділова бесіда є найбільш сприятливою і часто єдиною можливістю переконати співрозмовника в обґрунтованості вашої позиції, з тим щоб він з нею погодився і підтримав її. Таким чином, одне з головних завдань бесіди – переконати співрозмовника прийняти конкретну пропозицію.

До числа *цілей*, які вимагають проведення ділової бесіди, можна віднести, по-перше, прагнення одного співрозмовника за допомогою слова вплинути на іншого, викликати бажання у іншої людини або групи активно діяти, з тим щоб змінити існуючу ділову ситуацію або ділові відносини, іншими словами, створити нову ділову ситуацію або нові ділові відносини між учасниками бесіди; по-друге, необхідність вироблення керівником відповідних рішень на підставі аналізу думок і висловлювань співробітників.

Ділова бесіда виконує ряд важливих *функцій*. До їх числа слід віднести:

- взаємне спілкування працівників з одного ділового середовища;
- спільний пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей і задумів;
- контроль і координування вже розпочатих ділових заходів;
- підтримання ділових контактів;
- стимулювання ділової активності.

Але важливий не тільки суто прагматичний ефект ділової бесіди. Під час бесіди ви можете отримати оперативну ділову інформацію. Вона сприяє розширенню інтелектуальних можливостей і активізації колективного розуму її учасників при прийнятті важливих управлінських рішень.

Підготовка до ділової бесіди і настрої партнера – справа дуже важлива, але не вирішальна. Результат залежить від вашої підготовленості, але визначається тим, як ви побудуєте саму ділову бесіду. Для того щоб не робити очевидних помилок у побудові бесіди, вчені пропонують скористатися наступними основними *принципами*.

1. *Раціональність*. У ході бесіди необхідно вести себе стримано, навіть у тому випадку, якщо партнер проявляє емоції.

2. *Розуміння*. Постарайтеся зрозуміти співрозмовника. Адже він намагається пояснити вам свою позицію, довести до вас свою думку. Але із-за вашої неувagi до його точки зору не можна досягти мети. А це викликає роздратування і може призвести до того, що співрозмовник не зрозуміє вашу позицію. Пам'ятайте: перш ніж впливати на позицію партнера по спілкуванню, слід її зрозуміти.

3. *Увага*. Встановлено, що в процесі бесіди рівень концентрації уваги коливається. І це відбувається навіть тоді, коли відсутні відволікаючі фактори. Концентрація і увага протягом бесіди неоднакові. Психіка людини влаштована таким чином, що в процесі отримання інформації їй час від часу потрібні перерви. У ці моменти увага мимоволі розсіюється, і ваш співрозмовник на кілька хвилин як би „випадає”,

вимикається з розмови. У такі моменти слід вербально або невербально привернути його увагу, відновити розірваний контакт. Кращий спосіб для цього – поставити запитання: „Ви мене слухаєте?“.

4. *Достовірність.* У бесіді не слід давати неправдиву інформацію навіть тоді, коли це робить співрозмовник. Інакше тактичний вииграш (а він іноді буває) може обернутися стратегічною поразкою.

5. *Розмежування.* Встановлення кордону між співрозмовником і предметом розмови – дуже важливий психологічний принцип. У процесі спілкування ми часто ототожнюємо те, що говорить партнер, з ним самим (його особистісними якостями) або навіть з нашим ставленням до нього.

Приємна інформація, повідомлена неприємним співрозмовником, втрачає половину своєї привабливості. Наше особисте ставлення до людини, яку ми недолюблюємо, часто ускладнює об’єктивну оцінку інформації, яка надається нею. Щоб цього уникнути, звертайте увагу насамперед на те, що саме вам повідомляється, а не на те, як повідомляється. Інакше кажучи, відділення фактів від думок (оцінок), а думок від емоцій є принципом побудови конструктивної розмови.

Названі принципи проведення ділової бесіди носять досить загальний характер. Фахівці в галузі спілкування конкретизували їх і склали *правила проведення ділової бесіди*. Ці правила можна було б назвати „технікою безпеки” при діловому спілкуванні.

1. *Подвійний інтерес.* Кожен співробітник має подвійний інтерес: щодо суті справи, обговорюваної в бесіді; щодо своєї взаємодії з партнером.

Іншими словами, спілкуючись, люди думають не тільки про те, що обговорюється, але і про те, як будуть будуватися і розвиватися їх подальші відносини. Збереження добрих (конструктивних відносин) – ціль не менш важлива, ніж обмін інформацією.

Учені рекомендують на кожному етапі вести розмову так, щоб вона сприяла розвитку ваших відносин з підлеглими, а не заважала їм. Проблема полягає в тому, що відносини зазвичай погоджуються з предметом бесіди, з темою розмови. Тому: не

робіть поспішних висновків про наміри вашого співрозмовника, виходячи з власних побоювань; не приймайте власні страхи за його плани.

Ваша проблема – не вина партнера. Звинувачувати його – найлегший спосіб, навіть у тому випадку, якщо він дійсно винен. Ваші слова хоча і є справедливими, але зазвичай непродуктивні. Ваш наступ змушує опонента займати оборонну позицію і не погоджуватися з тим, що ви повідомляєте; уважно слухайте і показуйте, що ви почули сказане.

Слухання – це активний процес;

говоріть про ваші інтереси, про те, чого ви хочете. Співрозмовник може не здогадуватися про це, а ви можете не знати його інтереси. Якщо ви хочете, щоб ваші інтереси були прийняті до уваги, слід пояснити, в чому вони полягають. При цьому формулювання повинні бути конкретними і ясними;

дивіться вперед, а не назад. Ви швидше досягнете своєї мети, якщо будете говорити про те, чого хочете досягти, а не про те, що було. Замість того щоб сперечатися з людиною про минуле, в якому все одно нічого не можна змінити, говоріть про майбутнє. Не просіть пояснити вчорашні дії, набагато продуктивніше розглянути, хто і що повинен зробити завтра.

2. *Увага до партнера.* Підкреслення уваги до співрозмовника – важливе правило. Якщо ви здаєтесь партнерові зацікавленим слухачем, це значно полегшить і його, і ваше завдання. Для цього:

- супроводжуйте мову партнера репліками типу: „Так”, „Розумію Вас...”, „Це цікаво...”, „Приємно це чути”. Якщо ви будете робити це невимушено і конструктивно, супроводжуючи слова відповідними невербальними знаками, така реакція створить підсвідоме бажання вільно і невимушено висловлюватися. Вона допоможе висловити схвалення, інтерес, розуміння;

- проявляйте прагнення отримати додаткові факти і прояснити позицію співрозмовника, використовуючи фрази: „Будь ласка, виправте це...”, „Повторіть, будьте ласкаві, ще раз...”, „Як я Вас зрозумів(ла)...”, „Ви можете виправити мене,

якщо я помиляюся...”, „Іншими словами, Ви вважаєте, що...” тощо;

- звертайтеся до партнера по імені (по батькові);
- не говоріть образливих слів – пам’ятайте про закон емоційного дзеркала: нервозність одного співрозмовника викликає нервозність іншого, злість породжує злість, агресія – агресію. Щоб ваші слова подіяли, говоріть делікатно, не ображаючи партнера;
- обережно вибирайте слова, вказуючи на помилки і неточності вашого партнера. Помилитися можуть всі, а гостра репліка типу: „Це абсолютно невірно!” або „Ви помиляєтеся!” вбиває думку, зачіпає почуття власної гідності співрозмовника і, отже, руйнує контакт.

Сказати людині, що вона неправа, можна поглядом, жестом, тоном, причому так само яскраво, як і словом. Але при цьому неприпустимо принижувати її власну гідність. Словами: „Ви не праві, і я зараз Вам це доведу”, ви говорите „Я розумніший за Вас”. Краще сказати: „Я думаю інакше. Але, звичайно, я можу помилятися. Сподіваюся, Ви мені скажете, якщо я в чому-то буду неправий”. Як бачите, в спілкуванні найкоротший шлях для висловлення своїх думок – не завжди найкращий.

3. Пошук спільного. Будь-яка ділова бесіда – пошук загального (загальної позиції, загального підходу до обговорюваного питання).

Для того щоб пошук загального йшов легше, слід:

- не починати розмову з тих питань, з яким ви розходитеся в думках. Краще, щоб співрозмовник з самого початку розмови відповів на ваше питання ствердно або погодився з вашою думкою. Якщо дасться негативна відповідь, то людина виявляється в позиції, яка вимагає, щоб вона виявилася вірно сказаною. Буде потрібний час (і іноді значний), щоб ваш співрозмовник зрозумів, що його „Ні!” було нерозумним. Тому не випадково люди інтуїтивно починають розмову з загальної теми, наприклад, обмінюються думками про погоду. Як правило, їх думки збігаються;

- не поспішайте на пропозицію партнера говорити „ні”. Краще використовуйте прийом „Так, але...”. Наприклад, у відповідь на неприйнятну пропозицію найкраще сказати: „Так, але я хочу, щоб при цьому дотримувалося... (тут ви тактовно висловлюєте свою умову)”. Цей прийом змушує співрозмовника шукати шляхи для дотримання ваших інтересів і створює відчуття, що запропонований підхід вами приймається.

4. *Не допускати спорів.* З двох сторін кожен намагається перемогти. Найнадійніший спосіб здобути перемогу в суперечці – уникнути її. Як це зробити? У процесі бесіди ніколи не заявляйте прямо і категорично, що ваш співрозмовник неправий. Краще, якщо ви покажіть, що ви поважаєте його думку, якою б вона не була; якщо ви неправі (що, звичайно ж, теж можливо) – швидко і недвозначно визнайте це.

5. *Безпечна критика.* Критика опонента, його позицій, точки зору з обговорюваного питання не завжди є атрибутом ділової бесіди. Пам’ятайте: це дуже небезпечна зброя. Небезпечна і двосічна, вона ранить обох учасників розмови. Тому вдаватися до критики слід лише в крайніх випадках і тільки при дотриманні наступних рекомендацій: для більш спокійного реагування вашого співрозмовника на критику необхідно створити сприятливий психологічний фон її сприйняття. Головне правило тут полягає в тому, що кожне зауваження сприймається легше, якщо воно йде за схваленням.

Перш ніж критикувати, вкажіть на власні помилки. Вашому співрозмовнику буде психологічно легше вислухати перерахування своїх помилок, якщо критикуючий почне з визнання, що сам не бездоганний. Розумніше самому визнати свої недоліки, ніж вислуховувати засудження з боку. Це гарний спосіб „обеззброєння” опонента. Якщо ви хочете, щоб люди дотримувалися вашої точки зору, дайте їм зрозуміти, що ідея, яку ви викладаєте, належить цим людям.

6. *Слова-паразити.* Досвід показує, що використання деяких слів різко знижує ефективність бесіди. Найкраще, що можна зробити, це виключити їх з свого лексикону. Що ж це за слова?

Слова-паразити: „так сказати”; „ось”; „ну”; „значить”; „взагалі”; „коротше”... образливі слова. Крім того, абсолютно неприпустимі вислови типу: „Давайте швиденько з Вами

обговоримо...”; „Я як раз випадково проходив повз і заскочив до Вас...”.

Якщо ви кажете так, то ви показуєте, наскільки не важлива для вас розмова і обговорення проблеми, не кажучи вже про вашого співрозмовника.

7. *Мова.* У діловій бесіді переконують не стільки аргументи, скільки форма їх подачі. Переконлива мова і переконливі аргументи – різні речі. Спробуйте під час ділової бесіди викладати самі „сильні” аргументи скоромовкою, плутаючи слова, заїкаючись, і ви побачите, що вони втратять переконливу силу. Тон і темп мовлення, логічні паузи тощо – дуже гарні засоби, які допомагають ефективно будувати комунікативну взаємодію.

Дослідниками виділяються наступні *фактори*, що дозволяють діловій бесіді пройти успішно:

- професійні знання (дають можливість володіти ситуацією);
- ясність думки (допомагає пов’язати факти і деталі, уникнути двозначності, плутанини, недомовленості);
- наочність (передбачає максимальне використання ілюстративних матеріалів: документів, інформаційних джерел, таблиць, схем тощо);
- ритм (підвищення інтенсивності бесіди по мірі наближення її до кінця);
- повторення основних положень і думок (допомагає співрозмовнику краще сприймати інформацію);
- елемент раптовості (являє собою продумане, але несподіване для співрозмовника повідомлення деталей і фактів);
- „насиченість” міркувань (припускає чергування моментів, коли від співрозмовника потрібна максимальна концентрація уваги, з періодами, які використовуються для перепочинку і закріплення думок);
- гумор та іронія (піднімають дух співрозмовника, його готовність до сприйняття будь-яких аспектів бесіди).

За характером бесіди бувають офіційними і неофіційними, так званими робочими; *за спрямованістю* – цільовими, що переслідують конкретні завдання, і загальними; *за мірою*

вільними – регламентованими, тобто здійснюються у відповідності з визначеними правилами і в запропонованій послідовності (наприклад, анкетування), і не регламентованими, такими як дружня розмова.

Призначення ділових бесід може бути найрізноманітнішим. Виділимо основні види:

- бесіда-знайомство керівника і майбутнього підлеглого при ухваленні рішення про прийом на роботу;
- ділова бесіда між колегами для обговорення шляхів і методів реалізації поставлених цілей;
- ділова бесіда майбутніх партнерів по співпраці між фірмами;
- бесіда – встановлення ділових контактів;
- бесіда – обмін інформацією;
- бесіда, що ставить своєю метою контроль або координацію дій підлеглого з боку керівника;
- бесіда – ознайомлення з можливими сферами співпраці.

Вид ділової бесіди залежить від цілей та її місця у визначенні напрямів діяльності даного об'єкта управління.

Необхідні умови для ефективної бесіди

Правило якості повідомлення достовірної інформації. Бути правдивим – означає не тільки уникати навмисної брехні або спотворень, але також дбати про недопущення будь-яких помилкових інтерпретацій.

Правило кількості повідомлення такою кількістю інформації, яка достатня, щоб підтримувати розмову на належному рівні, але не настільки довго і детально, щоб погубити неформальний компроміс, який характеризує гарне обговорення.

Правило доречності повідомлення інформації, яка пов'язана з обговорюваною темою. Поверхневі коментарі або відверта підміна предмету обговорення, коли інші партнери ще активно зацікавлені в темі, яка обговорювалася, руйнують співпрацю.

Правило гарних манер закликає нас бути точними і організованими, коли ми викладаємо наші думки. Ми співпрацюємо, наводячи порядок в наших думках використовуючи специфічну мову, яка пояснює сенс сказаного.

Коли ми даємо інформацію, яку слухач вважає малозрозумілою, невизначеною і вносить дезорганізацію, це не сприяє донесенню сенсу.

Правило моральності закликає нас говорити таким чином, щоб відповідати етичним нормам. У більшості культур, наприклад, порушенням моральних принципів вважається розголошення інформації, сказаної конфіденційно або що схиляє людину до дій, спрямованих проти особистих інтересів співрозмовника.

Правило ввічливості закликає нас бути ввічливим по відношенню до інших учасників бесіди.

Дуже важливо мати на увазі, що ділова бесіда починається задовго до свого реального здійснення.

Існують кілька *правил ділових контактів*. Правило перше – пунктуальність. Необхідно заздалегідь з точністю до хвилини домовитися про місце та час зустрічі й суворо дотримуватися цього.

Правило друге: перш ніж переступити поріг, необхідно оглянути себе уважно. Неакуратність неприпустима. Іноді дрібниці псують перше, так і не тільки перше враження про Вас. Як відомо, зустрічають за одягом.

Правило третє: перш ніж перейти до ділової розмови, створіть невимушену обстановку. У цьому випадку людина може потрапляти в ситуацію „затиснутої”, „переляканої”, „розв’язної”. Вмійте поглянути на себе очима співрозмовника.

Правило четверте: у діловій розмові важливо вгадати світ співрозмовника: його темперамент, хобі, психологічний склад, настрій тощо.

У ході ділової бесіди співрозмовник одночасно піддається впливу чотирьох факторів: авторитету ініціатора бесіди, змісту бесіди, інформації, яка на нього спрямована, і сили особи, що веде бесіду.

Проведення ділової бесіди припускає наявність обов’язкових етапів:

1. Підготовка до ділової бесіди.
2. Початок розмови.
3. Постановка проблеми і передача інформації.
4. Обґрунтування висунутих положень – аргументація.

5. Завершення бесіди
6. Розглянемо кожен з цих етапів.

Підготовка до ділової бесіди.

Не існує єдиних безпомилкових правил підготовки до ділової бесіди. Проте буде корисно вказати на наступний варіант такої схеми підготовки: планування; збір матеріалу та його обробка; аналіз зібраного матеріалу і його редагування.

Місце бесіди вибирається з урахуванням його впливу на очікуваний результат. Для осіб, які не працюють у фірмі, найбільш зручним місцем буде службовий кабінет приймаючого або спеціальна кімната для гостей, обладнана всім необхідним. Обстановка в будь-якому разі має бути спокійною, відокремленою, виключати несподівану появу сторонніх, шум, дзвінки тощо, бо це нервує, але не „інтимною”. Багато в чому її визначає навіть колір стін, освітленість, меблі й характер їх розміщення.

З співробітниками можна зустрічатися і на робочому місці. Припустимо проведення ділових розмов і поза офісом, наприклад, у кафе або навіть у домашніх умовах. Головне, щоб ваш співрозмовник відчував себе вільно і розкуто і міг повністю перейти на ділову розмову.

Після слід вибрати найбільш вдалий момент і тільки потім домовлятися про зустрічі. У цьому випадку ініціатива буде у ваших руках, і тому контролювати ситуацію буде легше.

Коли розмова вже призначена, складається план її проведення. Спочатку слід визначити, яка мета стоїть перед вами, а потім розробити стратегію її досягнення і тактику ведення бесіди.

Такий план – це чітка програма дій з підготовки та проведення конкретної бесіди. Однак далеко не всі це розуміють, міркуючи приблизно так: „Ну як можна планувати ділову розмову, якщо один новий факт, несподівано під час зустрічі, може все змінити кардинально і зруйнувати все попереднє планування?”. Але ж метою планування як раз і є спроба пом’якшити, нейтралізувати вплив несподівано нових фактів, що виникли. Підготовка і планування бесіди дозволяють заздалегідь передбачати можливі несподівані моменти, що знижують ефективність зауважень співрозмовника. Крім того, набуваються

навички швидкої і гнучкою реакції при виникненні непередбачених обставин.

Планування ділової бесіди дозволяє визначити її конкретні завдання вже на початку підготовки до неї, знайти і усунути „вузькі місця” в бесіді, узгодити час її проведення.

Збір матеріалу для ділової бесіди – дуже трудомісткий процес, що вимагає значних витрат часу. Але це один з найважливіших етапів підготовки до бесіди. Він включає в себе пошук можливих джерел інформації (з особистих контактів, доповідей, наукових досліджень, публікацій, офіційних даних тощо). При цьому доцільно відразу ж доповнювати зібрані матеріали власними примітками, оскільки подібні записи можуть істотно допомогти на останніх етапах підготовки до бесіди. Обсяг зібраних матеріалів залежить від загальної інформованості учасників майбутньої бесіди, рівня їх професійних знань, широти підходу до наміченої для обговорення проблеми.

Потім зібрані й ретельно відібрані фактичні дані систематизуються. Систематизація дозволяє виділити найбільш важливі факти, що підлягають розгляду. Вона полегшує їх пошук і допомагає встановити раніше не помічені залежності. Систематизацію слід проводити протягом всього процесу обробки матеріалу.

Аналіз зібраного матеріалу допомагає визначити взаємозв'язок фактів, зробити висновки, підібрати необхідну аргументацію, тобто зробити першу спробу скомбінувати і пов'язати весь зібраний матеріал в єдине логічне ціле. Оброблений і систематизований матеріал як би розкладається за „комірками” плану, а самі „комірки” зв'язуються між собою в більш великі частини.

Бажано доповнити матеріал текстом, що складається із окремих понять і слів, зв'язавши які ви отримаєте сенс викладеного. Бажано також без скорочень записати особливо вдалі формулювання. А потім слід виділити найбільш важливі моменти шляхом підкреслення або особливими позначками.

Дуже корисно перед розмовою спробувати скласти портрет партнера, визначити його сильні й слабкі сторони, тобто встановити його психологічний тип, політичні переконання, громадські позиції, соціальний стан, хобі тощо. Знання

майбутнього партнера допомагає не тільки отримати уявлення про його особисті якості, але, найголовніше, зрозуміти його бачення предмета, про який піде мова, інтереси, які з ним пов'язані.

Завершується підготовка до бесіди редагуванням тексту, його остаточним шліфуванням і доопрацюванням.

Початок розмови.

Початок розмови – дуже важливий етап, і тому їм не слід нехтувати. Завдання цього етапу бесіди наступні:

- встановлення контакту з співрозмовником;
- створення робочої атмосфери;
- залучення уваги до майбутньої ділової розмови.

Будь-яка ділова бесіда починається зі вступної частини, на яку відводиться до 10-15 % часу. Вона необхідна для створення атмосфери взаєморозуміння між співрозмовниками і зняття напруженості. Якщо зустріч відбувається між людьми різних рангів, ініціативу повинен взяти на себе старший. Якщо між гостями і господарями – представник приймаючої сторони. У останньому випадку бажано запропонувати запрошеним людям злегка підкріпити свої сили, наприклад, випити прохолодні напої.

Початковий етап бесіди має, передусім, психологічне значення. Перші фрази вирішальним чином впливають на співрозмовника, тобто на рішення вислуховувати вас далі чи ні.

Співрозмовники зазвичай бувають більш уважні на початку розмови. Саме від перших фраз буде залежати ставлення співрозмовника до вас і до самої бесіди (тобто створення робочої атмосфери). За першими фразами складається враження про людину, а як відомо, ефект „першого враження” завжди дуже запам'ятовується надовго.

Непогано, якщо ви посміхаєтесь, вимовляючи перші слова. Посмішка в ділових взаєминах породжує атмосферу доброзичливості й сприяє успіху будь-яких переговорів. Але це повинна бути не фальшива посмішка, а щира, яка свідчить про те, що ви відчуваєте щиру радість від спілкування зі своїм співрозмовником. Тоді вам буде набагато легше встановити контакт з діловим партнером і залагодити всі непорозуміння, які виникають під час ділової бесіди.

На початку бесіди слід уникати вибачень, прояву ознак невпевненості. Потрібно виключити будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника. Не слід першими питаннями змушувати співрозмовника підшукувати контраргументи і займати оборонну позицію, хоча це цілком логічна і абсолютно нормальна реакція.

Дуже корисно на початку бесіди точно і з правильним наголосом назвати повне ім'я співрозмовника, обов'язково запам'ятати його і надалі як можна частіше звертатися до співрозмовника по імені. Це завжди справляє гарне враження. Запам'ятавши ім'я партнера і невимушено його вживаючи, ви робите людині тонкий і вельми ефективний комплімент.

Правильно якщо початок бесіди припускає зазначення мети бесіди, назву теми і оголошення послідовності розглянутих питань.

Істотне значення має й ритм бесіди. Потрібно спробувати підвищувати її інтенсивність по мірі наближення до кінця. При цьому слід звернути увагу на ключові питання. Існує три прийоми початку бесіди.

Приєм зняття напруженості сприяє встановленню особистих контактів. Досить сказати кілька компліментів, і відчуженість почне швидко зникати. Жарт, який викликає посмішку і сміх присутніх, також допомагає розрядити первісну напруженість.

Приєм „зачіпки” дозволяє коротко викласти ситуацію або проблему, пов'язавши її із змістом бесіди, і використовувати цю „зачіпку” як вихідну точку для початку розмови. Також можна з успіхом використовувати будь-яку невелику подію, порівняння, особисті враження, анекдотичний випадок або незвичайне питання.

Приєм прямого підходу означає негайний перехід до справи, без якого-небудь вступу. Схематично це виглядає так: ви коротко повідомляєте причини, за якими була призначена бесіда, швидко переходите від загальних питань до приватних і приступайте до теми бесіди. Цей метод підходить в основному для короткочасних і не дуже важливих ділових контактів.

Постановка проблеми і передача інформації.

Наступний етап ділової бесіди – інформування присутніх, тобто передача інформації, з якою ви хочете їх познайомити. Така передача повинна бути точною, ясною (відсутність

двозначності, плутанини, недомовленості), професійно правильна і по можливості наочна (використання загальновідомих асоціацій і паралелей, а також наочних посібників).

При цьому завжди, коли це можливо, слід повідомляти присутнім джерела вашої інформації і вказувати на їх надійність. Особливу увагу потрібно приділяти стислості викладу. Необхідно не забувати про часові рамки бесіди.

Постійно слід пам'ятати про спрямованість бесіди, тобто тримати в голові її основні завдання і не відхилятися від теми, навіть якщо співрозмовники закидають доповідача питаннями.

У процесі інформування не варто переривати співрозмовника без крайньої необхідності, але і не треба боятися пауз у розмові – можливо, він просто збирається з думками, щоб сказати щось важливе. Але якщо пауза затягується, необхідно підбадьорити співрозмовника непрямым питанням, на яке однозначно відповісти не можна, і вільно або мимоволі доводиться вдаватися в просторові міркування. І тут потрібно вміти вибирати відповідні моменти для зауважень і робити їх обгрунтовано, тактовно, пам'ятаючи про необхідність самокритики.

При інформуванні потрібно щиро і зацікавлено слухати співрозмовника. І при цьому ще намагатися залишатися самим собою: природним, ввічливим без формалізму, привітним господарем.

У процесі інформування слід уважно стежити за всім, що запитує співрозмовник, за змістом його слів. Якщо щось незрозуміло, слід обов'язково поставити уточнююче запитання, але так, щоб співрозмовник при відповіді висловив власну думку, а не намагався говорити, використовуючи затаскані стереотипи.

Інформуючи, окремі співрозмовники часто намагаються приховати свої думки, висловлюються загальними фразами, відходять від прийняття конкретних рішень. Для цього вони зазвичай користуються наступними способами:

- використовують вирази, які не мають предметного змісту, типу: „Є рішення...” (а чие?);
- вживають дієслова, які не дають вказівки на точний образ дій, наприклад, „потрібно активізувати” тощо;

- передають інформацію дуже невиразно і суб'єктивно; узагальнюють інформацію, змінюючи її смисловий зміст.

Використання подібних прийомів істотно знижує ефективність ділової бесіди і ускладнює досягнення поставленої мети.

Обґрунтування висунутих положень – аргументація.

Після інформування присутніх і відповідей на питання настає основний етап ділової бесіди – обґрунтування висунутих положень. На цьому етапі формується попередня думка, займається визначена позиція як вами, так і вашим співрозмовником. За допомогою аргументів можна повністю або частково змінити позицію і думку співрозмовника, пом'якшити протиріччя, критично розглянути положення і факти, викладені обома сторонами.

Аргументація – це спосіб переконання кого-небудь за допомогою значущих логічних доводів. Вона вимагає великих знань, концентрації уваги, присутності духу, наполегливості та коректності висловлювань, при цьому її результат багато в чому залежить від співрозмовника.

У аргументуванні виділяють дві основні конструкції: доказова аргументація, коли ви хочете щось довести або обґрунтувати, і контраргументація, за допомогою якої ви спростовуєте твердження партнерів по переговорах.

Для побудови обох конструкцій використовуються наступні основні *методи аргументування (логічні)*.

Фундаментальний метод уявляє собою пряме звернення до співрозмовника, якого ви знайомите з фактами і відомостями, які є основою вашого доказу. Якщо мова йде про контраргументи, то треба намагатися оскаржити і спростувати доводи співрозмовника.

Метод протиріч заснований на виявленні суперечностей в аргументації опонента. По своїй суті цей метод є оборонним.

Метод отримання висновків ґрунтується на точній аргументації, яка поступово, крок за кроком, за допомогою часткових висновків приводить вас до бажаного висновку.

Метод порівняння має виняткове значення, особливо коли порівняння вдало підібрано.

Метод „так-але”. Часто партнер наводить добре підібрані аргументи. Однак вони охоплюють або тільки переваги, або тільки недоліки. Але оскільки насправді у будь-якого явища є як плюси, так і мінуси, то можна застосувати метод „так-але”, який дозволяє розглянути й інші сторони предмета обговорення. У даному випадку треба спокійно погодитися з партнером, а потім почати характеризувати цей предмет з прямо протилежної сторони і тверезо зважити, чого тут більше плюсів чи мінусів.

Метод шматків полягає в розчленуванні виступу партнера таким чином, щоб було ясно помітні окремі частини. Ці частини можна прокоментувати, наприклад, так: „Це точно”; „Про це існують різні точки зору”; „Це і те повністю помилково”. При цьому доцільно не торкатися найбільш сильних аргументів партнера, а переважно орієнтуватися на слабкі місця і намагатися саме їх і спростувати.

Метод „бумерангу” дає можливість використовувати „зброю” партнера проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але має виняткову дію, якщо застосовувати його з неабиякою часткою дотепності.

Метод ігнорування. Дуже часто буває, що факт, викладений партнером, не може бути спростовано, але зате його можна з успіхом проігнорувати.

Метод опитування ґрунтується на тому, що питання задаються заздалегідь. Звичайно, не завжди доцільно відразу відкривати свої карти. Але можна задати партнерові заздалегідь ряд питань, щоб виявити його позицію.

Метод очевидної підтримки. У чому він полягає? Наприклад, ваш партнер виклав свої аргументи, і тепер ви берете слово. Але ви йому взагалі не заперечуєте і не суперечите, а, на здивування всіх присутніх, навпаки приходите на допомогу, наводячи нові докази на його користь. Але тільки для видимості. А потім настає контрудар, наприклад: „Ви забули в підтвердження вашої думки привести такі факти...”. „Але все це вам не допоможе, тому що...”, а потім настає черга ваших контраргументів.

Отже, ми розглянули методи аргументування, які засновані на логічних доказах, а тепер звернемося до *спекулятивних методів аргументування*, які краще назвати хитрощами і

застосовувати, звичайно, під час серйозної дискусії не слід, але потрібно знати, щоб убезпечити себе від нечесного опонента.

Техніка перебільшення. Полягає в узагальненні будь-якого роду і перебільшенні, а також у складанні передчасних висновків.

Техніка анекдоту. Одне жартівливе зауваження, сказане вчасно, може повністю зруйнувати навіть ретельно побудовану аргументацію.

Техніка використання авторитету. Складається з цитування відомих авторитетів, що далеко не завжди є доказом точки зору, бо мова може йти зовсім про інше.

Техніка дискредитації партнера. Ґрунтується на наступному правилі: якщо я не можу спростувати суть питання, то особистість співрозмовника можна поставити під сумнів. Що робити, якщо ваш партнер опустився до такого рівня? Звичайно, ви не підете по його прикладу, а холоднокровно вкажете присутнім на його непорядність. Рекомендується навіть в окремих випадках проігнорувати такий поштовх.

Техніка ізоляції. Ґрунтується на „вириванні” окремих фраз з виступу, їх ізоляції і піднесенні в урізаному вигляді, щоб вони мали значення, абсолютно протилежне первісному. Абсолютно некоректно також опустити те, що передує констатації чи слідує відразу за нею.

Техніка зміни напрямку. Полягає в тому, що партнер не атакує ваші аргументи, а переходить до іншого питання, яке, по суті, не має відношення до предмету дискусії. Практично він намагається обійти „гаряче місце” і викликати у вас інтерес до інших проблем. У цій ситуації ви повинні бути уважні, щоб вчасно запобігти будь-якій маневр подібного роду.

Техніка введення в оману. Ґрунтується на повідомленні партнерам плутаної інформації. Співрозмовник свідомо усе перемішує, намагаючись усіх збити з пантелику і, таким чином, уникнути обговорення небажаної для нього теми. Як поступити в даному випадку? Звичайно, не можна ніяковіти! Слід як під мікроскопом розглянути кожен пункт виступу такого партнера і спокійно продовжувати дискусію.

Техніка відстрочки. Мета – створення перешкод для ведення дискусії або її затягування. Партнер задає вже відпрацьовані питання, вимагає пояснень дрібниць, щоб виграти

час. Цю техніку не можна вважати безумовно спекулятивною. У цьому випадку бажано не показувати здивування і не проявляти збентеження. Дискусія може бути гострою, але при цьому завжди має бути чесною. Якщо партнер вас переконав, то це треба визнати.

Техніка апеляції. Уявляє собою небезпечну форму „витіснення” процесу міркування. Партнер тут виступає не як фахівець, а як людина, яка апелює до співчуття. Впливаючи на ваші почуття, він спритно обходить невирішені ділові питання заради якихось невизначених морально-етичних норм. Якщо партнер застосовує цю техніку, ви повинні відразу ж спробувати повернути дискусію на „ділові рейки”, хоча це часто буває дуже складно, оскільки така техніка спрямована на почуття сторін і блокує шлях до розуму.

Техніка питань-капканів. Ґрунтується на сукупності передумов, розрахованих на навіювання. Ці питання підрозділяються на три групи:

1. Повторення. Одне й теж питання або ствердження повторюється багато разів, що рано чи пізно послаблює ваше критичне мислення. Наприклад, давньоримський діяч Катон кожен свою промову в сенаті закінчував словами: „Втім, я вважаю, що Карфаген повинен бути знищений!”.

2. Альтернатива. Альтернативні питання „закривають горизонт”, маючи на увазі тільки ті відповіді, які відповідають концепції вашого партнера. Наприклад: „Чи будеш ти вчитися або підеш працювати двірником?”.

3. Контрпитання. Замість того, щоб зайнятися перевіркою і можливим спростуванням ваших доказів, партнер задає вам контрпитання. Краще всього відразу ж від них відгородитися. „Ваше запитання я з задоволенням розгляну після вашої відповіді на моє питання, яке все ж, погодьтеся, було задано раніше”.

Техніка спотворення. Уявляє собою неприкрите збочення того, що ви сказали, або перестановку акцентів.

До техніки спотворення дуже близька *демагогія*, тобто сукупність прийомів, що дозволяють створити видимість правоти. Демагогія знаходиться між логікою і брехнею, відрізняючись від логіки відстоюванням неправильних думок, а від брехні підведенням слухача до помилкових висновків, які

демагог не формулює, надаючи це зробити співрозмовнику. Демагогія має кілька різновидів.

Демагогія *без порушення логіки* знаходить своє вираження в наступних прийомах: 1) пропуск фактів, підозрювати про які співрозмовник не може, але які змінюють очевидний висновок; 2) пропуск факту, який видно і сприймається співрозмовником „за очевидність”, що призводить до неправильного висновку; 3) пропуск фактів, що змінюють висновок, про який співрозмовник може здогадатися, тільки якщо не довіряє доповідачу; 4) створення недовіри у співрозмовника до якогонебудь факту за допомогою „нагнітання” недовіри по сходам.

Демагогія *з непомітним порушенням логіки*: 1) використання логічної помилки, коли тимчасовий зв'язок трактується як причинно-слідчий; 2) з А походить або В, або С, але С не згадується; 3) мається на увазі, що якщо з А походить В, то з В обов'язково походить А.

Демагогія *без зв'язку з логікою*: 1) використання словесних блоків „одноразової дії”; 2) відповідь на незадане, але близьке по темі питання; 3) посилення на авторитет неспеціаліста; 4) змішання в одній фразі вірне і невірне твердження; 5) невірне твердження, що міститься в постановці питання; 6) визнання своїх дрібних і неістотних помилок.

Тактика аргументування суттєво відрізняється від описаної вище техніки. Так, якщо техніка аргументування охоплює методичні аспекти, тобто вказує, як будувати аргументацію, то тактика аргументування припускає мистецтво застосування конкретних прийомів. Згідно з цим техніка – це вміння приводити логічні аргументи, а тактика – вміння вибирати з них найбільш підходящі для даного конкретного випадку.

Основними положеннями тактики аргументування є:

Застосування аргументів. Фаза аргументації має три рівні: *рівень головних аргументів*, якими ви оперуєте в процесі самої аргументації; *рівень допоміжних аргументів*, якими ви підкріплюєте головні аргументи і які рідко використовуються більше одного разу (вони застосовуються тільки у фазі аргументації); *рівень фактів*, за допомогою яких доводяться всі допоміжні, а через них і головні положення (факти мають статус „боеприпасів” – їх можна використати лише один раз).

Головні аргументи ви викладаєте при будь-якому зручному випадку, але по можливості кожен раз в новому місці або в новому світлі. Якщо мова йде про тривалі переговори, то не слід відразу використовувати всю зброю з вашого арсеналу – потрібно щось залишити і наостанок. Викладаючи аргументи, не треба поспішати приймати рішення.

Вибір способу аргументування. Залежно від особливостей партнерів вибираються різні способи аргументування. Так, для інженера кілька цифр будуть означати більше, ніж сотня слів.

Усунення протиріч. Важливо уникати загострень або конфронтації. Якщо це станеться, потрібно відразу перебудуватися і укласти з партнером згоду, щоб наступні питання можна було розглянути без конфлікту і професійно. Тут існують деякі особливості:

- критичні питання краще розглядати або на початку або в кінці фази аргументації;
- з особливо делікатних питань слід розмовляти з партнером наодинці до початку переговорів, так як віч-на-віч можна досягти набагато більших результатів, ніж у залі засідань;
- у виключно складних ситуаціях корисно зробити перерву, щоб пристрасті вщухли, а потім знову повернутися до того ж питання.

„Стимулювання апетиту”. Найзручніше запропонувати партнерові інформацію для попереднього пробудження у нього інтересу, а потім (на основі „спровокованого апетиту”) вказати можливі варіанти рішень з докладним обґрунтуванням переваг.

Двостороння аргументація. Може застосовуватися, коли ви вказуєте як на переваги, так і на недоліки пропонованого рішення. У будь-якому випадку слід вказувати на недоліки, про які партнер міг би дізнатися з інших джерел інформації. Одностороння аргументація може застосовуватися в тих випадках, коли партнер менш освічений, або у нього вже склалася своя думка, або він відкрито висловлює позитивне ставлення до вашої точки зору.

Черговість переваг і недоліків. Відомо, що вирішальний вплив на формування позиції партнера надає початкова

інформація. Тому під час аргументації спочатку перераховуються переваги, а потім недоліки.

Зворотна черговість, тобто спочатку перераховуються недоліки, а потім переваги. Вона незручна тим, що партнер може перервати вас до того, як ви дійдете до переваг, і тоді його дійсно важко буде переконати.

Персоніфікація аргументації. Потрібно спочатку спробувати виявити позицію вашого партнера і потім включити її у вашу аргументацію або, принаймні, не допустити, щоб вона суперечила вашим аргументам. Найпростіше це досягається шляхом прямого звернення, наприклад: „Що Ви думаєте про це?“, „Як, на Вашу думку, можна це зробити?“.

У всіх випадках аргументацію слід вести коректно. Треба завжди відкрито визнавати правоту співрозмовника, коли він дійсно правий, навіть якщо для вас це невігдно. Це дає вам право очікувати і вимагати такої ж поведінки з боку вашого співрозмовника. Крім того, роблячи, таким чином, ви не порушуєте ділову етику.

Кожен докладає зусилля для того, щоб підтримати репутацію чесною і порядною людиною. Тому якщо вам доведеться мати справу з шахраєм (а таких в діловому світі у нас дуже багато), то єдиний можливий шлях добитися позитивного для вас результату – це спілкуватися з ним так, ніби він є дуже чесною і порядною людиною. Він буде настільки задоволений таким зверненням, що, можливо, зможе стримати своє слово.

Ви створили для нього гарну репутацію, і йому захочеться її виправдати. Він зробить величезні зусилля, щоб тільки не розчарувати вас. Тому для досягнення більшого успіху намагайтеся створювати своїм партнерам гарну репутацію, яку вони охоче будуть намагатися виправдати.

У процесі обґрунтування висунутих положень виникає необхідність переконувати співрозмовника (або співрозмовників) в їх обґрунтованості. Існує безліч прийомів переконання. Найбільш дієвим з них в діловій бесіді є показ співрозмовнику, в ім'я чого він повинен діяти і чому йому це вигідно.

Для не дуже досвідченого у справах співрозмовника, який до того ж миролюбно налаштований, переконання може приймати форму настанови, що формує цілісну установку на

певну діяльність. Воно при цьому може супроводжуватися схваленням, прямим або непрямим.

Переконуючи співрозмовника у своїй правоті, потрібно, насамперед, говорити простою, зрозумілою мовою, точно формулювати думки, враховувати рівень його освіти, культури та професійної підготовленості.

Успіх в справі переконання співрозмовника багато в чому сприяє коректний стиль ведення розмови з ним. Що б не відбувалося під час зустрічі, необхідно зберігати самоовладання і ввічливість. У суперечці спочатку прийнято відповісти на всі зауваження іншої сторони, а потім вже приводити власні доводи, причому оперувати слід тільки тими аргументами, які супротивник визнає, і викладати їх по можливості наочно. Помилки найкраще визнати відкрито і самокритично – це лише додасть поваги з боку оточуючих.

Потрібно пам'ятати, що сьогодні на людей вже не діють гасла і заклики, тому краще наочно показати переваги своєї точки зору для співрозмовника, порівнюючи при цьому аргументацію з особистими особливостями людини і здатністю її сприйняти. У цьому сенсі краще уникати багатослівності, яка викликає роздратування і може спричинити неприйняття будь-яких, навіть хороших пропозицій.

Полегшити процес переконання можна, застосовуючи ряд методів, які рекомендує Р. Веснін. Зазначимо деякі з них:

- метод „перерахування” – поступове підведення партнера до протилежного висновку шляхом спільного аналізу кожного етапу запропонованої ним процедури вирішення;
- метод отримання спочатку принципової згоди щодо обговорюваного питання, а потім „утруска” окремих деталей;
- метод розчленування аргументів співрозмовника на правильні, сумнівні й помилкові з подальшим доказом неспроможності загальної концепції, якщо частка беззаперечних доказів не виявиться вирішальною;
- метод позитивних відповідей, або „метод Сократа”, суть якого полягає в побудові дискусії таким чином, щоб співрозмовник позитивно відповідав на перші питання, звичайно

більш прості й однозначні; це забезпечить його згоду з більш складними і принциповими твердженнями;

- метод класичної риторики, який полягає в тому, щоб погоджуватися з висловами співрозмовника, а потім, приспавши його пильність, раптово спростувати докази за допомогою сильного аргументу;

- метод „вибуху”, ґрунтується на штучно створеній обстановці, яка вражає співрозмовника і змушує його докорінно змінювати свої погляди;

- метод уповільненого темпу, який складається з ґрунтовного перерахування всіх найбільш слабких місць в аргументації партнера, що допоможе повернути його увагу на помилки і усунути їх.

У тому випадку, коли співрозмовник, незважаючи на ваше прагнення переконати його, починає рішуче заперечувати, корисно згадати *два тактичних прийоми*.

1. Не поспішайте реагувати на перше заперечення співрозмовника, враховуючи, що збуджена людина перестає вас слухати, бо відразу намагається зробити три речі: 1) підрахувати моральний збиток (навіть якщо він уявний); 2) знайти каверзну відповідь, щоб „вколоти” кривдника; 3) отримати задоволення від його незручності, коли той не може відповісти належним чином. Тому краще терпляче вислухати співрозмовника до кінця і постаратися зрозуміти причину його заперечення. Можливо, ваша позиція не дуже ґрунтовна, доводи непереконливі; співрозмовник не зрозумів вас, не оцінив вашій аргументації з різних причин, може бути, що ви не дуже ясно висловилися; ви просто несимпатичні співрозмовникові, і він заперечує не по суті, а із-за упертості, внутрішнього неприйняття вашої особистості. Зрозуміло, що в залежності від причин незгоди і буде будуватися ваша подальша тактика розмови. Ви або постараетесь підкріпити свої міркування більш переконливими аргументами, або розтлумачите більш зрозуміло свою позицію, або тактовно припинить розмову.

Має сенс задуматися над тим, чи не розмовляєте ви зі співрозмовником про різні речі, адже це так часто трапляється.

Різне розуміння одного і того ж зазвичай сприймається як різниця точок зору. Спробуйте продовжити розмову з урахуванням цього.

2. Не відповідайте на заперечення в категоричному тоні, бо це виставить вас в дуже непривабливому вигляді. Стверджувати що-небудь категорично – значить думати, що ви володієте абсолютною істиною. Категоричність – це спосіб позбавити себе шляхів до відступу, можливості спільного пошуку істини. Упевнившись у своїй правоті, ви категорично відповіли на заперечення співрозмовника, якому, можливо, прийшло в голову дуже адекватне міркування, з яким важко не погодитися, але ви вже загнали себе в кут. Тому в будь-якому разі відповідь на заперечення співрозмовника шукайте разом з ним і ретельно вибирайте вирази.

Таким чином, створюється враження, що точку зору партнера ви вивчили більш ґрунтовно, ніж він сам, і після цього переконалися в неспроможності його тез. Однак цей метод вимагає особливо ретельної підготовки.

Завершення бесіди.

Останній етап бесіди – її завершення. Успішно завершити розмову – це означає досягти заздалегідь намічених цілей. На останньому етапі вирішуються наступні завдання:

- досягнення основної або (в разі несприятливого випадку) запасної (альтернативної) мети;
- забезпечення сприятливої атмосфери;
- стимулювання співрозмовника до виконання запланованих дій;
- підтримка в подальшому (у разі необхідності) контактів зі співрозмовником, його колегами;
- складання резюме з чітко вираженим основним висновком, зрозумілим всім присутнім.

Будь-яка ділова бесіда має свої підйоми і спади. У зв'язку з цим виникає питання: коли переводити бесіду в завершальну фазу – фазу прийняття рішень. Практика доводить, що це треба робити, коли бесіда досягає кульмінаційного моменту. Наприклад, ви настільки вичерпно відповіли на дуже важливе зауваження вашого співрозмовника, що його задоволення вашою відповіддю очевидно.

Приклад його типового коментарю в даному випадку: „Це обов’язково потрібно було з’ясувати!”. Вашій відповідь відразу слід додати позитивний висновок, наприклад: „Разом з вами ми переконалися, що внесення цієї пропозиції буде для вас дуже вигідно”.

Було б помилково думати, що співрозмовник зберіг у своїй пам’яті всі ваші аргументи і запам’ятав всі переваги запропонованого вами рішення. Його типовим висловом у завершальній фазі бесіди зазвичай буває: „Мені потрібно ще раз все ґрунтовно обміркувати”. Але це швидше стан „переповненої голови”, ніж прояв його нерішучості. Тому в таких випадках потрібно використовувати прийоми прискорення прийняття рішення. Існує два таких прийоми: пряме і непряме прискорення.

Пряме прискорення. Приклад такого прийому: „Ми відразу будемо приймати рішення?”. Найчастіше співрозмовник ще не встиг прийняти рішення, і тому він відповідає: „Ні, поки не потрібно. Я ще повинен все обдумати”. За допомогою прийому „пряме прискорення” можна прийняти рішення в найкоротший термін.

Непряме прискорення. Цей прийом дозволяє привести вашого співрозмовника до бажаної мети поступово. Його перевага в тому, що ви досить рано починаєте працювати над досягненням своєї мети, знижуючи ступінь ризику невдачі. Існує чотири варіанти цього прийому.

Гіпотетичний підхід. Майже всі люди відчувають деякий страх, опинившись в ситуації, коли їм необхідно прийняти рішення. У зв’язку з цим доцільно говорити лише про умовне вирішення, щоб співрозмовник розслабився і звикав до нього поступово. Для цього підходять такі формулювання: „Якщо...”, „Припустимо, що...”.

Поетапні рішення. Остаточний висновок співрозмовника можна попередити, припустивши, що основне рішення бесіди вже прийнято. Тоді приймаються тільки попередні або часткові рішення. Таким чином, ви фіксуєте окремі моменти рішень ще до того, як співрозмовник дав свою згоду. У результаті досягається сильний вплив (шляхом навіювання) на співрозмовника в потрібному напрямку.

Альтернативні рішення. Суть цього підходу в тому, що ви пропонуєте співрозмовнику альтернативні варіанти вирішення питання. Важливо, щоб обидва варіанти вас влаштували.

Відповіді на ваші питання в кінці бесіди можуть полегшити становище співрозмовника, особливо в той момент, коли ви звернете до нього, здавалося б, з простим, але переломним питанням. Наприклад: „А що б Ви вважали за краще...”, „До якого висновку прийшли б Ви в цьому випадку?”

У чому полягає перевага переломного питання? Співрозмовник постарается точно відповісти на поставлене питання, а його думки в цей час переключатися з рішення, яке належить йому прийняти, тобто він буде тимчасово звільнений від психологічного вантаження відповідальності. У такому стані йому надалі легше буде приймати рішення.

Всі перелічені методи непрямого прискорення прийняття рішення продуктивні самі по собі, а якщо їх використовувати комбіновано, то їх ефективність буде ще вище. Застосовуючи ці методи, ви заводите свого співрозмовника в глухий кут. Він заглиблюється в нього і мимоволі наближається до остаточного рішення.

Досвідчені ділові люди зазвичай заздалегідь обдумують два або три варіанти прикінцевих пропозицій, щоб потім залежно від ходу бесіди вирішити, які з них – більш м'які або більш жорсткі за формою – вимовити.

Дуже важливо відокремити завершення бесіди від її основної частини, наприклад, за допомогою таких виразів: „Давайте підведемо підсумки”, „Отже, ми підійшли до кінця нашої бесіди”.

Тепер необхідно вирішити питання про те, коли варто говорити слова, які вказують на завершення бесіди. Це залежить від наявності хоча б однієї з умов, при яких бесіду можна завершити: а) якщо ви за допомогою контрольних питань спрямували бесіду до потрібної мети; б) якщо ви призвели переконливі для співрозмовника аргументи; в) якщо на поставлені в ході бесіди питання ви дали відповіді, що задовольняють співрозмовника; г) якщо ви успішно впоралися зі всіма запереченнями співрозмовника; д) якщо ви зуміли створити сприятливу атмосферу для завершення бесіди.

Коли ці умови виконані, необов'язково підштовхувати співрозмовника до дій, навпаки, він сам може запропонувати прискорити прийняття рішень.

Ось типові питання співрозмовника, що свідчать про завершення бесіди, коли рішення вже прийнято: „А Ви будете брати участь у...?"; „Чи можна за допомогою цього також...?"; „Чи впевнені Ви, що ми вчасно це здійснимо?"; „Коли можна почати роботу?"; „Як справи зі строками?“.

Іншою ознакою, що свідчить про те, що наближається закінчення бесіди, є зміни в поведінці співрозмовника: а) він в розслабленому стані нахиляється вперед з виразом зацікавленість або, навпаки, розводить або стискає руки; б) проявляє знаки дружнього ставлення; в) слухає ваш виступ з виразом схвалення, іноді киваючи; г) знову перегортає ваш проект, переглядаючи ще раз розміщені в ньому дані.

Можна визначити тактичні прийоми, які сприяють проясненню ситуації при завершенні бесіди.

Якщо ви помітили, що співрозмовник морщить лоба у пошуках відповідного зауваження, потрібно спробувати дізнатися у нього, з чим він не згоден, розумно застосувавши техніку питань. Наприклад: „Чи це відповідає Вашим уявленням... Якщо ні, то чому?“. Таким чином, ви дізнаєтеся справжню причину опору вашого співрозмовника.

У всіх випадках в кінці бесіди слід уникати альтернативних рішень.

Переходити до прийняття рішення можна тільки тоді, коли ви досягнете повної домовленості з вашим співрозмовником.

Завжди слід бути готовим до слова „ні“. Якщо співрозмовник сказав „ні“, бесіду закінчувати не можна. У вас повинні бути підготовлені варіанти, які дозволять продовжити розмову і подолають це „ні“.

Вільно звертайтеся до співрозмовника з питанням, чи згоден він з вашим рішенням.

Завжди чекайте, щоб співрозмовник сам погодився з вашим рішенням.

Не проявляйте невпевненість у прийнятті рішення. Якщо ви сумніваєтеся в цей момент, то тоді не дивуйтеся, якщо почне сумніватися співрозмовник.

Завжди залишайте в запасі один сильний аргумент, що підтверджує вашу тезу, на той випадок, якщо співрозмовник в момент прийняття рішення почне коливатися. Досвідчені ділові люди ніколи не допускають несподіванки в кінці ділової бесіди. У них завжди в запасі є відмінний аргумент, за допомогою якого вони можуть успішно її завершити. Наприклад: „Так, я забув додати: у разі невдачі ми всі витрати беремо на себе”.

Уважно стежте за тим, щоб завжди залишатися послідовним з точки зору істини. Користуйтеся достовірними аргументами. За допомогою напівправди можна змусити співрозмовника на якесь рішення, але не можна створити коректних і міцних ділових відносин.

Не відступайте, поки співрозмовник кілька разів чітко не повторить слово „ні”.

Не здавайтеся на милість співрозмовника до тих пір, поки не використаєте усі відомі методи прискорення прийняття рішення.

Часто співрозмовники в кінці бесіди приводять сильні доводи, але забувають попередньо підготувати висновки з основних положень. У результаті нечітке завершення бесіди різко знижує враження від всього того, що було переконливо висловлено раніше. Тому на підведення підсумків наприкінці бесіди слід звернути серйозну увагу.

Завершення бесіди можна зводити тільки до простого повторення найбільш важливих її положень. Основні ідеї повинні бути сформульовані дуже чітко і коротко. Ви повинні надати загального висновку легко засвоювану форму, тобто зробити кілька логічних тверджень, повних сенсу і значення. Всім присутнім повинна бути чітка і зрозуміла кожна деталь узагальнюючого висновку, не повинно бути місця зайвим словам і розмитим формулюванням. В узагальнюючому висновку повинна переважати одна основна думка, викладена у вигляді декількох положень, які послідовно висловлюють в максимально стислій формі. У письмовому вигляді висновок складається з рубрик, кожна з яких являє собою самостійний смисловий блок, хоча в цілому вони логічно взаємопов'язані і представляють єдність, яка в сукупності характеризує підсумки проведеної бесіди.

Висновок складається на основі письмового запису бесіди. Цей запис – надзвичайно важливий документ, в якому

обов'язково дотримуються всі необхідні формальності й зазначаються: а) прізвища, імена та по батькові присутніх, їх посади (рівень, ранг, постійне місце роботи); б) тривалість бесіди; в) за чиєю ініціативою вона відбулася.

Якщо автор запису бесіди проводив її сам, то він оформляє цей запис від свого власного імені, але при цьому опускає займенник „Я”, тобто використовує безособові речення. Партнер іменується в третій особі, але займенник „він” не використовується. Вживаються слова „співрозмовник”, „партнер”, власне ім'я. Якщо бесіду вів керівник, а запис розмови робився ким-то іншим, то керівник делегації називається власним ім'ям.

Запис розмови повинен бути лаконічним, але обов'язково фіксуються мета бесіди, питання, які обговорювалися, позиції сторін, висловлені міркування, заперечення та досягнуті домовленості. Протокольні моменти зустрічі в записі опускаються. Якщо під час бесіди відбувся обмін матеріалами або документами, то ця обставина має бути в записі обов'язково відображена. Відображаються також факти отримання або вручення пам'ятних подарунків.

Підводячи загальний висновок треба відмітити найбільш важливі практичні *рекомендації щодо підвищення ефективності проведення ділової бесіди:*

- уважно вислуховуйте співрозмовника до кінця. Слухайте з належною увагою те, що вам хоче повідомити співрозмовник, – це не тільки знак уваги до нього, але і професійна необхідність;
- не нехтуйте упередженнями вашого співрозмовника. Важко уявити, наскільки часто зустрічаються люди, що перебувають під тиском забобонів;
- уникайте чвар і невірних тлумачень. Багато ділових розмов і дискусії „повертали з шляху” або взагалі виявлялися безплідними із-за неясного, несистематизованого і розтягнутого викладу. Тому слід звертати увагу на підготовку тексту доповіді, виявлення і розшифровку незрозумілих для широкого кола слухачів спеціальних термінів. При будь-якій неясності відразу ж, без всякого сорому, запитуйте у свого співрозмовника, що йому незрозуміло;

- поважайте свого співрозмовника, будьте ввічливі, дружньо налаштовані, тактовні та дипломатичні;
- якщо потрібно, будьте непохитні, але зберігати холонокровність, коли „температура” бесіди піднімається. Не драматизуйте ситуацію, якщо співрозмовник дає волю своєму гніву. Досвідчена і загартована у дискусіях людина завжди збереже твердість і не образиться;
- всіма засобами намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуйте його внутрішню боротьбу між бажаннями і реальними можливостями, щоб він міг зберегти своє обличчя.

Досягши мети, попрощайтеся з співрозмовником. Як тільки буде ухвалено рішення, подякуйте йому, привітайте з розумним рішенням, скажіть, що він буде задоволений своїм вибором, і віддаліться.

Ключові поняття: ділова бесіда, ділове спілкування, розмова, переговори, співрозмовник, партнер, учасник, інформація, аргументація.

Питання та завдання:

1. Визначить ділову бесіду як основну форму ділового спілкування.
2. Назвіть мету і структуру ділової бесіди.
3. Які функції виконує ділова бесіда?
4. Розкрийте види ділових бесід.
5. Охарактеризуйте етапи проведення ділової бесіди.

Проблемне завдання: Складіть перелік типових помилок, які може допустити керівник в діловій бесіді. Покажіть шляхи їх подолання.

Використовуючи невербальну комунікацію показати свій позитивний настрій співрозмовнику на початку, середині й в кінці ділової бесіди, підкріплюючи її своїми репліками.

5.2. Ділова нарада

Ділова нарада – це загальноприйнята форма ділового спілкування по обговоренню виробничих питань і проблем, які потребують колективного осмислення і вирішення. Комунікантами в цій ситуації стають комунікативний лідер (наприклад, керівник підрозділу, відділу або один з провідних співробітників, якому доручено підготувати і провести нараду) і учасники наради, як правило, фахівці, у чий компетенції знаходиться дана проблема, або ті, кому доведеться її вирішувати.

Наради необхідні для прискорення прийняття рішень і підвищення їхньої обґрунтованості, для ефективного обміну думками та досвідом, більш швидкого доведення конкретних завдань до виконавця та емоційного впливу на персонал організації.

У теорії управління ділова нарада визначається як форма організованої, цілеспрямованої взаємодії керівника з колективом за допомогою обміну думками. Оскільки ділова нарада – це діяльність, пов'язана з прийняттям рішень групою осіб, на характер виступів його учасників і на його результати серйозний вплив мають такі особливості групової поведінки, як розподіл ролей у групі, відносини між членами групи, груповий тиск.

Науковці виділяють *переваги ділових нарад* серед інших видів управлінської діяльності:

- у ході обговорення пропонуються і розглядаються різноманітні підходи до вирішення проблеми;
- виявляється і посилюється відповідальність і взаєморозуміння між учасниками наради;
- учасникам наради, як правило, надається можливість вільного обміну думками з вирішення проблеми;
- у процесі вироблення рішення використовується значний обсяг інформації і знань учасників наради;
- є можливість прийняття обґрунтованих, конкретних рішень.

Недоліки ділових нарад:

- розмивання відповідальності за прийняті рішення;

- великий вплив сильних особистостей – керівників (не на користь якості прийнятих рішень);
- процес підготовки і проведення наради вимагає значно більших, порівняно з іншими видами управлінської діяльності, витрат часу і коштів.

Успіх наради залежить від того, як її учасники приходять до розуміння завдання. Ретельне планування таких елементів, як мети, склад учасників, порядок денний і місце проведення, – ключ до продуктивної наради.

На етапі визначення мети важливо продумати, чи дійсно потрібне ухвалення групового рішення. Досвід показує, що вирішення проблем групою доцільно у випадках, коли:

- проблема є складною, а ймовірність, що одна людина володіє всією інформацією, яка необхідна для вирішення, невелика;
- розумно поділити відповідальності за вирішення цієї проблеми;
- бажані також і потенційні рішення, а не тільки одне;
- корисна перевірка різних поглядів;
- керівник хоче, щоб підлеглі відчували себе частиною демократичного процесу, або хоче отримати їх довіру;
- членам групи необхідно краще пізнати один одного.

Ефективність нарад залежить від керівництва ними. На всіх етапах наради необхідно впливати на учасників з тим, щоб вони ототожнювали себе з обговорюваною проблемою і прагнули до її вирішення. Завдяки цьому виникає відверта і доброзичлива конструктивно-критична атмосфера, що сприяє зміцненню довіри.

На практиці ефективність наради зменшується через нечітко сформульовану мету наради; недостатньо відповідального ставлення учасників наради до своїх обов'язків; безапеляційного викладу керівником своєї позиції, що не залишає місця для розгортання творчої дискусії.

Уникнути цих помилок дозволить врахування наступних рекомендацій:

- забезпечення початку роботи наради в точно призначений час, представлення учасників, оголошення порядку денного і виклад предмету і мети наради;
- чіткий і зрозумілий всім присутнім виклад висунутої на обговорення проблеми, постановка питань, виділення основних моментів, що сприяють виникненню на нараді творчої дискусії;
- ретельна фіксація виступів учасників наради, які розкривають труднощі й перешкоди, що показують шляхи їх подолання. Визначення, питання, вимоги, аргументи, альтернативні рішення, які відносяться до цього слід формулювати так, щоб спонукати учасників до розбору цієї проблеми і пошуків шляхів її вирішення; прагнення до досягнення мети наради з позиції економії часу;
- коректне переривання тих виступів, які повторюють в загальних рисах вже викладені факти, носять нераціональний, просторовий, суперечливий і поверхневий характер або позбавлені конкретності;
- періодичні узагальнення вже досягнутого, чітке формулювання завдань, які ще належить вирішити, негайне з'ясування всіх непорозумінь, які виникають між учасниками наради;
- узагальнення результатів у висновку наради, визначення, що впливають з завдань, вказівку осіб, відповідальних за їх виконання, подяку співробітникам за участь у роботі наради.

Ділові наради класифікуються за наступними підставами:

- приналежність до сфери суспільного життя: ділові адміністративні, наукові або науково-технічні (семінари, симпозіуми, конференції, з'їзди), збори і засідання політичних, профспілкових та інших громадських організацій, об'єднані наради;
- масштаб залучення учасників – міжнародні, республіканські, галузеві, регіональні, обласні, міські, районні, внутрішні (в масштабі однієї організації або її підрозділів);
- місце проведення – місцеві, виїзні;
- періодичність проведення – регулярні, постійно діючі (збираються періодично, але без стійкої регулярності);

- кількість учасників – у вузькому складі – до 5 осіб, у розширеному складі – до 20 чоловік, представницькі – понад 20 людей;

- по цілям: ознайомчі (видача завдань, підвищення кваліфікації); інформаційні (узагальнення даних, вивчення точок зору); роз'яснювальні (переконання співробітників в чомусь); проблемні (колективний пошук вирішення питання); інструктивні (доведення до відома необхідної інформації та пояснення способу дій); оперативні (отримання поточних відомостей про стан справ і визначення вузьких місць); координаційні (забезпечення взаємодії підрозділів).

Ділові наради за основною *метою та завданнями* поділяються на:

- 1) оперативні – з метою отримання керівництвом інформації про поточний стан справ в організації, вироблення рішень оперативного характеру і постановки відповідних завдань перед виконавцями;

- 2) інформаційні – з метою узагальнення певних відомостей і вивчення керівництвом різних точок зору на проблеми, що виникають;

- 3) роз'яснювальні – з метою роз'яснення і переконання працівників у правильності нових стратегічних завдань і(або) зміною пріоритетів;

- 4) навчально-інструктивні – для пропаганди певних знань, інноваційних технологій та підвищення кваліфікації учасників;

- 5) проблемні – вироблення колегіальних рішень по виникаючим загальним гострим і складним проблемам, наприклад, в залежності від форми і стилю їх проведення (вільні, дискусійні; авторитарні та ін.), від важливості та змісту вирішуваних завдань (конференції, семінари), від тематики тощо.

За *способом проведення* ділові наради поділяються на:

диктаторські. Диктаторська нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень;

автократичні. Автократична нарада є різновидом диктаторської. Її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожен має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

сегрегативні. Сегрегативна нарада передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;

дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організовують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більше 15 чол. Кожен учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;

Довільні. Довільна нарада, як правило, має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або важливої проблеми.

За **ступенем підготовленості:** а) *заплановані* До запланованих нарад належать: наради, які регулярно проводять керівники, – щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін. їх проводять, як правило, з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.; наради з найважливіших проблем діяльності підприємства, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

б) позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

Ділові наради підрозділяються на інструктивні, оперативні (диспетчерські), проблемні.

Цілі інструктивних нарад – передача необхідних відомостей і розпоряджень зверху вниз по схемі управління для швидкого їхнього виконання. До відома учасників наради доводяться прийняті керівником організації рішення, розподіляються задачі з відповідним інструктажем, роз'яснюються неясні питання, визначаються терміни і способи виконання доручень.

Інструктивні наради доцільно використовувати у разі відсутності часу для письмових розпоряджень або при бажанні керівника емоційно впливати на підлеглих.

Цілі оперативних (диспетчерських) нарад – отримання інформації про поточний стан справ. На відміну від інструктивних нарад інформація надходить знизу вгору по схемі управління. Учасники такої наради повідомляють відомості про хід роботи на місцях. Оперативні наради проводяться регулярно, завжди в один й той же час, список учасників постійний, спеціального порядку денного немає, вони присвячуються невідкладним завданням поточного і наступних 2-3 днів.

Цілі проблемних нарад – пошук найкращих вирішень проблеми в найкоротші терміни, винесення на обговорення господарських проблем, розгляд організаційних перспектив, обговорення інноваційних проектів.

Оптимальне рішення можна отримати, використовуючи наступні способи:

- знаходження рішення без попередньої підготовки на основі обговорення всіх пропозицій, внесених учасниками в ході засідання;
- вибрати оптимальне рішення з двох або декількох варіантів, заздалегідь підготовлених до обговорення;
- прийняти рішення, знайдене керівником до засідання, за допомогою переконання присутніх, які сумніваються в його правильності.

Проблемна нарада може включати таку форму групового прийняття рішень, як дискусія, яка передбачає спілкування на основі доказів і аргументів з метою знайти істину шляхом зіставлення різних думок. Суть дій у дискусії полягає в захисті або спростуванні тезису.

Використання дискусії в проблемній нараді ставить перед керівником три групи взаємопов'язаних завдань: завдання по відношенню до проблеми, завдання по відношенню до групи учасників дискусії, завдання по відношенню до кожного окремого учасника. Згідно з цим функції ведучого дискусії визначаються типом розв'язуваних завдань.

Завдання по відношенню до проблеми: сформулювати мету і тему дискусії; стежити за регламентом, направляти дискусію в русло; зібрати максимум пропозицій з обговорюваної проблеми, намагаючись висвітлити всі її аспекти; аналізувати пропозиції і думки, що надходять; підвести підсумки дискусії, зіставивши її цілі з отриманими результатами.

На якість рішення, прийняте групою, помітний вплив чинить послідовність кроків у розгляді поставленого питання. У теорії управління використовується модель „рефлексивної рамки”, яка представляє собою схему прийняття групового рішення, що складається з декількох взаємозалежних блоків питань. Відповіді на ці питання дозволяють групі збільшити ефективність прийнятого рішення. До базових категорій питань відносяться наступні:

У чому суть проблеми? Чи ясно вона визначена і зрозуміло сформульована? Чи є розуміння загальної ситуації, в якій ця проблема має місце?

Яка фактична сторона справи? Яка історія проблеми? У чому її причини? Чому це важливо? На кого вона впливає і як?

Яким критеріям має відповідати прийняте рішення? За яким або чиймсь стандартам має оцінюватися рішення? Які принципові вимоги до виконання: у яку суму воно повинно вкластися, чиї інтереси не можна піднімати?

Які можливі вирішення проблеми?

Яке рішення є найкращим?

Яким чином можна виконати рішення? Які етапи необхідні для проведення рішення в життя? Яка їхня послідовність? Хто несе відповідальність?

Завдання по відношенню до учасників наради в цілому: підтримувати високий рівень активності всієї групи, зіставляючи різні думки, виокремлювати протиріччя, спірні питання, формулювати протиріччя як проблему; підтримувати ділову атмосферу, не допускаючи особистої конфронтації учасників, перешкоджати некоректним діям; допомогти групі прийти до узгодженої думки.

Завдання по відношенню до кожного учасника: приділяти увагу кожному учаснику; активізувати пасивних; підкреслити внесок кожного в загальний підсумок, подякувати всім членам групи за участь у дискусії.

Контролювати дискусію треба:

а) для збереження єдності учасників наради: не становитися на чий-то бік до остаточного підбиття підсумків; не висловлювати першим свою точку зору; підтримувати нових працівників, молодих фахівців і не дозволяти нападати на них;

б) для активізації учасників наради: мати оптимальну стратегію прийняття рішення; створити умови для творчої роботи; не використовувати і не дозволяти іншим оперувати деструктивною критикою і критиканством; не давати учасникам наради можливості відходити від роботи; не залишати без уваги навіть самі незначні пропозиції;

в) для активізації обговорення пропозицій: задавати питання; висловлювати схвалення тим учасникам наради, хто вносить конструктивні пропозиції; спонукати виникнення альтернативних точок зору; не допускати різких висловів в чиюсь адресу; чим вище „температура” дискусії, тим холоднокровніше повинен поводитися її організатор; чинить всебічну підтримку нових прогресивних ідей, будьте готові до негативного результату колективного обговорення; не пригнічує думку меншини, можливо, воно і перспективне.

Проблемна нарада може включати *мозковий штурм* – спосіб роботи групи, при якому першочерговою метою є знаходження нових варіантів рішення задачі. Відправним моментом мозкового штурму є проблема, яка не знайшла

прийнятного рішення. Для успішного проведення мозкового штурму члени групи повинні дотримуватися наступних правил:

- тимчасово відмовитися від оцінки і критики ідей і приймати всі погляди;
- заохочувати вільний перебіг ідей – чим ширше коло запропонованих ідей, тим краще. На цьому етапі практичні ідеї не є цінністю;
- добудовувати, покращувати, модифікувати ідеї інших. Працювати, змішуючи ідеї, до тих пір, поки не виникне цікава комбінація;
- записувати всі ідеї.

Хоча *мозковий штурм* є способом роботи творчої групи, він має шаблонні форми: спочатку становлять проблему для розгляду; потім висуюють ідеї для вирішення або пом'якшення проблеми; особа, яка має проблему (клієнт), вибирає кілька ідей для подальшої розробки; на основі вибраних ідей розробляють альтернативні варіанти рішень, дієві на практиці.

Більш ефективно працює група, в якій є фахівці, і „профани”. Профанам, не знаючи проблеми детально, значно легше висловлювати ідеї саме з тієї причини, що вони мислять нестандартно і їх ідеї служать своєрідними каталізаторами ідей для фахівців.

Фактором, який найбільш сильно перешкоджає мозковому штурму, є критика. З одного боку, особа, яка висказує критику, мислить звично; а з іншого – це заважає іншим шукати рішення, що відрізняються від стандартних.

Появі нових ідей перешкоджають офіційність і формальність; пошук правильних рішень; роз'яснення та обґрунтування; пасивність клієнта.

У критичній атмосфері практично неможливо змусити людей розкритися в ідеях. Успіху в появі ідей сприяє безпечна і відкрита атмосфера, активна уява і бажання; розвиток, переробка та з'єднання висловлених ідей; переробка, здивування і сумнів у такому рішенні; пошук аналогів відповідних проблем і дій та їх застосування до вже наявних; активність клієнта.

Таким чином, ділова нарада являє собою форму групової діяльності; відповідні чинники, що визначають її ефективність,

пов'язані в першу чергу з умінням організувати роботу групи і керувати груповою поведінкою. На відміну від ділової бесіди, коли співрозмовники не можуть не брати до уваги особливості особистості, мотивів, мовних характеристик один одного, мовна поведінка учасників ділової наради багато в чому знеособлена, підпорядкована інтересам і очікуванням тієї групи, представниками якої вони себе вважають.

Як вважають фахівці, ефективність зборів і нарад невелика, оскільки вони вимагають значних витрат часу і коштів, відволікають від поточних справ безліч фахівців, але не завжди супроводжуються конкретною віддачею. Так, 30-40 % нарад не обумовлені виробничою необхідністю, або на них розглядаються питання, які не потребують колегіального рішення. Іноді ж вони взагалі скликаються із-за перестраховки. Тому існує неабиякою мірою виправдана думка, що кращим з них є ті, які не треба проводити. Тим не менш, вони необхідні, якщо потрібно:

- зробити важливе повідомлення, яке може породити питання, які потребують обговорення;
- домогтися узгодженого рішення принципової проблеми: отримати схвалення тих або інших дій;
- проінструктувати групу людей з методів і процедур виконання майбутньої роботи;
- публічно викрити або спростувати якусь неправдиву інформацію або слух.

Але і в цих випадках по можливості краще обмінюватися думками заочно, наприклад, по телефону, або прийняти одноосібне рішення.

Т. Чмут і Г. Чайка вказують на етичні підходи до забезпечення наради як форми колективного обговорення проблем:

- результат обговорення на нараді залежить від моральної та психологічної атмосфери, яку на ній створено;
- моральні та психологічні якості керівника як головуючого на нараді безпосередньо впливають на поведінку присутніх і їхню участь у обговоренні;
- учасники наради за професійними якостями та досвідом роботи мають бути спроможними розв'язати поставлену

проблему, а поставлена проблема має відповідати інтелектуальному та професійному рівню її учасників;

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

- завдання для колективного вирішення треба формулювати так, щоб його виконання могло змінити ситуацію;

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

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

Щоб нарада пройшла результативно, необхідно:

- чітко й однозначно визначити (сформулювати) тему наради. Крім цього, визначити, на який результат ви очікуєте (прийняти рішення, виробити рекомендації, переконати присутніх у правильності зроблених дій);

- детально розробити порядок денний. Вибрати найбільш доцільну послідовність розгляду питань, виходячи із психологічних критеріїв, тобто починати розгляд із питання, яке найлегше вирішити. Перший успіх стане фундаментом для вирішення складних питань. Завчасно продумайте, як залучити до обговорення навіть дуже інертних та небагатослівних працівників;

- надати учасникам наради можливість ознайомитися з фактами, документами, які будуть обговорюватися ще до наради;

- передати запрошення особам, які повинні брати участь у нараді, завчасно разом із порядком денним;

- вибирати зал засідань, враховуючи мету наради. Приміщення повинно бути з хорошою звукоізоляцією та вентиляцією, нормальною температурою повітря (+19 С), умебльоване не дуже розкішно, але і не по-спартанськи;

- чітко дотримуватися запланованого регламенту часу і вказувати його на запрошеннях.

До будь-якої серйозної наради потрібно ретельно готуватися. Цю підготовку і саму процедуру її проведення слід будувати так, щоб найкращим чином була вирішена основна мета, заради якої і проводиться саме нарада. У найбільш

загальному вигляді підготовка до проведення наради включає наступні дії:

- прийняття рішення про проведення наради,
- визначення тематики, формування порядку денного,
- визначення завдань наради і її загальної тривалості,
- визначення дати і часу початку,
- визначення складу учасників,
- визначення приблизного регламенту роботи,
- підготовка доповіді та проекту рішення,
- попередня підготовка учасників і приміщення.

Підготовка наради

Мета наради – це опис очікуваного результату, потрібного типу рішення, бажаного результату роботи. Чим більш точно і в потрібному напрямку сформульовано предмет обговорення, тим більше шансів отримати потрібний результат. Дуже важливо виносити на нараду лише ті теми, які не вдасться вирішити окремим фахівцям в робочому порядку.

Порядок денний – це, як правило, письмовий документ, одержуваний учасниками наради заздалегідь і містить наступну інформацію: а) тему наради; б) мету наради; в) перелік обговорюваних питань; г) час початку і закінчення наради; д) місце, де вона буде проходити; е) прізвища і посади доповідачів; ж) час, відведений на кожне питання; з) місце, де можна ознайомитися з матеріалами по кожному питанню.

При підготовці порядку денного необхідно визначити:

- зміст обговорюваних проблем і головну тему відповідної наради;
- умови, яким повинен відповідати кінцевий результат наради. Це визначає цілі наради;
- хто і яку підготовчу роботу повинен вести. Іноді доцільно створити робочу групу, яка готує порядок денний, проводить попередні короткі наради в підрозділах, наради двох осіб тощо.

Основні помилки, які припускаються при формуванні порядку денного:

- відсутність головної теми наради (кілька тем не дозволяють забезпечити їх точне розмежування і відповідне аналітичне забезпечення);
- учасникам заздалегідь не роз'яснено суть обговорюваної проблеми;
- включення до порядку денного питань, різних за обсягом та змістом, у результаті чого нараду перетворюється на обговорення, а часто і в суперечку між окремими його учасниками або групами.

Коли учасники наради проінформовані заздалегідь про предмет обговорення, тоді вони можуть не тільки попередньо ознайомитися з матеріалами, але й продумати конструктивні пропозиції щодо вирішення проблем.

Час проведення. Доцільно проводити ділові наради у визначений день тижня (за винятком позапланових, екстрених засідань), бажано в кінці робочого дня або в другій його половині. З теорії біоритмів відомо, що у людини протягом робочого дня спостерігаються два піки підвищеної працездатності: перший – з 11 до 12 год. і другий – між 16 і 19 год. Доцільніше нараду приурочити до другого піку, що послужить додатковим стимулом, який спонукає учасників наради працювати швидко і ефективно, щоб не засиджуватися допізна. Оскільки будь-яка нарада порушує ритм трудової діяльності, проводити її в першій половині робочого дня (перший пік) недоцільно.

Основні помилки, які припускаються при визначенні тривалості наради: не регламентується тривалість наради; не дотримується встановлена тривалість наради; наради плануються дуже тривалими; не робляться перерви; не обмежується час на доповіді та виступи; невміння коротко і ясно висловлювати свої думки.

Оптимальна тривалість оперативки 20-40 хв. (її доцільно проводити 2-3 рази на тиждень); проблемної наради з насиченою повісткою – 1,5-2 год., а обговорення складного питання в його рамках – 40-45 хв. Обмеження тривалості такого роду заходів, за винятком надзвичайних випадків, обумовлено тим, що вже через 30-40 хв. роботи у їх учасників починає слабшати увага; через

70-80 хв. з'являється фізична втома; через 80-90 хв. розвивається „негативна активність” – починаються розмови і заняття сторонніми справами; через 2 годин безперервної роботи люди готові на все, щоб швидше розійтись. У той же час через 30-40 хв. відволікання уваги знову автоматично включається.

Число учасників. Оптимальна кількість учасників 6-7 чоловік. Збільшення числа запрошених різко знижує середній коефіцієнт участі присутніх, подовжуючи наради.

Запрошується достатня кількість працівників, але тільки тих, які дійсно необхідні, при відсутності яких нарада була б неефективною. Однак ступінь ділової зацікавленості – не єдиний критерій при відборі учасників наради. Завжди необхідно враховувати і достатність їх службових повноважень. Не слід запрошувати працівників, які по тій або іншій причині не змогли ознайомитися з відповідними матеріалами (були хворі, у відпустці або відраженні).

Вони не тільки не зможуть висловити свою думку з обговорюваної проблеми, але і будуть заважати ритмічному проведенню наради, задаючи питання невід.

Крім того, слід дозволити залишити нараду тим працівникам, чий питання вже обговорено, і приходити фахівцям не на всю нараду, а тільки на момент обговорення його проблеми.

Краще, якщо керівник делегує повноваження вести нараду тим фахівцям, хто найбільш компетентний в обговорюваній проблемі. По-перше, це сприяє підвищенню відповідальності за прийняті рішення у різних працівників, а по-друге, підвищує активність учасників з генерування ідей або конструктивних пропозицій.

Помічено, що коли нараду веде перший керівник, та ще в авторитарному стилі, то учасники такої наради намагаються „не висовуватися”, думають не стільки про проблему, скільки про самозбереження і часто „схваляють” рішення, запропоноване керівником, навіть не вважаючи його ефективним.

Організація просторового середовища. Рекомендується розсаджувати учасників таким чином, щоб люди бачили очі, обличчя, міміку, жести один одного. Це сприяє кращому сприйняттю інформації. Але необхідно подбати про сумісність персоналу.

Встановлено, що при інших рівних умовах частіше починають сваритися люди, які сидять один проти одного, і рідше – ті, які сидять поруч. Не привертаючи уваги до цього, треба посадити учасників так, щоб не виявилися навпроти один одного ті, хто може зірватися і перешкодити нараді.

Приміщення повинно мати гарну звукоізоляцію, нормальну температуру і відносну вологість повітря, зручні для роботи меблі, вентиляцію тощо.

Основні помилки, які припускаються при визначенні місця проведення наради: занадто багато нарад проводиться в кабінеті начальника; у ході наради ведуться телефонні переговори і навіть приймаються відвідувачі; приміщення для наради не обладнане відповідним чином і погано освітлено.

Успіх таких заходів багато в чому залежить від їх керівника. На зборах колективу він не обов'язково повинен бути представником адміністрації, але повинен користуватися повагою і авторитетом у присутніх і особисто знати багатьох з усіма їх перевагами і недоліками.

Першим обов'язком керівника є психологічна розвантаження учасників, включення їх в активну роботу. Це досягається створенням доброзичливої обстановки, встановленням неформальних стосунків, що дозволяють налагодити вільний обмін інформацією, максимально використовувати досвід, знання та компетентність людей.

Комфортна обстановка багато в чому забезпечується тим, що бажаним дають можливість вільно висловлювати свою думку, коментувати різні точки зору та ідеї, спокійно обдумувати ситуацію, готуватися до виступів і відповідей на поставлені питання, змінювати свою точку зору з появою принципово нової інформації.

Іншим обов'язком керівника зборів або наради є вирішення організаційних проблем: дотримання регламенту, забезпечення порядку і дисципліни (не слід допускати ходіння, розмов), ведення протоколу.

Нарешті, третій обов'язок полягає в управлінні процесом обговорення проблеми і активізації аудиторії. Для цього керівник слухає виступаючих, спостерігає за ними, гасить конфлікти, нагадує про регламент, присікає критиканство, монополізацію

права на істину, пустопорожні дебати, веде боротьбу з єдинодумством. Тут головне завдання голови – підтримувати робочий настрій і рівновагу, резюмувати виступ, займаючи нейтральну позицію.

Фахівці виділяють наступні найпоширеніші **типи учасників** нарад, яким керівник повинен приділяти увагу.

Безглуздий. Він нетерплячий, нестриманий, збуджено вимагає визнання своєї позиції, тому його доводиться весь час зупиняти і вимагати холоднокровності та обґрунтування спірних моментів, якщо вони відомі до початку бесіди. Таких людей безпечніше робити своїми союзниками, для чого варто поговорити віч-на-віч на перерві, щоб дізнатися справжню причину негативної позиції і запропонувати брати участь у виробленні рішення. Спростовувати їх за допомогою інших, а в екстремальних випадках треба тимчасово перервати засідання або запропонувати такому виступаючому розташуватися в кутку приміщення або глибокому кріслі, що психологічно розслабляє.

Позитивіст. Добродушний, активно бере участь в дискусії і в спільному підбитті її підсумків, надає підтримку у важких і спірних питаннях. На засіданні його можна посадити на будь-яке вільне місце.

Всезнайко. Думас, що краще інших обізнаний про все, тому встряє у обговорення будь-якої проблеми. Краще посадити його поруч з головою і весь час нагадувати про бажання інших висловитися (які можуть його спростувати), але дати можливість сформулювати проміжні висновки.

Базікало. Багато говорить без необхідності, не звертаючи уваги на час. Також рекомендується розмістити поряд з головою або авторитетною особистістю, щоб його могли тактовно зупиняти і при „відході у бік” вимагати конкретності.

Боягуз. Невпевнений у собі, мовчить, боїться помилитися, тому йому потрібно делікатно задавати легкі запитання, підбадьорювати, допомагати формулювати думки, дякувати.

Незацікавлений. Завжди неприступний, потрібно будь-яким способом з'ясувати причини такої поведінки, задаючи питання інформаційного характеру, зацікавити в роботі, стимулювати активність.

Важливий птах. Слід змусити його бути нарівні з усіма, використовуючи метод „так, але...”, що складається в формальному визнанні і одночасно фактичному спростуванні його слів.

А, Марк Мак Кормак пропонує звернути увагу на інші типи учасників наради, за якими потрібно спостерігати в процесі її проведення.

„Говорять відверто”. Це люди, які завжди чесно висловлюють свою думку. Вони не хитрують, у них немає задніх думок. Це цінні учасники будь-якої наради. Але їх необхідно захищати, так як вони можуть не стільки покласти край суперечкам, скільки породити нові.

„Мученики”. Вони добре розряджають обстановку і швидко беруть на себе відповідальність, коли щось пішло не так. Небезпека в тому, що вони беруть на себе провину занадто швидко, можливо, перш ніж ви зможете визначити, хто і що стоїть біля витоків події.

„Кам'яні особи”. Вони тримають свої думки при собі. Вам постійно доводиться гадати, яку гру ці люди ведуть і на чиєму вони боці.

„Натхненники”. Вони засвоїли вражаючу силу слів: „Ви маєте рацію. Я ніколи не думав про це”. Це хороші учасники наради.

„Оратори”. Проникнення в суть речей підміняється у них емоціями і базіканням. Створюється враження, що вони зі шкіри пнуться, аби переконати в першу чергу самих себе, а не вас. Поводьтеся з ними обережно – або краще не звертайте на них уваги.

„Адвокати диявола”. Для них все спірне. Добре те, що вони часто докопуються до правди. Погано те, що вони забирають надто багато часу і наносять занадто багато ран. На нараду слід запрошувати не більш одного з них.

„Руйнівники”. Слова не можуть вимовити, щоб не нищити чию-то ідею, чий-то проект або чие-то самолюбство.

„Любителі розслабитися”. Вони відкидаються на спинку стільця, зручніше влаштовують ноги налаштовуються на довгий приємний відпочинок і зовсім не поспішають вирішувати питання, що стоять на порядку денному. Доцільно зустрічатися з такими партнерами в холі або в приміщенні, де немає стільців.

„Державні мужі”. Просувають себе або змушують рухатися вперед наради за рахунок вмілого поводження з людьми. Теоретично до такого типу учасників повинен ставитися керівник наради.

Форми поведінки учасників на нараді

Включившись у хід ділової наради всі учасники беруть на себе одну з трьох основних ролей. Це конструктивна роль, роль, яка сприяє ходу нараді і негативна роль.

Конструктивна роль. Для цієї ролі характерні:

- прояв ініціативи;
- (повторний) виклад проблеми;
- внесення пропозицій;
- запити про інформації, думки, ідеї;
- повідомлення інформації, думок, ідей;
- виявлення зв'язків між наявними і даними;
- оцінка проблеми.

Роль, яка сприяє ходу нараді. Для цієї ролі характерні:

- підтримка, стимулювання виступаючих;
- „розчищення шляху”;
- формулювання і контроль за дотриманням встановлених у групі правил;
- організація групового процесу і формування суспільної свідомості;
- посередництво, пошук компромісів;
- зняття напруженості.

Негативна роль. Для цієї ролі характерні:

- агресивна поведінка;
- блокування прийняття рішення;
- „самозамилювання”;
- суперництво;
- пошук співчуття.

Доповідачем на нараді повинен виступати працівник, який добре знає цю проблему і володіє культурою мови. Поняття раціональної доповіді включає в себе обов'язкова наявність істотних ідей і позитивних пропозицій, цілеспрямованості, смислової точності, логічної стрункості, граматичної

правильності літературності мови, доступність і виразність мови, емоційність. Доповідь на діловій нараді повинна задовольняти вимогам принципівості та об'єктивності. Якщо доповідь добре складена, а обставини дозволяють розмножити її і заздалегідь роздати учасникам наради, то дану нараду можна почати прямо з питань до доповідача і з дебатів. Як правило, така нарада буде діловою і короткою.

Найважливіше завдання головуєчого на нараді – забезпечення можливості вислухати думки учасників і серйозно розібратися в них. Необхідно надавати слово всім бажаючим виступити, не згортати дебати, якщо вони йдуть в небажаному, з точки зору голови напрямку, і все більше схиляють учасників наради до думки, не спільного головою. У працівників, які виступають на нараді, не повинно бути і думки про те, що вони можуть постраждати за свою щирість і відвертість.

Стрижнем наради є виступ (доповідь). Він повинен бути корисним для слухачів, зацікавити їх, прикувати увагу, відповідати інтересам аудиторії. Управління виступом є найважчою справою, тому зупинимось на ній докладніше.

При підготовці виступу необхідно поставити перед собою наступні питання: які причини виступу, його цілі, яке коло слухачів і як сформулювати свої думки, бо завжди потрібно враховувати рівень аудиторії і її готовність до сприйняття матеріалу.

При виборі доповідача враховують такі фактори:

- значення проблеми; іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, підкреслюючи тим самим важливість питання;
- наявність серед підлеглих працівника, що знає цю проблему, вміє викласти матеріал і користується авторитетом у колег;
- необхідність у процесі наради вести полеміку з вузькопрофесійних питань, до якої керівник може бути не готовий (наприклад, у період переходу підприємств і об'єднань на нові умови господарювання на численних зборах трудових колективів і нарадах виступали з доповідями, як правило, не перші керівники, а головні економісти, начальники планових, економічних, фінансових відділів та інші працівники);

- бажання керівника активізувати підлеглих, підвищити ступінь їхньої участі у проведенні тих або інших заходів. Керівник обговорює з доповідачем мету, яку він ставить перед нарадою, основні ідеї доповіді, її структуру, передбачувані рішення.

Залежно від важливості виступу, складності проблеми, рівня підготовки керівника (доповідача) і аудиторії при підготовці до виступу складають короткий або розгорнутий план, тези, конспект або повний текст доповіді.

План доповіді може складатися з таких пунктів: вступ, основна частина доповіді, пропозиції (рекомендації), висновок.

У вступі формулюють мету (завдання) наради, положення, що визначають її актуальність, передбачувані результати (виробити рекомендації, прийняти рішення тощо). Слід чітко визначити предмет обговорення і напрям дискусії.

В основному розділі формулюють усі питання, що підлягають розгляду, подають їх характеристику (причини, фактори, обставини, умови) і зазначають шляхи вирішення.

Важливо, щоб у доповіді не було відхилень від основної теми і вона була переконливою. Для перевірки цього використовують, наприклад, такі контрольні питання:

- чи дає змогу вміщена у доповіді інформація зробити певні висновки або розробити рекомендації?
- чи додає ця інформація будь-що до знань присутніх і нове до вихідних передумов?
- чи є інформація доповіді досить аргументованою для висвітлених у ній висновків і рекомендацій?

Якщо предмет обговорення визначений і зрозумілий присутнім, то допоміжну інформацію можна скоротити і висвітлювати тільки дійсно важливі, необхідні відомості.

Фактичні дані доповіді повинні бути абсолютно достовірними.

Рекомендації слід виділити особливо. У ряді випадків доцільно подавати альтернативні варіанти, щоб присутні могли самостійно зробити вибір.

Висновок може бути представлений у вигляді підсумків або висновків. У першому випадку йдеться про стислий перелік

основних положень доповіді, у другому – на основі викладених аргументів роблять висновки і узагальнення. В обох випадках у висновку не рекомендується використовувати нові дані та аргументи.

У ході виступу можна обмежуватися абстрактною логікою і загальними питаннями; ознайомити аудиторію з усіма „за” і „проти”, наявними науковими даними фактами, досвідом, думками авторитетів, дати прогноз ситуації, гіперболізуючи його з метою загострити увагу на предмет виступу, але не нав'язувати власні думки, не бути категоричним, не демонструвати своєї переваги; на закінчення необхідно запропонувати варіант рішення.

Виступу повинна бути властива яскравість і наочність; чіткість і ясність формулювань; спрямованість на головне; ритмічність і постійне повторення в різній формі основних положень; присутність елемента раптовості (невідома інформація, оригінальні формулювання); різна насиченість окремих частин.

Щоб матеріал краще засвоювався, потрібно говорити на звичній для аудиторії мові, приводити порівняння зі знайомими речами, подавати інформацію не суцільним потоком, а змістовими блоками, оскільки сприйняття обмежено. Тому мова повинна складатися з коротких фраз (сім плюс – мінус два слова), а у виступі міститися не більше 10 серйозних думок, супроводжуваних 3-4 аргументами кожна. При цьому необхідно враховувати, що краще запам'ятовуються перші й останні висловлювання, занадто швидка або занадто повільна мова виснажує та відволікає, а монотонна присипляє.

Під час виступу потрібно демонструвати переконання, дивитися на слухачів, уникати погляду в одну точку, говорити після встановлення тиші, спостерігати за реакцією аудиторії, за підтримки аудиторії розвивати вподобану їй тему, не вступати в дискусію під час виступу, не звертати уваги на провокаційні вигуки, подякувати присутнім за увагу.

Для успішного виступу необхідно тримати психологічну паузу, щоб зосередити увагу аудиторії на якійсь думці, провокувати слухачів, викликаючи на короткий час незгоду з інформацією; задавати питання аудиторії, утримуючись від

відповідей; на хвилюючі теми говорити захоплено, емоційно, з подробицями і елементами драматизації; ділитися власним досвідом і переживаннями; ні в чому нікому не дорікати, але і не лестити і не загрозувати; з'єднувати слово з жестами, бо вони несуть до 40 % інформації; змінювати темп мовлення в залежності від змісту; поменше використовувати слова „повинні” і „зобов'язані”; мати в запасі веселі історії; не говорити про одне і те ж більше 15 хвилин; обережно поводитися з цифрами. Помилками виступаючих вважаються багатослівність на початку мовлення, відсутність внутрішньої логіки викладу, затягування завершальної частини або раптове закінчення.

Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на запитання, які йому задають в усній або письмовій формі.

Вміння формулювати запитання – важливий фактор управління дискусією. Крім того, особа, що проводить нараду, повинна вміти своєчасно переключати увагу з однієї теми на іншу, доречно акцентувати проблеми, вимагати від кожного учасника дискусії однозначно і чітко висловлювати свою позицію.

Відповідати на запитання необхідно і тоді, коли із доповіддю (у письмовій формі) учасники були ознайомлені заздалегідь.

Мета відповідей на запитання – роз'яснити викладене у доповіді, поглибити і доповнити матеріал згідно з проханням учасників, переконати їх у достовірності інформації. Проте запитання не повинні виходити за межі обговорюваної теми, відвертати увагу учасників від основної мети наради.

Порядок постановки запитань і відповідей на них має бути чітко визначений. Слід орієнтувати учасників на конкретне і точне формулювання запитання.

Нерідко під час відповідей на запитання виникає полеміка. В її основу найчастіше покладено підміну запитання судженням. Такий обмін думками непродуктивний і далеко не завжди цікавий іншим учасникам паради. Крім того, він порушує нормальний хід наради.

Відповідаючи на запитання, слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Якщо письмово задано кілька запитань, перед тим як відповідати, треба ознайомитися з їхнім змістом. Розподілити їх так, щоб запитання, на які є найбільш аргументовані відповіді, зачитували останніми.

2. Якщо запитання задають письмово, то їх слід повністю зачитувати, нічого не змінюючи в тексті.

3. Відповіді на запитання повинні бути логічними, вичерпними за змістом, зрозумілими за формою і відвертими. Спроби замаскувати або приховати істину призводять до непоінформованості учасників, до створення обстановки, коли учасники наради не прагнуть викладати свої погляди і брати активну участь у виробленні рішення. В останньому випадку мету наради досягти не вдається.

4. Той, хто відповідає на запитання, повинен враховувати мету і завдання наради, його основну тему, передбачувані результати.

5. Неетично оцінювати запитання і тим більше особу, яка його поставила.

6. Тональність відповідей на запитання має бути витриманою, доброзичливою, а розмова – взаємоповажною на рівних.

7. Не треба протиставляти себе аудиторії; запитання нерідко можна розбирати і шукати відповіді на них разом з аудиторією.

8. Відповідаючи на запитання, слід спиратися на знання, які мають слухачі. Нову інформацію доцільно подавати лише у разі потреби.

Обговорення доповіді

Правильна і чітка організація обговорення доповіді (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради.

У процесі обговорення доповіді виявляються думки учасників наради, розкриваються сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи.

Саме у процесі обговорення, діалогу з учасниками керівник дістає нову інформацію, з'ясовує інтереси учасників наради.

Полеміка має відбуватися у діловій, конструктивній і доброзичливій обстановці. Право виступити на нараді повинен мати кожен її учасник. Обмежувати можливість виступів не слід. Аргументи типу „У нас немає часу”, „Я знаю, про що ви говоритимете” принижують гідність співробітників і не додають авторитету керівнику. Тим більше неприпустимо обмежувати виступи тих, чия позиція та аргументація не збігаються з думкою керівника. Проте при цьому ніхто не повинен виступати з одного питання більш як один-два рази.

Якщо нарада має суто інформаційний, ознайомлювальний характер, керівник може обмежити кількість учасників дискусії, проте це розглядають як виняток.

Не слід, користуючись правом голови (керівника), негайно давати оцінку виступам або тому, хто виступає, тим більше негативну. Від цього у багатьох зникає бажання виступати.

Необхідно сприяти тому, щоб „диктатура” більшості не перешкождала вільному вираженню поглядів меншості.

Нагадування аудиторії про необхідність дотримуватися порядку денного і регламенту, не ухилятися від обговорення поставлених питань доцільне, проте перебивати тих, хто виступає, диктувати йому умови, тим більше в ультимативній формі, неприпустимо.

Не можна нав'язувати учасникам наради свою позицію, викладати її слід м'яко, використовуючи дієслова дійсного, а не наказового способу. Наприклад: „Може варто замислитися над...”, „Все, про що тут йшлося, безумовно, корисно, проте позаувагою залишилося...”, „Чи не варто розглянути проблему з іншого погляду...”.

Свою незгоду з будь-якою ідеєю необхідно висловлювати конкретно, уникаючи оціночних характеристик („непереконливо”, „з цим не можна погодитися”, „маловірогідне” та ін.).

Рекомендації тому, хто виступає на нараді:

Беручи участь у полеміці, не слід читати текст виступу, навіть якщо він був підготовлений заздалегідь. Наявність тексту, тез або плану виступу безумовно корисно, оскільки надає впевненості тому, хто виступає, організовує його мову, дає змогу додержувати регламенту, полегшує ведення протоколу. Проте

треба враховувати, що текст виступу, складений до початку наради відповідно до порядку денного, у ході наради може потребувати коригування або навіть виявитися неприйнятним. Отже, текст не повинен обмежувати можливостей того, хто виступає; він може бути лише основою для викладення його думок. Крім того, читання тексту виступу, як правило, позбавлено емоційного забарвлення, образності, створює уявлення формального акту і тому негативно сприймається аудиторією. Живий, безпосередній виклад завжди краще, ніж звичайне читання.

Якою б не була реакція аудиторії, основна ідея виступу повинна бути доведена до слухачів.

Беручи участь у дискусії і виражаючи свою незгоду, необхідно підкреслити спочатку, що з ряду питань погляди ваші та опонента збігаються; бажано привести один-два аргументи, що це доводять.

У ході виступу слід звертатися до всієї аудиторії, а не до окремого опоненту. Це сприяє діловому і спокійному обговоренню.

Необхідно чітко аргументувати причини своєї незгоди з опонентом. При цьому ставитися до нього з повагою, не допускаючи образ; найрізкіша критика не повинна принизити його. Виступаючи, треба критикувати думку, а не людину. Аргументація має бути спрямована проти ідеї, принципу, методу, а не їх носія.

Виступи повинні ґрунтуватися на поглядах, ідеях того, хто виступає, проте при цьому основними мають бути мета наради, інтереси аудиторії, сутність питання, яке обговорюють. Типова помилка багатьох учасників полеміки – підміна розгляду питання порядку денного висвітленням власних проблем, побажань і вимог.

Кожний виступ має закінчуватися конкретними пропозиціями. Якщо їх немає, виступати недоцільно.

Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки правильно обраній тональності, емоційному забарвленню виступу, зацікавленому ставленню до обговорюваних проблем. Ще більше посилюють ефект від виступу яскраві приклади, аргументовані аналогії (образні порівняння, афоризми та ін.).

Виступ повинен бути не тільки корисним і діловим, а й цікавим для слухачів.

Необхідно, щоб виступ був максимально коротким. При цьому слід враховувати реакцію аудиторії і, якщо це потрібно, коригувати свій виступ, проте у зв'язку з цим не повинна, звичайно, страждати його основна думка.

Вказуючи на слабкі сторони в інших виступах, намагайтеся не сперечатися з учасниками наради, а усно задаючи запитання, переконати у помилковості їхніх поглядів.

Готуючись до виступу, доцільно записувати важливі пропозиції інших учасників наради. Це дасть змогу уникнути повторення, змінити акценти, підтримати або відхилити певні міркування.

Викладати свої думки слід точно і конкретно; виступати тільки по суті питання. Необхідно бути об'єктивним, зазначити не тільки негативні, а й позитивні сторони; вести розмову про справу, а не про її значення. Говорити слід повільно і неголосно, незважаючи на роздратування, уникати загальних фраз, додержувати регламенту.

Не рекомендується продовжувати полеміку під час перерви, яку слід використовувати, щоб відпочити.

Кожна ділова нарада має закінчуватися ухваленням рішення. Для цього учасникам наради треба точно визначити проблему. В її визначенні зазвичай беруть участь всі присутні, а головуючий на нараді намагається добитися від учасників вироблення нових ідей. Небезпека полягає в тому, що багато менеджерів ігнорують творче начало, не вміють слухати і підтримувати авторів раціоналізаторських пропозицій. Творче прийняття рішень вимагає уваги до всіх альтернатив.

Існують наступні способи підготовки проекту рішення і варіантів його прийняття:

- до початку наради керівник, його помічники або ініціативна група готують проект рішення, який вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення; при обговоренні такий порядок може бути принципово змінений;

- проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють; його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;

- ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників; як правило, такі рішення мають компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів;

- проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій; таких проектів рішення може бути декілька;

- проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності його прийняття;

- рішення приймають на основі єдиноначальності; керівник формулює його, ігноруючи пропозиції усіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення.

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити усі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення.

Неуспіх багатьох нарад часто пояснюється тим, що реально є занадто багато альтернатив і можливостей. У такій ситуації учасники наради виявляються дезорієнтовані, і нарада не приводить до позитивних результатів.

Щоб цього не відбувалося, слід приймати рішення в п'ять етапів.

Перший етап – встановлення контактів. Коли ви починаєте нараду, ваше перше завдання – створити психологічний комфорт для всіх учасників. Використовуючи активну увагу, візуальний контакт, повідомте кожному про те, що ви оцінили його присутність.

Увага – це основа сприятливого психологічного клімату. Часто наради починаються з негайного перемикання на проблему, яку треба вирішити.

Ви ж знайдіть час для неформального вступу, забезпечте зручне місце для зустрічі. Комфортне оточення і увага до людей

дають більш ефективні результати наради, і ви зустрінете менший опір новим ідеям. Почавши нараду, викладіть порядок денний і мету зустрічі. Тут повинні виявитися ваші навички лідерства, вміння викласти свою точку зору. Ви побачите, що чітко заявлений порядок проведення наради – одне з важливих умов успіху. Має сенс розповісти присутнім, що спочатку треба визначити проблему, потім цілі підприємства на майбутнє, а потім будуть розроблені альтернативи рішень. У кінці ви можете сказати, що до виконання будуть прийняті одна-дві альтернативи із запропонованих.

Другий етап – визначення проблеми. Ви можете проявити свою готовність обговорювати проблему, задавши питання типу: „Яка думка всіх присутніх про цю проблему?“, „Які першочергові завдання необхідно вирішити?“, після того, як учасники наради дадуть своє визначення проблемі, ви можете далі вести дискусію по цікавих ідеям і пропозиціям за допомогою заохочення. Просто відзначайте цікаві ідеї і повторюйте їх з питальною інтонацією, що має показати вашу підтримку.

Так само ви можете використовувати переказ, щоб прояснити занадто складні або заплутані пропозиції. Особливо це важливо, якщо серед присутніх назріває конфлікт. Чіткий переказ того, що сказав хтось із працівників, може допомогти подолати саботаж або ворожість при реалізації ідеї.

Третій етап проведення ділового наради – це визначення її цілей. До цього етапу можна перейти відразу після визначення проблеми. Це робиться у формі наступного питання до присутніх: „Ми визначили проблему, а в чому полягає наша основна мета при її вирішенні? Чого ми хочемо досягти?“.

Іноді при бурхливому процесі обговорення деякі учасники наради відчувають, що їх думки не чують. Вони сидять ззаду, не беручи участі в обговоренні. А може бути, саме у них в голові найкращі рішення. Тут корисно перевірити, чи дійсно кожен присутній залучений до обговорення. Використовуючи узагальнення, ви надаєте думкам і фактам більш організованої форми. Корисно відзначити індивідуальні або групові почуття по відношенню до фактів, особливо якщо обговорення було спекотним і суперечливим.

Підводячи підсумки, підтримуйте візуальний контакт з кожним учасником наради. Запитуйте про їх реакції на визначення проблеми і ваше резюме пропонуйте доповнити або поправити.

Краще більше витрачають часу на те, щоб всі присутні дійшли згоди у визначенні проблеми і цілей. Маючи чітке визначення проблеми та цілей, можна переходити до наступного, *четвертого етапу* – вироблення альтернатив. Більшість ділових нарад починається прямо з цього етапу. Керівник швидко дає своє визначення проблеми та намічає цілі. І після цього можна переходити до вироблення рішення. Витративши достатньо часу на попередніх етапах, ви побачите, що присутні на нараді працівники більш охоче діляться своїми ідеями і активно залучені до обговорення. Це виявиться ще виразніше, якщо ви кожному приділите свою увагу. Знову ви можете використовувати резюме і прийоми вислуховування для переходу до четвертого етапу. Наприклад: Ми визначили проблему як... і ми хотіли б бачити в якості ідеального рішення проблеми... Які ми маємо можливості, щоб максимально наблизитися до оптимального вирішення проблеми?

Таким чином, ви переходите до вироблення альтернатив. Задаючи відкрите питання, ви пропонуєте присутнім продовжити обговорення. Знову можна застосувати прийоми заохочення, переказу, визнання почуттів, щоб виявити погляди більшості учасників наради.

На кожному етапі ви можете висловити свої міркування.

Але уважно стежте за присутніми. Ви помітите, що кожен раз, коли ви видаєте свої ідеї, участь фахівців звужується. Значить, ефективний лідер намагається звести свою участь до мінімуму. Саме на четвертому етапі має сенс викласти свої думки. Але нехай спочатку більшість учасників наради видасть свої ідеї.

Практика переконує, що дуже корисно підбивати підсумки кожної альтернативи і заносити в список. Якщо цього не робити, то деякі присутні працівники будуть повторювати знову і знову свою ідею, поки не зрозуміють, що їх помітили. Або той фахівець, чию ідею не помітили від'єднатись від подальшої участі в нараді.

П'ятий етап прийняття рішення – вироблення у присутніх готовність до дії. Вести нараду – це не означає говорити кожному, що він має робити. Якщо альтернативи можливих дій всім зрозумілі, то настає фокусує питання: „Яку з альтернатив ми вибираємо для реалізації?”. Таке питання призведе учасників наради до спільного рішення.

Коли рішення прийнято, то для виконання конкретних завдань треба знайти добровольців або самому роздати доручення.

Нараду можна закінчити підбиттям підсумків. Зазвичай це підсумковий висновок намагаються опустити – всі втомилися і поспішають. Але, витративши на підведення підсумків трохи часу, ви сильно просунетеся у виконанні задуманого.

На кінцевому етапі часто губляться хороші ідеї та дії.

Ефективно проведена нарада повинна мати конкретні наслідки. Головуючому на нараді при підведенні підсумків обговорення того чи іншого питання, узагальнюючи найважливіші положення, доцільно з'ясувати у присутніх, чи всі його правильно зрозуміли.

Навіть якщо ви не потребуєте формальної згоди, наприкінці наради слід звернутися до присутніх ось з такою фразою: „Ми зараз домовилися... Чи усі згодні з цим?”. Після цього потрібно переконатися в правильності реакції наради.

Завершайте нараду в точно призначений час. Таким чином, ви забезпечите собі репутацію вмілого організатора. При проведенні наступних нарад учасники будуть вже самі себе дисциплінувати і прагнути до своєчасного виконання порядку денного; ніхто не буде затягувати свій виступ і займати час наступного учасника.

Для будь-якого керівника головне в діловій нараді – її підсумок, якість, ефективність прийнятого рішення. Проте дуже важливі і суто психологічні наслідки такого заходу. Люди повинні піти з наради, не відчуваючи роздратування з приводу того, що відбувалося, не відчуваючи антипатії до когось із колег, чия думка отримала визнання більшості, і не переживаючи почуття дискомфорту, якщо, скажімо, якась власна ідея таким визнанням не користується.

На заключному етапі наради важливо не забути зафіксувати, що і хто буде виконувати. Необхідно простежити, щоб всі присутні отримали протокол результатів наради.

На підставі цього офіційного документа керівництво має право вимагати від співробітників виконання прийнятих рішень. Протокол, в якому правильно зафіксовані основний зміст виступів і формулювання прийнятих рішень, може виявитися неоціненним помічником у службових конфліктах, що виникають на ґрунті ненавмисного або навмисного перекручування чиєїсь думки, забудькуватість або нерозуміння суті справи. Протокол відображає фактичний стан питання, що розглядалося на підприємстві сьогодні і час наради. У формуляр протоколу входять: найменування відомства, найменування установи або підприємства, назва виду документа, дата засідання, індекс (номер), місце засідання, гриф затвердження (якщо протокол підлягає затвердженню). Необхідний заголовок, куди входить найменування колегіального органу або конкретної наради, зазначення прізвищ голови та секретаря, склад присутніх, порядок денний, текст за формою: слухали – вирішили (ухвалили), підписи голови та секретаря.

Залежно від повноти фіксації ходу наради виділяють короткий і повний протоколи. У короткому протоколі не наводяться повні тексти виступів, а вказується тільки порядок денний, прізвища виступаючих, тема виступів і прийняті рішення. Повні протоколи дають можливість судити не тільки про характер наради, як це має місце у разі короткого протоколу, але і про діяльність підприємства, установи, фірми в цілому.

Повний протокол зазвичай ведуть за допомогою стенографічного або магнітофонного запису. Важливо, щоб при складанні протоколу забезпечувалася його юридична повноцінність, яка визначається наявністю всіх необхідних реквізитів, правильне оформлення і суворостю достовірності інформації, яка відображена у протоколі.

Нерідко на нарадах рішення приймаються шляхом голосування, тому в протоколі має бути вказано кількість присутніх (бо від цього залежить кворум, встановлений статутом підприємства або законом), а іноді і явочний лист з підписами

присутніх на засіданні (наприклад, у разі присудження наукових ступенів і звань, проходження за конкурсом).

Таким чином, ділова нарада являє собою форму групової діяльності; відповідно чинники, що визначають його ефективність, пов'язані в першу чергу з умінням організувати роботу групи і керувати груповим поведінкою. На відміну від ділової бесіди, коли співрозмовники не можуть не брати до уваги особливості особистості, мотивів, мовних характеристик один одного, мовне поведінка учасників ділового наради багато в чому знеособлено, підпорядкована інтересам і очікуванням тієї групи, представниками якої вони себе вважають.

Ключові поняття: ділова нарада, виступ, доклад, засідання, збори, переговори, доповідь, мозковий штурм, комуніканти, співрозмовник, адресат.

Питання та завдання:

1. Які типи нарад ви знаєте?
2. Що включає в себе підготовка ділових нарад?
3. Які професійні цілі ділових нарад?
4. Що необхідно передбачити організатору наради?
5. Які можна виділити типи учасників наради?

Проблемне завдання: Розробіть фрагмент ділової наради. Програйте його в аудиторії.

5.3. Суперечка та принципи її ведення

Кожна ділова людина, у якій би діяльності вона не була фахівцем, повинна уміти компетентно і плідно обговорювати життєво важливі проблеми, доводити і переконувати, аргументовано відстоювати свою точку зору і спростовувати думки опонента, володіти всіма жанрами полемічної майстерності.

У процесі професійного спілкування доводиться відстоювати свою точку зору, прислухатися до протилежної думки. Буває, що „з'ясування відносин” відбувається досить болісно. Це викликано тим, що далеко не всі володіють

мистецтвом суперечки.

Суперечки постійно супроводжують життя людей і колективів. Вирішення багатьох ділових питань можливо лише в рамках обміну думками, суперечки. Зіставлення різних точок зору сприяє розвитку мислення, появи нових ідей, дозволяє долати застійні явища, які неминучі в колективах, де не вітається плюралізм думок, самостійність та ініціативність працівників.

Широко поширена думка, що „у суперечці народжується істина”. Суперечка дійсно може привести до істини, однак нерідко вона губить її із-за неправильних методів і засобів. Але практично неможливо запропонувати алгоритм ведення суперечки, придатний на всі випадки життя.

Суперечка – це витончене мистецтво, у нього є безліч важко-вловимих психологічних, моральних і етичних граней. Виявляти і враховувати їх у суперечці дозволяє лише практика.

Під суперечкою розуміється зіткнення думок або позицій, в ході якої сторони наводять аргументи на підтримку своїх переконань і критикують несумісні з ними подання іншої сторони. Суперечка є окремим випадком аргументації, її найбільш гострою і напруженою формою. Вся аргументація має предмет, або тему, але суперечка характеризується не просто певним предметом, а наявністю несумісних уявлень про одні й ті ж об'єкти, явища тощо.

Суперечка має свої характерні ознаки:

- припускає наявність принаймні двох суб'єктів, одного з яких доречніше називати пропонентом, а іншого – опонентом;
- на тезу пропонента опонент відповідає протилежним ствердженням і, що викликає протилежність („зіткнення думок”);
- і прихильник, і опонент висувають аргументи на підтримку своїх позицій;
- кожен з людей, що сперечається піддає критиці позицію протилежної сторони;
- учасники суперечки мають однакові права в процесі обміну думками, за ступенем активності, за видами і формами прямого і зворотного зв'язку один з одним;
- предметом суперечки є положення, про яке кожна із сторін має власну думку, так звану позицію або тезу;

- різниця позицій сторін робить суперечку обговоренням на рівні явища, а не на рівні суті. Тому будь-яка суперечка – досить поверхнєве обговорення суперечливого положення;

- позиції сторін суперечать одна одній і найчастіше носять відкрито негативний характер;

- процедура обміну думками відповідно до взаємовиключних характеристик тез виражається в боротьбі думок;

- боротьба думок в суперечці нерідко досягає найвищої форми – конфлікту думок, коли кожна зі сторін наполягає на дійсності своєї тези і хибності тези опонента. Кожен аргумент аргументації такого типу являє собою заперечення доводу опонента. Характер обговорення набуває вигляду спростування, відхилення, заперечення, неприйняття, усунення;

- предметне поле обговорення суперечливого питання зазвичай не буває чітко визначеним. Його розмитість також обумовлена тим, що мова в суперечці йде не про сутності, а про поверхнєві характеристики предмета;

- суперечка як вид ділової комунікації не регламентована ні в процедурних, ні в просторових, ні в тимчасових відносинах.

Якщо якоїсь з цих ознак немає, немає і суперечки.

Отже, суперечка – це ситуація, коли аргументовано спростовується протилежна думка. Загальними для всіх спірних ситуацій є наявність розбіжностей, відсутність єдиної думки, протиборство. У сучасній науковій літературі слово „суперечка” служить для позначення процесу обміну протилежними поглядами.

Перебіг суперечки залежить від складу її учасників – від їх рівня культури, ерудиції, компетентності, життєвого досвіду, володіння полемічними навичками та вміннями, знання правил публічної суперечки. Але саме ці якості на практиці часто відсутні. У суперечках деколи не вистачає глибини, вагомих доказів, терпимості до інакомислення, здатності вслухатися і прийняти іншу точку зору.

Не всі охоче вступають у суперечку, особливо підлеглі, і в першу чергу ті, які зазнають загострене почуття власної безпеки, якщо керівник має репутацію злопам'ятної, мстивої людини.

Відмінності в соціальному стані часто обумовлюють появу в деяких відчуттях непотрібності хоч якоїсь боротьби за власну думку. Вони впевнені в тому, що незгода з начальством може призвести лише до появи неприємні з його сторони.

Будь-яка суперечка буде успішною лише за умови, що чітко виділені її цілі і предмет.

Цілі ведення суперечки в залежності від того, спрямовані вони на вирішення обговорюваної проблеми або, навпаки, на те, щоб створити додаткові проблеми, можуть бути розділені на конструктивні та деструктивні.

Конструктивні цілі ведення суперечки: бажання обговорити всі можливі варіанти вирішення проблеми; бажання виробити колективну думку, позицію з обговорюваного питання; прагнення залучити до проблеми більше зацікавлених і компетентних людей; оцінити можливості односторонніх і супротивників.

Деструктивні цілі, навпаки, відрізняють бажання: розколоти учасників суперечки на непримиренні групи; завести вирішення проблеми в безвихідь; використовувати свідомо помилкову інформацію, яка може повести суперечку по помилковому шляху; розгромити, дискредитувати опозицію.

Цілі суперечки в чистому вигляді, як правило, не проявляються, а можуть реалізовуватися у різних поєднаннях.

Предмет суперечки – це ті положення і судження, які підлягають обговоренню шляхом обміну різними точками зору, зіставлення різних думок. Важливо, щоб учасники суперечки завжди ясно уявляли собі, що є предметом їх розбіжностей.

Для того щоб не втратити предмет суперечки, не піти у бік від вирішення основного питання, щоб обговорення спірної проблеми було плідним і результативним, учасники суперечки повинні добре знати предмет, розбиратися в поставлених завданнях, бути ерудованими і компетентними.

Суперечки підрозділяють в залежності від їх цілей: суперечка як пошук істини; суперечка для переконання опонентів; суперечка для отримання перемоги і суперечка заради суперечки.

Суперечка як пошук істини (аподиктичний, тобто достовірний, заснований на формальних законах мислення і правилах висновку) може служити засобом для перевірки якоїсь

думки, ідеї, для її обґрунтування. У такій суперечці ретельно підбираються і аналізуються доводи, виважено оцінюються позиції і погляди протилежної сторони, тобто по суті ведеться спільний пошук істини. Звичайно, таку суперечку можуть вести лише компетентні люди, знайомі з цією проблемою і зацікавлені в її вирішенні.

У ході *суперечки для переконання опонента* (еристичного, тобто заснованого на законах діалектики) той, хто сперечається переконує супротивника в тому, в чому сам глибоко переконаний. Деколи він бере участь у суперечці тому, що так треба за службовим обов'язком або в силу якихось обставин.

В ході *суперечки для отримання перемоги* (софістичного, тобто заснованого на словесних хитруваннях, що вводять співрозмовника в оману) сторони домагаються перемоги з різних мотивів. Одні вважають, що відстоюють суспільні інтереси, іншим перемога потрібна для самоствердження, третім перемога потрібна будь-якою ціною, тому вони вибирають будь-які засоби й прийоми для її досягнення. З точки зору етики софістична суперечка навряд чи може бути визнана допустимою, оскільки маніпулювання думкою співрозмовника в переважній більшості випадків є негідною для культурної, інтелігентної людини.

Суперечка заради суперечки – свого роду розвага, спорт. Для сперечальників байдуже, про що сперечатися, з ким сперечатися і навіщо. Їм важливо блиснути власним красномовством.

М. Сидоров виділяє три види суперечки: *ad rem* (до мети), *ad rem* (за фактом) і *ad hominem* (до натовпу, до людини).

Ad rem (до мети) – це суперечка, у якій в учасників є якась спільна мета, у впровадженні якої кожен зацікавлений, але не згоден з тим способом її досягнення, який пропонує опонент. У цій ситуації кожен учасник сприймає проблеми по-своєму, і пропозиції, які він формулює, мають плюси і мінуси. У таких ситуаціях учасники суперечки, як правило, шляхом переговорів приходять до компромісу, а при культурі полеміки – і до консенсусу. Це і є та суперечка, у якій народжується істина, так як предмет суперечки – засіб досягнення мети, в якій обидві сторони зацікавлені.

Ad rem (за фактом) – це суперечка з приводу якоїсь події,

факту. Факти можна приймати або не приймати, але без жодних коментарів. Як відомо, люди трактують будь-які факти по-своєму, причому іноді до дійсного стану речей це не має ніякого відношення. Тому в суперечці за фактом доцільно відмовитися від особистих коментарів і обговорювати лише самі факти.

Adhominem (до натовпу, до людини) – це суперечка з метою переконати в чомусь слухачів і змусити їх прийняти певну точку зору. При цьому намагаються пояснити ірраціональну поведінку людини з погляду раціональних категорій – справедливого й несправедливого, добра і зла, красивого і непривабливого, істинного й помилкового. Оскільки в природі таких цінностей не існує, їх вигадують самі люди, природно, ніяких істин у такій суперечці народитися не може, просто кожен висловлює свою версію, думку. Разом з тим останній вид суперечки найбільш поширений, тому що можна довести все що завгодно і, зокрема, виправдати будь-який вчинок.

У суперечках *ad hominem* перемагає той, хто краще володіє прийомами еристики (мистецтво перемагати у суперечках дозволяє виграти суперечку, навіть будучи неправим, по суті, і виглядати правим в очах слухачів); з точки зору вироблення ефективного вирішення така суперечка даремна і нескінченна.

В. Андреев виділяє такі підходи до ведення суперечки:

Евристичний підхід – одна із сторін, не наполягаючи на своєму підході до вирішення проблеми, використовуючи методи переконання, інтуїцію і здоровий глузд, поступово схиляє до своєї точки зору інших співрозмовників.

Логічний підхід – для нього характерні жорсткий логічний аналіз і аргументація, завдяки чому учасники дискусії приходять до деякого остаточного висновку.

Софістичний підхід – в ході неї одна зі сторін намагається перемогти опонента, вдаючись до будь-яких, у тому числі некоректних прийомів.

Авторитарний підхід – коли одна із сторін, спирається на авторитети або використовує свій авторитет, а не рідко і владу, нав'язує свою точку зору іншим.

Критикуючий підхід – одна із сторін акцентує увагу лише на недоліки, слабкі місця позиції опонента, не хоче і не прагне побачити позитивні моменти в протилежній точці зору і не може

запропонувати своє рішення.

Демагогічний підхід – одна із сторін веде суперечку не заради правди, а швидше щоб відвести дискусію в бік від істини, переслідуючи при цьому свої особисті цілі.

Прагматичний підхід – одна із сторін веде суперечку не заради правди, а заради своїх практичних цілей, які можуть бути невідомі учасникам дискусії.

На специфіку суперечки впливає кількість осіб, які беруть участь в обговоренні проблемних питань. За цією ознакою зазвичай виділяють три основні групи:

- *суперечка-монолог* (людина сперечається сама із собою, це так звана внутрішня суперечка);
- *суперечка-діалог* (полемізують дві людини);
- *суперечка-полілог* (ведеться декількома або багатьма особами).

Суперечки проходять при слухачах або без них. Присутність слухачів, навіть якщо вони не висловлюють свого ставлення до суперечки, впливає на людей, що сперечаються.

Суперечки бувають усні або письмові. Усна форма передбачає безпосереднє спілкування один з одним, письмова (друкована) форма передбачає опосередковане спілкування та тривалість.

В усній суперечці важливу роль відіграють зовнішні та психологічні особливості: манера впевнено триматися, дотепність, швидкість реакції, жвавість мислення. Боязка, сором'язлива людина зазвичай програє порівняно з самовпевненим супротивником. Саме тому письмова суперечка буває більше придатна для виявлення істини. Але якщо вона триває довго, її учасники можуть забути окремі моменти.

Суперечки бувають *організовані*, які готуються, плануються, проводять під керівництвом фахівців, учасники цих суперечок заздалегідь визначають свою позицію, підбирають необхідні аргументи, і *неорганізовані*, які виникають стихійно – у навчальному процесі, на зборах, засіданнях, в побуті.

В. Андрєєв виділяє *принципи ведення суперечки*:

Принцип попередньої підготовки до ведення суперечки.
Згідно з цим принципом попередня підготовка до ведення

суперечки дозволяє вам не тільки мобілізуватися, але і багато обдумати і навіть змодельовати найбільш імовірний хід суперечки, зробити деякі „заготівки”, зібрати і осмислити деяку вихідну інформацію.

Принцип терпимого ставлення до інакомислячих. Сутність принципу полягає в тому, що протилежна сторона, так само як і ви, має право на свою думку. Вона так само, як і ви, прагне до істини, але процес її пошуку повинен бути коректним з обох сторін.

Принцип послідовного аналізу альтернатив. Сутність цього принципу полягає в тому, що практично будь-яка проблема або завдання має, як правило, кілька можливих підходів, способів вирішення. Однак не всі підходи, способи вирішення проблем є рівною мірою оптимальними. Вже два різних способи залежно від умов, цілей, засобів можуть служити істині різною мірою.

Більш того, розгортаючи, аргументуючи той або інший підхід, ми часто в самому процесі пошуку істини допускаємо істотні недоліки і помилки. Те ж саме властиво і нашим опонентам. Ось чому ми висуваємо принцип послідовного аналізу альтернатив в процесі ведення суперечки.

Принцип коректного ведення суперечки. Це один з основних принципів ведення суперечок, переговорів, який полягає в тому, що чим коректніше будуть ваші думки і дії, то у вас більше шансів на гідну перемогу над супротивником, опонентом.

Принцип „відсторонення” у процесі ведення суперечки. Давно помічено, що суперечку не виграє тільки той, хто ерудовано і аргументовано говорить, але насамперед той, хто, як би з боку спостерігаючи за ходом суперечки, бачить все, що відбувається в цілому і здатний по ходу коригувати свої недоліки та помилки, піднятися над особистими інтересами і подолати психологічні бар’єри.

Відсторонення означає несподівано новий напрям думок і дій, які використовується ким-небудь з учасників суперечки, як оригінальною і творчою людиною.

Принцип подолання психологічних бар’єрів у процесі ведення суперечки. Сутність цього принципу полягає в тому, що існує цілий ряд помилкових внутрішніх установок, станів, без подолання яких ефективність вашої аргументації знижується. Це

може бути, наприклад, установка на те, що протилежна сторона краще підготовлена, ніж ви, і тому сильніше за вас. Або, наприклад, страх виглядати гірше, ніж ваш опонент, вже сам по собі стримує і приховує ваші думки та дії.

Принцип поетапного просування до істини. Сутність цього методу полягає в тому, що ефективність ведення суперечки та просування до істини прямо залежить від того, наскільки чітко виділяються і позначаються фази, етапи ведення суперечки, альтернативні підходи до вирішення проблеми і кожна з альтернатив чітко висуває свої аргументи за і проти того чи іншого підходу до вирішення проблеми.

Принцип поетапного просування до істини в процесі ведення суперечки передбачає наступні стадії.

1. Вступне інформування. Ведучий, що організує суперечку, ініціатор зустрічі зацікавлених сторін інформує учасників про проблему, цілі і саму ситуацію, що породила суперечку.

2. Аргументація сторін. Кожна із сторін, яка має свою позицію, свою точку зору на вирішення проблеми, висловлює і аргументовано відстоює свою точку зору.

3. Опанування, критичні думки. Кожна із сторін, що сперечається виступає по відношенню одна до одної як опонент, висловлює критичні думки, сумніви, відстоюючи свою позицію.

4. Активне протиборство сторін. Продовження суперечки, пошук додаткових аргументів і прихильників, підключення всіх бажаючих взяти участь у суперечці. Контраргументація і зіставлення альтернатив.

5. Пошук компромісних варіантів вирішення проблеми. На цьому етапі кожна з протиборчих сторін повинна піти на прийнятні поступки. Частковий відхід від своєї позиції, її активний перегляд. Аналізуються і зіставляються всі можливі варіанти вирішення проблеми.

6. Пошук прийнятного рішення. Йде активний пошук та узагальнення всього конструктивного, позитивного, що було висловлено в процесі суперечки, відслідковуються точки дотику, зближуються позиції, виробляються взаємоприйнятні рішення.

7. Завершення суперечки, узагальнення результатів. На цьому етапі підводяться підсумки суперечки, резюмуються результати, констатується, що досягнуто і якою ціною.

Принцип поваги особистості опонента. Сутність цього принципу полягає в тому, що справжня свобода думок, суджень передбачає високу культуру ведення суперечок. А для цього, як мінімум, необхідно шанобливе ставлення до інакомислення, тобто до опонента. Думкам, судженням повинні протиставлятися переконливіші, більш доказові думки і думки і в жодному разі не образливі випадки.

Принцип аргументованої конструктивної критики. Сутність цього принципу полягає в тому, що, критикуючи протилежну вашу точку зору, не можна обмежуватися тільки цим, необхідно висловити свої конструктивні пропозиції, нові підходи або способи вирішення проблеми. Іншими словами, критика повинна включати в себе не тільки голі заперечення, але і конструктивні пропозиції, альтернативи.

Ефективність суперечки визначається низкою моментів.

По-перше, потрібно постійно мати на увазі основну проблему суперечки. Якщо предмет суперечки змінився, доцільно спеціально звернути на це увагу і підкреслити, що суперечка щодо нового предмета – це, по суті, інша суперечка.

По-друге, суперечка буде плідною, якщо у учасників полеміки існують спільність вихідних позицій, початкове взаєморозуміння, єдина платформа для невирішених питань. Ті, хто зовсім не розуміє один одного, не здатні сперечатися і не здатні прийти до згоди. Нереальна суперечка з людиною, яка відкидає основоположні принципи, відмовляється прийняти єдиний для даного середовища базис, що лежить в основі форм її життя і комунікації. Для суперечки потрібна відома спільність позицій протиборчих сторін, що йде своїми коріннями в їх почуття, віру, інтуїцію. Якщо такої спільності немає, і ніщо не здається сторонам однаково очевидним, то немає і суперечки.

По-третє, необхідно вміти виділяти основні опорні поняття, пов'язані з предметом суперечки. Не слід перевантажувати суперечку науковою термінологією, до сприйняття якою не всі можуть бути готові. Якщо люди, що сперечаються не домовилися про визначення вихідних понять, вести дискусію просто марно. Широке вживання термінів і багатозначних слів може утруднити спілкування, перешкодити обговорення спірної проблеми, стати причиною серйозних помилок. Суперечка вимагає знання тих

речей, понять, про які йде мова. Звичайно, знання не можуть бути повними, інакше не виникли б розбіжності і полеміка. Але знання в області суперечки мають бути різноманітними. Відсутність ґрунтовних знань часто супроводжується манерою все спрощувати, на кожне питання мати готову відповідь.

По-четверте, слід правильно реагувати і проявляти гнучкість при введенні нових аргументів, зміні позиції учасників. Це не означає, що треба різко змінювати власну позицію. Жорсткість необхідна, коли мова йде про суть питання; якщо справа стосується деталей, зокрема, особистісних моментів, суб'єктивних симпатій і антипатій. Доцільно проявити гнучкість і терпимість. Це дозволить вирішувати основні спірні питання по суті. Виключивши дрібні суперечки і разом з тим не поступаючись своїми поглядами і своєю гідністю.

По-п'яте, не слід боятися визнавати в ході суперечки свої помилки, потрібно бути терпимим до критики і не боятися, що хтось вкаже на помилки. Головне в суперечці – внести свій внесок у позитивну розробку обговорюваного питання. Людина, переконалася в невірності якихось своїх уявлень, повинна сказати про це відверто і визначено, що зробить суперечку більш плідною.

По-шосте, в суперечці треба поводитися гідно, шанобливо по відношенню один до одного, не вдаватися до нечесних методів і прийомів, не допускати різкого тону, уважно аналізувати доводи опонента, ґрунтовно аргументувати свою позицію. Якщо учасники суперечки відчують себе як на війні, виходять з необхідності неодмінно „розбити противника”, а не вирішити проблему, то вони часто вдаються до некоректних прийомів ведення дискусії: можуть грубо обірвати опонента, принизити його образливими випадками.

Поведінка учасників суперечки багато в чому визначається індивідуальними особливостями, властивостями темпераменту, рисами характеру, національними звичаями і культурними традиціями країни.

Рекомендації щодо ведення суперечки

Найбільш складний етап суперечки – аргументування – вимагає великих знань і володіння матеріалом, концентрації уваги, присутності духу, наполегливості й коректності висловлювань, чіткого знання результатів, які потрібно досягти.

Існують спеціальні прийоми і технології використання аргументації, застосування яких може допомогти в суперечці. Зокрема, фахівці з даної проблеми дають наступні поради:

Оперуйте простими, ясними і точними поняттями, такими як:

- переконливість можна легко „утопити” у морі слів і аргументів, особливо якщо вона не ясна і не точна;

- опонент чує або розуміє набагато менше, ніж хоче показати;

- аргументи повинні бути достовірними. Якщо аргумент має хоча б присмак брехні, краще від нього позбутися, щоб не давати козир опонентові.

Ведіть аргументацію коректно по відношенню до опонента:

- відкрито і відразу визнавайте правоту опонента, якщо він прав;

- продовжуйте оперувати такими аргументами і поняттями, які вже прийняті вашим опонентом;

- дайте відповідь спочатку на аргументи опонента, а тільки потім приводьте свої власні;

- у будь-якій ситуації будьте ввічливими.

Враховуйте особистісні особливості опонента:

- націлюйте вашу аргументацію на мотиви опонента;

- намагайтеся уникати простого перерахування фактів і аргументів, краще покажіть їх переваги;

- порівнюйте темп і насиченість вашій аргументації з особливостями її сприйняття опонентом;

- намагайтеся, як можна наочніше викласти свої ідеї, міркування, докази;

- зайва переконливість викликає відсіч опонента, більшого ефекту досягають один-два яскравих доводи.

Використовуйте спеціальні прийоми аргументації:

метод перелічування – поступове підведення опонента до протилежних висновків шляхом поетапного подальшого вирішення проблеми разом з ним;

метод „салямі” – поступове підведення опонента до повної згоди шляхом отримання його згоди спочатку в головному, а потім в деталях, необхідних для повної згоди;

метод розчленовування – поділ аргументів опонента на вірні, сумнівні та помилкові з подальшим доказом неспроможності його загальної позиції;

метод позитивних відповідей – така побудова розмови, щоб опонент на ваші запитання відповідав „так”, а потім погодився б з вами і з більш істотними для дискусії моментами;

метод класичної риторики (застосовується у випадках зайвої агресивності опонента) – спочатку погоджуватися з висловами опонента, а потім раптово спростувати всі його побудови за допомогою одного сильного аргументу;

метод уповільненого темпу – умисне уповільнення мови і промовляння слабких місць в аргументації опонента;

метод двосторонньої аргументації – вказівка як на переваги, так і на слабкі сторони пропонованого рішення.

Неправильні аргументи. Такі аргументи засоби психологічного впливу на партнера, оскільки не сприяють з'ясуванню істини. До них відносяться наступні прийоми:

до авторитету – посилення на висловлювання і думки видатних людей, громадську думку, думку аудиторії, супротивника, власний авторитет;

до вірності – замість обґрунтування тези як істинної схиляють до її прийняття в силу вірності, прихильності, поваги тощо;

до вигоди – агітація на прийняття тези тому, що так вигідно в моральному, політичному та економічному відношенні;

до жалю – волення до людинолюбства і співчуття, збудження у іншій стороні жалості, співчуття, бажання поступитися, допомогти в чомусь;

до здорового глузду – замість реального обґрунтування – апеляція до повсякденної свідомості, що нерідко оманлива, якщо мова йде не про повсякденні справи або речі домашнього вжитку;

до особистості – посилення на особисті особливості опонента, його смаки, зовнішність, достоїнства й недоліки, їх обговорення замість доказу тезисів;

до неуття – використання фактів і положень (іноді свідомо невідомих опонентів). Діє на людину, яка не хоче зізнаватися в тому, що вона чогось не знає;

до публіки (демагогія) – посилення на думки, почуття, настрої, матеріальні інтереси слухачів;

до сили – загроза неприємних наслідків або застосуванням будь-яких засобів примусу;

до марнославства – марнування непомірних похвал супротивникові в надії, що, торкнутий компліментами, він стане м'якше і поступливіше;

до фікції – до принципів та ідей, які не мають (або) мають відношення до реальності, яких, проте, дотримується значне число людей (що опираються на стереотипи, прикмети тощо);

до людини – на підтримку своєї позиції наводяться підстави, що висувуються протилежною стороною в суперечці або впливають із прийнятих нею положень. Цей аргумент є некоректним, оскільки людина, що використовує його, не розділяє цієї думки, а лише робить вигляд, що згодна.

На процес переконання сильний вплив робить емоційний стан слухача, його суб'єктивне ставлення до предмету розмови.

Питання і відповіді в суперечці. Ефективність суперечки багато в чому залежить від здатності полемістів правильно формулювати питання і вміло відповідати на них.

Правильно поставлене запитання дозволяє уточнити точку зору опонента, отримати від нього додаткові відомості, зрозуміти його відношення до обговорюваної проблеми. Вдала відповідь зміцнює власну позицію полеміста.

За характером питання бувають нейтральні, доброзичливі і неблагонадійні (ворожі, що провокують). За формулюванням питання, тоном голосу опонента необхідно визначити характер питання для того, щоб виробити тактику продовження суперечки.

Нейтральні, доброзичливі питання вимагають спокійної відповіді. Важливо виявити максимум уваги і поваги до людини, яка запитує, навіть якщо питання сформульовані не дуже грамотно. Неприпустимі роздратування і зневажливий тон.

Гострі питання, актуальні питання, принципові нерідко ставляться в ході обговорення проблеми. Відповідь на подібні питання вимагають від полеміста певної мужності та психологічної підготовки. Не слід ігнорувати подібні питання, ухилятися від відповіді на них, необхідно давати правдиву і чесну відповідь.

Провокаційні питання задаються з метою спровокувати

опонента на конфронтацію, в якій він би втратив самовладання („вийшов з себе”). Таке питання, як правило, задається в самий невідповідний момент, його найчастіше приберігають на той випадок, якщо іншими способами не вдається досягти поставленої мети. Озлоблений і „заведений” супротивник вже не володіє собою, втрачає обережність. Тому в такій ситуації важливо зберігати спокій. Ідеальним прийомом в даній ситуації буде застосування гумору, іронії або сарказму – обов’язкових психологічних елементів публічної суперечки. Ці засоби допомагають зняти напруженість і в той же час підсилюють полемічний тон мови. Не слід зловживати дотепами в суперечці, а тим більше прикривати з їх допомогою беззмістовність відповіді.

Відповідь вважається правильною, якщо вона містить судження справжні та логічно пов’язані з питанням. До неправильних, помилкових відносять відповіді, пов’язані з питанням, але по суті невірно відображають дійсність. Відповідь не по суті, взагалі не пов’язана з питанням, не розглядається.

Відповіді позитивні містять прагнення розібратися в цих питаннях, а негативні висловлюють відмову відповідати на те чи інше питання, наприклад через недостатні компетентності з порушених проблем. Дотепна відповідь дуже цінується в суперечці. Винахідливість полеміста, його вміння зорієнтуватися в обстановці, знайти найбільш точні слова для даної ситуації, швидкість реакції допомагають вийти зі складної ситуації.

З використанням в суперечці питань і відповідей пов’язані деякі нечесні прийоми, до яких вдаються для того, щоб збити опонента з пантелику.

Прийом „*помилки багатьох питань*”, зводиться до того, що опонентові одночасно задають кілька різних питань під виглядом одного і вимагають конкретної негайної відповіді. Укладені в даному питанні підпитання бувають протилежні одне одному. Якщо людина, яка відповідає не помітила цього і дає відповідь лише на одне з підпитання, то той, хто задає питання може довільно застосувати цю відповідь до іншого питання і заплутати опонента.

Прийом „*відповідь питанням на питання*” використовується при небажанні відповідати на поставлене запитання або труднощах в пошуках відповіді. Якщо опонент починає відповідати на

зустрічне питання, це означає, що прийом вдався.

Прийом „*відповідь в кредит*” застосовується у разі, якщо виникають труднощі в обговоренні проблеми: можна перенести відповідь на майбутнє, посилаючись на складність питання.

Критика зазвичай розуміється як негативне судження про що-небудь. У процесі суперечки критика може бути виражена як у вигляді судження, так і у вигляді зауваження, репліки.

При цьому людині, що критикує не слід:

- зводити розмову до заперечення;
- робити передчасні висновки, не знаючи всіх обставин справи;
- позбавляти критиковану людину можливості заперечити;
- принижувати її гідність;
- повертатися до минулих гріхів, коли справа виправлена;
- використовувати недоброчесну аргументацію (перебільшення, волення до почуттів, спотворення позицій).

Людині, що критикує слід мати на увазі, що сама справедлива критика не дасть результату, якщо людина не хоче її слухати.

Для сприйняття критики потрібна відповідна установка, що складається, наприклад, з таких аргументів:

- критика – резерв для самовдосконалення, допомога в усуненні недоліків, орієнтир для поліпшення справ;
- немає марної критики. У будь-якому випадку вона дає привід для роздумів, дозволяє отримати корисні уроки;
- критика робить людину сильніше, дозволяє побачити те, що вона сама не могла помітити.

У діловому обговоренні критика повинна бути обов'язково. Відсутність різних думок – ознака застою. Безумовно, можлива і несправедлива критика. Але в цьому випадку варто згадати поради Д. Карнегі, який в несправедливій критиці бачить прихований комплімент: „Якщо на вас нападають, ви піддаєтеся критиці, пам'ятайте, що часто це робиться, тому що у вашого критика є потреба відчувати свою важливість. Як правило, це означає, що ви вже щось зробили і достойні уваги”.

Зауваження і репліки у ході суперечки часто грають роль

захисної реакції, природного опору, вчиненого всьому новому, в тому числі інформації, що вимагає зміни думки.

До найбільш поширених видів зауважень відносять:

невисловлені зауваження – це ті, які співрозмовник не встигає висловити. Опонент не вимовляє слів, але його реакція висловлює сумнів і невдоволення;

іронічні (схидні) зауваження – наслідок поганого настрою співрозмовника, а іноді його бажання перевірити можливість опонента. Краще не реагувати на подібні зауваження (якщо не знайдеться дотепної відповіді);

примітка з метою отримання інформації. Вона має позитивне значення, так як вказує на те, що ваші аргументи були не дуже повними і ясними;

примітка з метою виявити себе. Коли опонент бажає підкреслити необхідність свого втручання у ході суперечки.

У суперечці вироблені прийоми нейтралізації зауважень і реплік, наприклад:

- посилення на авторитети (на чужий досвід, вислів);
- прийом бумеранга, коли зауваження стає відправною точкою аргументації;
- „стиснення” кількох зауважень. Вплив декількох зауважень зм’якшується, якщо на них відповідати однією фразою;
- перефразування – повторення і одночасне пом’якшення зауваження опонента, на яку можна дати позитивну відповідь або просто її перефразувати;
- „еластична оборона”, коли зауваження приймаються і можна на них не відповідати;
- прийом „так, але...”, коли до певного моменту треба погоджуватися з опонентом, щоб послабити його бажання суперечити і підготувати його до контраргументації. Однак вживання в даній формулі частки „але” діє як сигнал попередження (тепер нарешті буде сказано найголовніше), тому краще використовувати прийом „так... і” та прийом „так”, що є модифікацією прийому „так, але...”;
- відстрочка – практика показує, що зауваження, коли воно було висловлено, втрачає своє значення в міру видалення суперечки з цього моменту.

Психологічні особливості ведення ділової суперечки

Хитрощі в суперечці. Прийомом в суперечці називається кожен прийом, за допомогою якого зазвичай хочуть полегшити суперечку для себе або ускладнити суперечку для супротивника.

Доводи, які використовуються в суперечці, можуть бути коректними і некоректними. Коректні доводи можуть містити елементи хитрощів, але в них немає прямого обману і тим більше віроломства або примусу. Некоректні доводи нічим не обмежені.

Найбільш поширені такі прийоми суперечки:

Ініціатива. У суперечці важливо, хто задає тему, як конкретно вона визначається. Потрібно уміти вести полеміку за своїм сценарієм.

Наступ, а не оборона. Замість того щоб відповідати на заперечення опонента, треба змусити його захищатися і відповідати на висунуті заперечення. Передбачаючи його доводи, можна заздалегідь, не чекаючи, поки він їх висловить, висунути їх і самому спростувати.

Відволікання уваги опонента від тієї думки, яку хотілось би провести без його критики. Для відвернення уваги висувається другорядний, свідомо програшний аргумент. Опонент відразу ж накидається на слабке місце і може пропустити інші доводи, особливо якщо вони висловлюються як би між іншим, і не впадають в очі своєю помилковістю.

Перекладання „тягаря доведення” на опонента. При використанні цього прийому зазвичай посилаються на те, що ваша теза випливає з вже визнаного загального положення. Теза опонента виявиться виключеною з цього положення. І йому доведеться доводити правомірність такого виключення.

Концентрація дій, спрямованих на центральну ланку аргументів опонента або на найбільш слабкі їх ланки. Цей прийом найбільш успішним, коли супротивник намагається „у слизнати” від відповіді. Тому в суперечці треба стежити за слабкими пунктами в аргументації супротивника.

Спростування опонента його власною зброєю. З прийнятих посилок опонента слід спробувати вивести слідства, які підкріплюють тезис, що ви захищаєте. Це виявиться повною несподіванкою для опонента.

Раптовість досягається при використанні різних прийомів.

Наприклад, рекомендується „притримувати” найнесподіваніші й важливі відомості до кінця суперечки. Але цей прийом може виявитися неефективним, якщо опонент стійко дотримується своєї позиції, заперечує доводи іншої сторони. У такому випадку можливі наступні „захисні хитрощі”. Треба навести аргументи на користь думки, що доводиться так, щоб опонент не помітив, що вони призначені для цієї мети. Тоді він не стане „упиратися” і може прийняти їх. Якщо ці аргументи, наведені у випадковому порядку, то думка буде доведена. Для того щоб успішно виконати цю хитрість, потрібно „володіти суперечкою”, вести її по заданому плану.

Відтягувати заперечення – психологічна хитрість. Якщо опонент привів довід, на який відразу не знаходиться заперечення, намагаються непомітно для опонента „відтягнути заперечення”. Наприклад, ставлять питання у зв’язку з наведеним доводом, як би для з’ясування його і для інформування взагалі, хоча ні в тому, ні в іншому не потребують; починають відповідь з того, що має відношення до даного питання, але прямо з ним не пов’язано. У цей час думка працює і може з’явитися бажане заперечення, до якого і переходять.

Не займати з самого початку жорстку позицію, не поспішати твердо і недвозначно викласти її. Цей прийом може бути корисним, якщо предмет суперечки не визначений цілком.

Взяти слово в самому кінці суперечки. Знаючи всі аргументи виступаючих і взявши слово в кінці суперечки, можна позбавити опонентів можливості розгорнутої відповіді.

Некоректні хитрощі досить численні і надзвичайно різноманітні. Найбільш грубими є механічні хитрощі, перераховані нижче.

Неправильний вихід з суперечки. Сторона, що програє прагне „відійти” від суперечки, не соромлячись у засобах. Наприклад, сперечальник перебиває супротивника, намагається перекричати або демонстративно показує, що не бажає його слухати. У публічній суперечці іноді таку роль грають слухачі: можливі хор схвалення або несхвалення, рев, тупання ногами, демонстративний вихід з приміщення – залежно від рівня культури слухачів. Суперечка в таких умовах неможлива.

Використання насильства – дуже грубий прийом, який використовується для того, щоб змусити одну сторону суперечки

прийняти тезу іншої сторони.

Апеляція до таємних думок і невиражених стимулів іншої сторони в суперечці. Ця хитрість полягає в тому, що опонент розбирає не стільки ваші слова, скільки ті таємні мотиви, які змусили їх висловити.

Використання помилкових і недоказових аргументів часто супроводжується оборотами: „всім відомо”, „давно встановлено”, „абсолютно очевидно”, „ніхто не стане заперечувати” тощо. Опонентові як би залишається одне – дорікати себе за незнання того, що давно і всім відомо, і погоджуватися з даним аргументом.

Навмисне заплутування або збивання з пантелику. У словах того, хто вдається до цього прийому, можливо, і є якась інформація, але її надзвичайно важко вловити.

Виведення супротивника зі стану рівноваги. Для цього пускають у хід грубі витівки, образи, явно несправедливі звинувачення. Якщо опонент дратується, то він втрачає багато шансів виграти суперечку. До образ вдаються для того, щоб противник втратив терпіння і не зміг володіти ініціативою в суперечці.

Значення винахідливості в суперечці

Поняття винахідливості в суперечці. Стан, коли не вистачає слів, щоб гідно відповісти опонентові, виникає, якщо ми не володіємо прийомами, методами та інструментами, необхідними для того, щоб професійно реагувати на вербальні (у тому числі й заборонені) удари. Якщо ми неправильно оцінили ситуацію або невірно засвоїли поведінкові шаблони, які з боку виглядають як панацея у будь-якій ситуації, проте насправді такими не є, ми опиняємося неспроможними в суперечці.

Справжня винахідливість проявляється в умілих діях, швидких реакціях, які настільки доречно і логічно впливають у відповідь на різного роду нападки, що опонент і(або) свідки розмови починають думати, що в даній ситуації вчинив би так само.

Винахідливості можна навчитися. Для цього звернемося до книги Бредемайера „Мистецтво словесної атаки” і розглянемо основні прийоми ведення суперечки, які в ній запропоновані.

К. Бредемайер розглядає винахідливість:

- з точки зору процесів, що відбуваються всередині людини, – професійні реакції на поставлені питання. Якщо,

звичайно, на тлі нападок опонента людина здатна на більше, ніж просто відкрити рот, набрати повітря і знову його закрити;

- з точки зору зовнішніх проявів – вчинки, вчасно сказані репліки, невербальні та вербальні дії у відповідь на напади, фрази-вбивці або несправедливі випадки на свою адресу. Причому сказані так, що супротивник/опонент і(або) присутні захотіли б у подібній ситуації вчинити так само;

- як підсвідомі чи свідомі навички і відповідну реакцію, яка „просто міцно опанована”. Їм, як і граматики, можна навчитися.

Ситуація, коли людина не може вимовити слова, виникає, якщо вона не володіє професійними прийомами, не використовує відповідні в даній ситуації методи та інструменти, не професійно реагує на словесні випадки. Якщо неправильно оцінила ситуацію або недооцінила опонента. Ось тоді вона і неадекватно реагує: або занадто бурхливо, або взагалі стає замкнутою.

Зазначимо наступні положення:

- влучні відповіді повинні приходити в потрібний момент. Вони не повинні створювати враження повільної реакції, розтягування того періоду, протягом якого в розмові треба дати відповідь (3-5 секунд). Однак у будь-якому разі слід пам'ятати, що краще забаритися з відповіддю, ніж потім пояснювати, що ви мали на увазі;

- відповідь має бути витонченою і доречною;

- ви повинні залишити у себе самого і (що, звичайно ж, краще всього) у своїй аудиторії або опонента враження, що все сказане – найбільш вдало у сформованій ситуації. Тому в більшості випадків знаряддя вербальної поразки, уїдливі образи подібні зарядам, що розірвалися ще в стовбурі, і у зв'язку з цим вони, як і відповіді-бумеранги, виключаються. Швидко знайдена стандартна відповідь на зауваження теж не додасть вам очок, а згодом може налаштувати аудиторію проти вас. Тому необхідно прагнути до того, щоб залишилося приємне враження: ви дали відповідну відповідь, продемонструвавши таким чином приклад адекватної реакції;

- влучні відповіді подібні точним уколам рапіри, що змушують супротивника задуматися, але ніколи не повинні бути

фесрверком словесних образ або багаттям інквізиції для вашого опонента;

- професійна спритність покликана допомогти знайти вихід з неприємної ситуації, а не інсценувати обмін боксерськими ударами і не провокувати ескалацію агресії;

- в переносному сенсі під винахідливістю у суперечках можна розуміти всі ваші, разом узяті, дотепні думки, які хоча і можуть залишитися невисловленими, проте дозволяють утриматися на вершині, а не скотитися вниз;

- доречні та конструктивні відповіді в суперечці повинні спонукати опонента на роздуми, роз'яснити ситуацію, залишитися в його пам'яті, щоб він зміг їх проаналізувати;

- винахідливість у суперечці ґрунтується на емоційному сприйнятті, тому ваші влучні відповіді – це свідомі вербальні та невербальні та паравербальні дії, що пояснюють доречну критику вчинків, слів вашого співрозмовника і запрошують його до продовження, якщо ви самі хочете, конструктивної розмови;

- ваші влучні відповіді повинні бути пов'язані з контекстом, з конкретної фразою, на яку ви хочете відреагувати, і в жодному разі не перетворюватися в словесне сміття, сказанні не до місця;

- ваші винахідливі відповіді націлені на те, щоб вирішити протиріччя, не дозволивши розмови перетворитися в клубок емоційних проблем;

- ваші влучні та винахідливі відповіді в розмові з критично налаштованим або неприємним співрозмовником повинні стати відображенням вашої репутації, незалежності й одночасно високого комунікативного інтелекту. Будьте наполегливі в демонстрації своєї переваги.

Завершення суперечки означає досягнення заздалегідь намічених цілей суперечки. Але для того щоб дізнатися, чи вирішені завдання суперечки, потрібно перевірити, чи призвела аргументація кожної зі сторін до потрібного висновку; чи змогли боку зрозуміти сенс аргументації один одного.

У останній фазі суперечки не завжди вдається прийти до однозначної думки. Багато суперечок завершуються тим, що кожен учасник ще більше стверджується в своїй правоті. Але було б неправильно робити з цього висновок про неефективність

більшості суперечок. Хоча позиції людей, що сперечалися не змінилися, але вони, безсумнівно, стали ясніше, ніж до початку суперечки. Далеко не кожна суперечка закінчується тим, що всі переходять у „одну віру”, але майже кожна суперечка допомагає сторонам уточнити свої позиції, знайти додаткові аргументи для їх захисту. Можна сказати, що суперечка покликана якщо не вирішити, то, щонайменше, прояснити обговорювану проблему.

Суперечка – це не зовсім нешкідливий захід. Вона може призвести до небажаних наслідків. Тому потрібно вміти мінімізувати можливі збитки, спричинені цим явищем, і витягувати з неї якомога більшу користь. Головний результат суперечки – це не сама по собі перемога над іншою стороною, а вирішення якоїсь конкретної проблеми, краще всього – спільне її рішення. У цьому випадку про перемогу однієї з сторін, що сперечаються, можна говорити лише в переносному значенні: коли в результаті суперечки відкривається істина, вона стає надбанням обох сторін, і „перемога” однієї з них має суто психологічний характер.

Ключові поняття: суперечка, аргументація, пропонент, опонент, полеміст, критика, репліка, дискусія, полеміка.

Питання та завдання:

1. Поняття „суперечка” і загальна характеристика суперечки.
2. Класифікація видів суперечок.
3. Психологічні прийоми переконання в суперечці.
4. Які фактори впливають на характер суперечки? Охарактеризуйте кожен з них.
5. Назвіть умови успішності протікання суперечки.
6. Чим відрізняються коректні питання в суперечці від некоректних?
7. Чим відрізняються позитивні відповіді в суперечці від негативних?

Проблемне завдання: Змоделюйте уривок суперечки партнерів з якоїсь проблеми, в якому були б використані одна або кілька дозволених (недозволенних) хитрощів.

РОЗДІЛ VI ДІЛОВІ КОНФЛІКТИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

6.1. Конфліктне спілкування. Функції конфлікту

Конфлікт визначається як зіткнення, протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Структура конфлікту включає: „об'єкт”, „предмет”, „учасники”, „цілі”, „мотиви” і „привід”.

Об'єктами конфлікту вважаються ті явища, які формально визнаються конфліктуючими сторонами предметом роздору. Проте дійсне коріння конфлікту може не усвідомлюватися самими учасниками, або їм соромно в них признатися.

Також об'єктом може бути яка-небудь матеріальна, духовна, соціальна або ж інша цінність, яка потрапила на перетин інтересів конфліктуючих сторін. Об'єкт – це те, на що претендують конфліктуючі сторони.

Якщо в основу конфлікту лягає об'єктивно існуюча або ж надумана проблема, то говорять про предмет конфлікту. **Предмет конфлікту** – це основна суперечність, існуюча або уявна проблема, що стала джерелом роздору. Така проблема не обов'язково повинна бути явною, деколи конфлікт народжується за рахунок прихованих бажань, які по яких-небудь причинах не задоволені.

При детальнішому розгляді предмет конфлікту можна побачити зовсім в іншому ракурсі, ніж при побіжному погляді з боку. Так, наприклад, керівник, який посварився з дружиною і просидів по дорозі на роботу півтори години в пробці може зірватися на секретарку через те, що вона робить друкарські помилки при підготовці документів. При цьому реальна причина буде не в тому, що він втомився від помилок, що робилися секретаркою, а в серйознішій психологічній стомленості. Досить часто предметом конфлікту стає особиста неприязнь, в конфліктній ситуації прикрита якими-небудь, здавалося б об'єктивними, причинами.

Основними **учасниками конфлікту** є люди. Це *сторони*

конфлікту. У зіткненні вони можуть виступати як фізичні, приватні, офіційні або ж юридичні особи. Діяти вони можуть як самостійно, так і об'єднуючись в групи в тому випадку, якщо мова йде про міжгруповий або особистісно-груповий конфлікт.

Чи мало конфліктів виникає із-за складності характеру деяких людей з числа конфліктних осіб можна виділити 6 характерних типів.

„Демонстративні”. Характеризуються прагненням бути завжди в центрі уваги, користуватися успіхом. Навіть за відсутності будь-яких підстав можуть піти на конфлікт, щоб хоч у такий спосіб бути у центрі уваги.

„Ригідні”. Слово „ригідний” означає негнучкий, непластичний. Люди, що належать до цього типу, відрізняються честолюбством, завищеною самооцінкою, небажанням і невмінням вважатися з думкою тих, що оточують. Думка ригідної особи, що раз і назавжди склалася, неминуче приходиться в суперечність з умовами, що змінюються, і викликає конфлікт з тими, що оточують. Це ті люди, для яких притаманним є: „якщо факти нас не влаштовують, – тим гірше для фактів”. Поведінка їх відрізняється безцеремонністю, перехідною в грубість.

„Некеровані”. Люди, що відносяться до цієї категорії, відрізняються імпульсною, непродуманою, непередбачуваною поведінкою, відсутністю самоконтролю.

„Надточні”. Це добросовісні працівники, особливо скрупульозні, відповідні до всіх (починаючи з себе) з позицій завищених вимог. Всякого, хто не задовольняє цим вимогам (а таких більшість), піддають різкій критиці. Характеризуються підвищеною тривожністю, що виявляється, зокрема, в підозрілості. Відрізняються підвищеною чутливістю до оцінок з боку тих, що оточують, особливо керівників. Усі ці особливості нерідко призводять до невлаштованості особистого життя, конфліктності з оточуванним середовищем.

„Раціоналісти”. Обачливі люди, готові до конфлікту у будь-який момент, коли є реальна можливість досягти через конфлікт особистих (кар'єристам або меркантильних) цілей. Довгий час можуть виконувати роль беззаперечного підлеглого, наприклад, до тих пір, поки не „закачається крісло” під начальником. Тут-то раціоналіст і проявить себе, першим

зрадивши керівника.

„Безвольні”. Відсутність власних переконань і принципів може зробити безвольну людину зряддям в руках особи, під впливом якого той опинився. Небезпека цього типу походить з того, що найчастіше безвольні мають репутацію добрих людей, від них не чекають ніякої каверзи. Тому виступ такої людини як ініціатор конфлікту сприймається колективом так, що його „вустами глаголит істина”. На відміну від перших чотирьох типів цей тип (як і попередній) є „ситуативним”, тобто виявляється тільки при створенні певної ситуації. У даному випадку – це наявність негативного впливу на безвольну людину. Представники решти всіх типів йдуть на конфлікт самі.

Наступною ланкою структури конфлікту виділяють *зовнішні умови*, в яких конфліктна ситуація виникає і розвивається. Це перш за все просторово-часові умови, тобто місце виникнення суперечності і час, в яке зіткнення повинно бути вирішено. По-друге, сюди відносять психологічну атмосферу в групі, де виник конфлікт, особливості спілкування учасників конфлікту, їх психічний стан та ін., тобто соціально-психологічні умови. І, по-третє, це умови соціальні. Сюди можна віднести залученість різних соціальних груп, які представляють учасники, суперечність їх інтересів.

Нарешті, ще одна важлива складова структури конфлікту – це *образи конфліктної ситуації*. Образи – це якісь ідеальні картини, що складаються з декількох елементів:

- Уявлення конфліктуючих сторін про самих себе. Сюди можна віднести розуміння своїх мотивів, потреб, цінностей або цілей.
- Уявлення про протилежну сторону або сторони (у випадку, якщо сторін конфлікту більше двох) конфліктної ситуації.
- Уявлення конфліктуючих сторін про середовище, в якому виникає конфлікт.

Треба відзначити, що образи конфлікту, що є у безпосередніх учасників, далеко не завжди відповідають реальності. Між реальними та ідеальними картинками можуть виникати досить різноманітні відносини.

Так, якщо конфліктна ситуація об'єктивно існує, але не сприймається безпосередніми учасниками, то можна говорити про те, що конфлікт як соціальне або психологічне явище відсутній.

Якщо конфліктна ситуація об'єктивно існує і сприймається учасниками, але при цьому кожен з учасників приймає її з деякими істотними відхиленнями від дійсності, то такий варіант можна назвати конфліктом.

Якщо ж конфліктна ситуація існує і більш-менш адекватно сприймається її учасниками, то можна говорити про об'єктивний конфлікт.

Самим *конфліктом є динамічний процес, який відбувається в декілька стадій.*

- *Виникнення конфліктної ситуації.* На цій стадії спливають розбіжності з якого-небудь питання, котрі приймають стійкий характер. Потім з'являються напруженість, неприязнь. Це стадія потенційного конфлікту, оскільки учасники ситуації ще не усвідомили її як конфліктну.

- *Усвідомлення конфлікту.* Ця стадія приходить тоді, коли учасники сприймають свою мету як несумісну з метою опонента, суперечність стає явною, а напруженість і неприязнь наростають, досягаючи критичної крапки.

- *Перехід до конфліктної поведінки.* Стадія, що знаменується переходом до активних дій, спрямованих на досягнення власної мети і блокування цілей супротивника.

Цілями конфлікту зазвичай є задоволення своїх претензій і ущемлених інтересів, відновлення справедливості або задоволення емоцій, розрядка, у тому числі і із застосуванням насильницьких методів.

Мотивами конфлікту, як правило, стають наступні феномени людської психіки, соціального і особового спілкування: прагнення до переваги, уражена самолюбність; прояв агресивності, особиста неприязнь; прояв стресу; прояв егоїзму; несправедливість, тобто порушення соціальних установок, замах на статус; нерозуміння, помилка в сприйнятті.

Перераховані мотиви створюють *конфліктну ситуацію* – суперечності, що накопичилися, містять дійсну причину

конфлікту.

Привід конфлікту, або інцидент – це збіг обставин, що призводять до конфліктної ситуації. Приводом для конфлікту можуть служити слова, дії (або бездіяльність).

Реальне життя організації – це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних стосунків.

Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях – усередині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Проте форми прояву цих протиріч та способи їхніх спростувань бувають найрізноманітніші. Протиріччя можуть розв'язуватися цілком „природним” шляхом – через вирішення поставлених завдань. Але часто їх гострота набуває такої сили, що вони починають перетворювати на конфлікти.

Реально конфлікти породжуються самим фактом наявності відмінностей. Безпосередньою ж їх причиною є ставлення людей до відмінностей у думках, поглядах тощо.

Раціональна сторона конфлікту виявляється у тому випадку, коли ті, що конфліктують можуть чітко сформулювати предмет, об'єкт конфлікту і представити своє логічне бачення, привести свої докази і обґрунтування.

Емоційна сторона конфлікту полягає в ірраціональних особливостях людської психіки, коли в сприйнятті іншого беруть участь симпатії та антипатії, відчуття, стани і емоції. У ці моменти людина „думає” не головою, а серцем, тому їй важко бути справедливим і контролювати розвиток, здавалося б, безпричинного конфлікту.

У виникненні конфліктів можна виділити дві сторони – об'єктивну і суб'єктивну.

Об'єктивна причина пов'язана зі складною суперечливою ситуацією: незадовільні умови роботи, нечіткий розподіл функцій та обов'язків – ці проблеми належать до ряду потенційно конфліктних, тобто об'єктивно є тією можливою основою, на базі якої виникають напружені ситуації. Якщо люди поставлені в такі умови, то незалежно від їх настрою, характеру вірогідність виникнення конфліктів досить велика.

Нерідко конкретні ситуації створюють перешкоди на шляху задоволення прагнень, бажань, інтересів. До багатьох із них людина ставиться спокійно, вважаючи їх природними. Проблема починається тоді, коли ці перешкоди викликають у протест: прийняте рішення здається помилковим, поведінка когось із колег неприйнятною, оцінка особистої праці неправильною тощо.

Початок конфлікту, як правило, пов'язаний з тим, що працівник робить спробу довести опонентові свою точку зору.

Опонентом може бути конкретна людина, рідше – група людей: керівник, що прийняв відповідне рішення, колега, підлеглий залежно від різних виробничих ситуацій.

Керівникові часто доводиться вирішувати конфлікти саме такого типу, коли підлеглі висувають претензії щодо поганих умов праці, неможливості отримати відпустку в зручний час, відсутність перспектив тощо.

У такій ситуації у керівника часто виникає відповідна реакція протесту, пов'язана з тим, що мова йде про обставини, котрі не завжди від нього залежать, тому він вважає претензії підлеглого несправедливими. Хоч необхідно пам'ятати, що керівник в очах працівників сприймається не тільки як конкретна людина на конкретному робочому місці, але й як представник всієї адміністрації, тому в очах підлеглих він несе відповідальність за трудову ситуацію в цілому.

У свою чергу, і керівник за незадовільну ситуацію – погану роботу колективу, нездорову морально-психологічну атмосферу – нерідко перекладає відповідальність на когось із працівників („мутить воду”).

Конфлікти такого типу потенційно можуть мати наслідки із серйозними ускладненнями, тому що опонент сприймає висунуті обвинувачення як необґрунтовані.

Уміння вирішити складну ситуацію, не доводячи її до конфлікту – ознака соціально-психологічної культури людини. У той же час особистісні несприятливі прояви можуть різко загострити ситуацію, викликавши конфлікт.

Адже справа не в тому, щоб уникнути будь-яких протиріч, боротьби думок, різних точок зору, що є звичайним необхідним явищем ділового спілкування, а в умінні правильно поводитися в конфліктній ситуації.

Основною причиною виникнення конфліктів є ігнорування сферою міжособистісної взаємодії, що призводить до незадоволеності та напруженості в стосунках із працівниками. А також невисокий рівень психологічної компетентності часто є причиною неадекватної поведінки, яка призводить до підвищення стресо-вразливості керівників.

До *причин* конфліктів можна віднести зіткнення особистих інтересів.

- Боротьба за існування. На цьому рівні люди можуть як нападати один на одного (агресія), так і брати участь в конфлікті вимушено, захищаючись.

- Боротьба за партнера по сексу. Тут підставою для конфлікту служать статеві відносини.

- Страх чужого. Він обумовлений інстинктом самозбереження і йде корінням в первісний стан людини. До феномена „страх чужого” примикає і інстинкт „охорони своєї території”. Він бере витоки в тваринній природі людини, яка несвідомо не бажає пускати чужих „на свою територію”, яка включає „його” життєвий простір.

- Розподіл ресурсів. Навіть у найкрупніших і багатших організаціях ресурси завжди обмежені. Люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

- Взаємозалежність завдань. Конфлікт можливий скрізь, де одні залежать від інших у виконанні завдань.

- Відмінності в способах досягнення цілей. Наприклад, проблему можна вирішити по-різному, і кожен вважає, що його рішення найкраще.

- Конфлікт як прояв стресу – вельми часто причина виникнення конфліктів. При цьому в стані стресу може бути один або декілька учасників передконфліктної ситуації. Крім того, стреси можуть накопичуватися і у всіх членах групи в результаті, наприклад, важких умов життя і праці.

- Незадовільні комунікації. Неповна або неточна передача інформації або відсутність її взагалі. Погана комунікація заважає управляти конфліктами.

- Відмінності у психологічних особливостях. Як правило,

це виявляється в психологічній несумісності.

- Службова залежність положень. Наприклад, підлеглий завжди на підсвідомому рівні не любить начальника через свою залежність і обмеженість дисциплінарними рамками.

- Збільшення диференціації, або розподіл праці в організації. Зосередження тільки на своїй роботі, на своїй операції. Дезінтеграції сприяє відсутність згуртованості колективу на базі загальних цілей.

- Зростання ступеня взаємодії сторін. Коли сторони повинні спільно ухвалювати рішення, збільшується можливість конфлікту.

- Встановлення правил поведінки. Деяким людям подобається, коли їм детально пояснюють, що і як робити. Їм спокійно і зручно виконувати механічну роботу і ухвалювати стандартні рішення. Іншим більшою мірою необхідні самостійність і самоврядування. Будь-яке правило – не тільки помічник, але і обмежувач.

- Адреналіновий голод. Тут конфлікт може виникати як засіб розігнати побутову нудьгу і одноманітність життя.

- Груповий шовінізм. Він визначається тим, що члени групи відчують свою причетність до однієї спільності, в якій виявляються інстинкти зраї. Всі, хто „не свої” стають об'єктами ворожості і агресії.

Для розуміння суті конфлікту і розробки оптимальних шляхів його попередження або ліквідації необхідно своєчасно і чітко орієнтуватися в основних причинах конфліктів, що виникають підприємствах. Основні причини, що породжують конфлікти можна згрупувати за наступними напрямками:

1. Обмеженість ресурсів, які необхідно поділити. На всіх підприємствах ресурси обмежені. У кожному конкретному випадку керівництво підприємства вирішує, як правильно розподіляти людські ресурси, матеріали, фінанси і т.п. між різними групами працюючих, щоб домогтися виконання цілей з найменшими витратами, забезпечивши високу ефективність. Проте виділення більшої частки ресурсів одним підрозділам викличе невдоволення і приведе до різних видів конфліктів.

2. Недостатня узгодженість і суперечливість цілей та завдань окремих підрозділів і окремих виконавців. Щоб запобігти конфлікту, необхідно уточнити цілі і завдання кожного підрозділу та працівника, розробивши відповідні положення та посадові інструкції. Всі ці матеріали треба своєчасно у письмовій та усній формі довести до відома даних працівників.

3. Суперечності між функціями, що входять в коло посадових обов'язків працівника, і тим, що він змушений робити на вимогу керівника. Особливо гостро така суперечність виявляється в тих випадках, коли він має схильність до бюрократичних методів виробничої діяльності.

4. Недостатній рівень професійної підготовки. Значно частіше конфлікти з цієї причини відбуваються через низьку кваліфікацію підлеглого. У результаті йому не довіряють виконання окремих видів робіт, які виконує інший співробітник. Це призводить до того, що одні працівники недовантажені роботою, а інші перевантажені нею. В деяких випадках недостатній рівень професійної підготовки характерний і для керівника, в результаті чого його розпорядження не сприяють ефективному вирішенню що стоять перед відповідним підрозділом завдань, що нерідко призводить до конфліктів.

5. Недосконалість організаційної структури підприємства. Результат такої недосконалості – нечітке розмежування прав і обов'язків як окремих виконавців, так і різних підрозділів. У ряді випадків наслідком цього є подвійне або потрійне підпорядкування окремих виконавців. Природно, виконати всі вказівки керівників підлеглим не вистачає ні сил, ні часу. При таких обставинах підлеглий змушений:

- сам ранжирувати накази за ступенем їх важливості на свій розсуд;
- вимагати подібного ранжирування від свого керівника;
- намагатися виконати всі завдання поспіль, на що зазвичай не вистачає часу.

У даних ситуаціях зазвичай і спалахують різні конфлікти, які можуть бути усунені належним організаційним оформленням розподілу і кооперації праці, встановленням чітких і

обґрунтованих нормативів, вдосконаленням порядку делегування повноважень.

6. Неприятливі умови праці. На окремих підприємствах в деяких виробничих цехах і ділянках спостерігається шкідливі виділення різних парів, підвищений рівень шуму, невідповідна нормативам вологість, запиленість, протяги. У ряді організацій відсутні умови для прийому їжі, роздягальні, душові, кімнати для відпочинку працюючих. Відсутність нормальних умов праці негативно позначається на здоров'я працюючих і веде до конфліктів.

7. Відмінності в манері поведінки, рівні освіти і життєвому досвіді. Нерідко у виробничих колективах зустрічаються люди, які постійно виявляють агресивність і ворожість до колег по роботі, готові „зустрічати в багнети” і оскаржувати буквально кожне сказане слово.

Відмінності у вихованні, культурному рівні, моральних цінностях, освітньому рівні, соціальних характеристиках, а також у віці і стажі роботи на даному підприємстві зменшують ступінь взаєморозуміння і можливості співпраці між членами трудового колективу. Такі люди досить часто і створюють навколо себе конфліктну ситуацію.

8. Необґрунтоване публічне осудження одних і незаслужена похвала інших співробітників. Керівництво підприємства, не повинно публічно проявляти симпатію й антипатію до окремих працівників. Недотримання цієї важливої для управлінців вимоги призводить до появи так званих улюбленців і неугодних, що вкрай негативно сприймається іншими працівниками. Наслідком такого становища є конфлікти, які досить часто виникають в колективах.

9. Невизначеність перспектив кар'єрного росту працівників. Якщо працівник не має ясної перспективи кар'єрного зростання, а часом і сумнівається в її існуванні взагалі, то часто-густо саме з цієї причини він працює без ентузіазму. У таких умовах часто провокується конфлікт.

10. Недостатність доброзичливої уваги з боку керівника. У даному випадку причиною конфлікту можуть бути нетерпимість керівника до справедливих зауважень або критиці, ігнорування потреб і турбот підлеглих, публічні „розноси” підлеглим,

привласнення чужих ідей, повсякденне роздування власного авторитету.

11. Психологічний феномен. Майже в кожному колективі зустрічаються заздрісні і дуже образливі люди. Вони знаходять багато причин для заздрості по відношенню до інших працівників з приводу їх службового росту, отримання всіляких премій і виплат за високоякісну і продуктивну роботу, передбачуваного кар'єрного просування. У такій обстановці досить часто відбуваються різні конфлікти, часто-густо з надуманих приводів. Конфлікти назрівають поступово, спочатку знаходяться в прихованому стані, коли конфліктуючі люди у вузькому колі виражають свої скарги і претензії. Разом з тим офіційно вони в більшості випадків роблять спроби вирішити дане питання мирно, вимагаючи задоволення власної прохання чи скасування будь-яких розпоряджень керівника. Коли подібне звернення наштовхується на протидію, відмова вирішити питання потрібним способом, конфлікт переходить у відкриту форму. Конфлікт іноді виникає раптово, але найчастіше він відбувається при корінній ломки укладу життя і трудової діяльності, при введенні нового трудового розпорядку, при різкому зверненні.

Причиною великої кількості ділових конфліктів виступають суперечливі уявлення співробітників про цілі і цінності. Це можуть бути *конфлікти як між керівництвом і підлеглими*, так і між рядовими співробітниками. Такі конфлікти можуть виникати у випадку, якщо співробітник схильний оцінювати трудову діяльність з позиції особистих інтересів, ігноруючи аналіз наочно-змістовних аспектів діяльності.

Підлегли можуть вважати, що не отримують належної уваги до своїх потреб з боку керівництва, а отже, мають право на критику в його адресу. Начальник при цьому, відчуваючи, що потрапив під удар, може вимагати, щоб співробітники займалися справою і більше часу приділяли своїм безпосереднім обов'язкам, ніж критиці.

Може бути й інший варіант причини конфлікту. Так, у відділі технічної підтримки однієї крупної вітчизняної компанії конфлікт зародився і розвинувся до запаморочливих розмірів саме із-за суперечності в уявленнях про виконувану роботу рядових співробітників. Виникло дві діаметрально протилежних

точки зору на виконувану роботу. Одна, назвемо її гуманістичною, упирала на те, що технічна підтримка – перш за все підтримка і повинна відрізнятися ввічливістю і увагою до клієнта. Друга позиція, назвемо її технічною, навпаки, апелювала до того, що головне – видати користувачеві технічну підказку і перемкнутися на іншу проблему. Якщо ж користувач не зрозумів, то сам і винен, треба інструкції уважніше читати. Конфліктна ситуація вимагала простого вирішення – регламентації посадових обов'язків з боку начальства. Проте керівник зіткнення вчасно не помітив, і конфлікт закінчився більш ніж плачевно.

Причиною конфлікту також може виступати чинник утвореного і інтелектуального розвитку. Якщо керівник поступається в інтелектуальному плані своїм підлеглим, то в колективі може назрівати незадоволеність.

Прикладом може служити історія однієї комерційної установи. Директор установи належного досвіду і навичок керівної роботи не мав, але при цьому активно тримався за нове місце. Він вибирав найбільш доступні, але найменш правильні управлінські методи, всіляко підкреслюючи власну перевагу і не соромлячись принижував персонал. Результатом стали конфліктні ситуації, що постійно повторювалися та повна втрата авторитету керівника і відхід значної частини команди, що працювала.

Конфлікти між керівником і співробітником можуть виникати у разі браку освіти. Приклад: завідувачка дитячої освітньої установи, маючи педагогічну освіту, в порядку саморозвитку вирішила вивчити підручник по клінічній психології. Після прочитання книги протягом тривалого часу вона періодично відловлювала яку-небудь дитину і тягнула до місцевого психолога. Психологові видавався страшний діагноз, самостійно поставлений після прочитання підручника по патопсихології. Спроби пояснити керівництву, що крім патологічної існують ще як мінімум загальна і вікова психологія, з тріском провалювалися, а тому кожна така зустріч закінчувалася конфліктною ситуацією.

Такого ж плану конфлікти не менш поширені і між рядовими співробітниками. Можлива і зворотна ситуація, коли

конфлікт виникає із-за надмірного, непотрібного випинання власних знань з якого-небудь питання одного з членів групи.

Невміння ефективно спілкуватися в діловій сфері, вислухати опонента до кінця, спробувати зрозуміти його точку зору часто лягає в початок конфліктної ситуації. Туди ж можна віднести сприйняття людиною відмінною від своєї позиції як початок конфлікту, бачення ним тільки особистого сенсу і не помічати об'єктивні і змістовні сторони спілкування, спробу застосовувати тільки силові методи і внутрішню установку на конфлікт і конфронтацію.

Якщо учасник процесу спілкування не уміє або не хоче відсторонитися від подібних проявів, то його невміння спілкуватися рано чи пізно приведе до конфлікту.

При розгляді причин конфліктів варто також відзначити *три чинники*:

- чинник статі;
- чинник віку;
- чинник психологічних травм.

Жінки і чоловіки конфліктні по суті приблизно в рівних долях. Проте деякі причини конфліктної поведінки, які залежні від статі переважають.

Чоловіки частіше конфліктують, якщо ущемляють їх права в плані змісту діяльності. Вони не терплять, якщо відсутні відповідні їх уявленням статус або можливості. Їх роздратування викликають неприйнятні форми підпорядкування або безрозсудна організація праці.

Навпаки, *жінки* частіше конфліктують, якщо не задовольняються їх особисті потреби, що стосуються оплати праці, розподілу відпусток, премій, отримання пільг. Часто конфліктують через невиконання санітарних або гігієнічних норм і умов на робочому місці.

Жінки чутливіші до атмосфери, в якій працюють. Першими починають хворобливо реагувати на гнітючу, важку атмосферу в колективі, також хворобливо переживають перевтому. У разі великого навантаження не затримують в собі негативних емоцій і легко випліскують негатив на тих, що оточують.

Чоловіки тривалі перевантаження сприймають легше за жінок, можуть довгий час стримувати в собі негативні емоції.

Якщо говорити про *вік*, то молоді співробітники більш схильні до юнацького максималізму. Вони менш терпимі до недоліків тих, що оточують, ніж зрілі люди. Співробітники більш старшого віку, маючи більший досвід, легше адаптуються до нового колективу, простіше дивляться на процес ділового спілкування, проявляють велику лояльність до чужих недоліків.

Нарешті, варто відзначити чинник, достатньо характерний для нашого менталітету, а саме *психологічні травми*. Це особливість скидати власну незадоволеність на тих, що оточують. Так, людина, що отримала заряд негативних емоцій по дорозі на роботу, не забуде зірвати зло на комусь із співробітників. Або ж, отримавши купу негативу на роботі і будучи не в змозі на нього відповісти, прийде додому і зірветься на домашніх.

У науковій літературі виділяють наступні конфлікти та конфліктні поведінки.

Агресивно-конфліктна поведінка

Агресивна поведінка визначається як поведінка, яка направлена на те, щоб заподіяти біль або шкоду іншій людині. Це напад за власною ініціативою з метою заподіяти фізичний, матеріальний або моральний збиток.

Образа також є формою деструктивного і агресивного, за своєю суттю, прояву. Вона сполучає підкреслену жалість до себе з не завжди усвідомлюваними мстивими спонуками. У образі може бути присутнім сильний елемент садомазохізму, що роздуває образу до грандіозних масштабів. Врешті-решт, є хитрі люди, які звикли отримувати вигоду зі свого положення скривджених.

Джерела агресивності: біологічно природжена мотивація, що допомагає виживанню; результат навчання, виховання. На практиці задіюються обидва ці механізми.

Конфлікт як катарсис. Розглядати конфлікт як форму катарсису запропонував З. Фрейд. Він вважав, що через конфлікт знімаються і вирішуються підсвідомі суперечності і комплекси. Після конфлікту повинно наступати часткове позбавлення відчуттів, що мучили, і деяке оздоровлення психіки. Часто такий катарсис супроводжується розкаяннями, що примушують подивитися на себе критичніше.

Конфлікт як вирішення проблем виступає у тому випадку, коли сторони вплутуються у відкриту сутичку. При цьому вони спокійно або в запальності висловлюють претензії, що накопичилися, образи і свої проблеми. Після взаємних висловів виявляються багато фактів і знімаються шкідливі та помилкові домисли, що заважали розумінню один одного. Проте таке вирішення конфлікту швидше можливо тільки за участю „третейського судді”, який зуміє з’ясувати причини і приводи конфлікту, вислухавши всі його сторони в спокійній обстановці.

Роль механізмів сприйняття у конфлікті

Величезну роль у виникненні і розвитку конфлікту грає те, яким чином сприймається партнер по спілкуванню і як оцінює своє власне положення в даній ситуації. Багато що вирішує перше враження. Суб’єктивність механізму сприйняття позначається і в оцінці ситуації. Як відомо, на будь-яке явище можна поглянути мінімум з трьох точок зору: упереджено вишукувати негативні сторони, приймати тільки хороше і закривати очі на погане, сприймати байдуже або об’єктивно, бачивши так само як позитив, так і негатив.

Щоб з’ясувати своє сприйняття конфлікту, усвідомити його рекомендується описати ситуацію письмово. Це, до речі, допомагає і для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.

До типів внутрішньогрупових конфліктів можна віднести наступні.

Конфлікт безвихідності, де індивідууми не бачать задовільного виходу. Тут один з членів групи відноситься до іншого негативно, а другий – позитивно. Якщо обидва не змінять своє відношення, то вони знаходяться в стані несумісності. Вихід – повний розрив відносин.

Конфлікті невизначеності, де один відноситься до іншого позитивно або негативно, а другий не показує свого відношення зовсім. Така ситуація не сприяє взаєморозумінню і співпраці. Наприклад, один може відноситися до іншого негативно саме тому, що підозрює в негативному відношенні до себе. В цьому випадку необхідно прояснити невизначеність, що створилася.

Односторонній або двосторонній конфлікт потягу-боязні спостерігається у тому випадку, коли людина одночасно переживає двояке почуття до партнера – і позитивне і негативне.

У службовій обстановці, зрозуміло, люди не зобов'язані поголовно любити один одного, але з'ясування статусу відносин необхідне, щоб після цього встановити хоч би нормальні офіційні відносини.

Конфлікт фрустрації. У психології фрустрація розуміється як стан емоційно-психологічного розладу, пов'язаний з переживанням невдачі. Вона супроводжується розчаруванням, роздратуванням, тривогою, іноді – відчаєм. Реакція на фрустрацію може виявлятися у вигляді апатії або навпаки – агресії. Коли внутрішня напруга шукає виходу, то розрядка може відбутися на людині або групі, яких вважають винуватими в невдачі. Або просто на беззахисному, такому, що попався „під гарячу руку”.

Не дивлячись на велику кількість існуючих типологій конфліктів є конфлікти, котрі розрізняються по співвідношенню між об'єктивним станом справ і оцінкам стану справ конфліктуючими сторонами.

Дійсний конфлікт

Це об'єктивно існуючий тип конфлікту, що сприймається „правильно”. Він не залежить від легко змінних умов середовища. Так, якщо дружина хоче використовувати одну з кімнат, як студію для малювання, а чоловік хотів би розмістити там свій робочий кабінет, то ми маємо справу з „реальним, дійсним” конфліктом. Це твердження особливе вірно, якщо і вона, і він можуть використовувати цю кімнату тільки в один і той же час. Дійсні конфлікти важко вирішуються дружнім чином, якщо тільки протиборчі сторони не починають співробітничати в справі вирішення обопільної проблеми встановлення пріоритетів або не приходять до угоди щодо нейтрального і взаємно визнаного інституційного механізму вирішення конфлікту.

Випадковий конфлікт

У цьому випадку існування конфлікту залежить від якогось набору обставин, що не усвідомлюється конфліктуючими сторонами. Таким чином, дійсний конфлікт, розглянутий вище, можна розглядати як „випадковий”, якби було яке-небудь горище, або гараж, або інше приміщення, яке можна було б легко перетворити на студію або кабінет. Випадковий конфлікт не має місця, якщо признається існування альтернативних ресурсів для задоволення потреб тих, що конфліктують. „Випадкові”

конфлікти важко вирішувати тільки в тих випадках, коли можливості маневру для тих, що конфліктують дуже вузькі як результат недостатніх пізнавальних ресурсів або ж сильних емоційних непорозумінь. Крім того, якщо предмет „випадкового” конфлікту став настільки важливий, що його заміна альтернативою може привести до втрати особи, конфлікт втрачає свою „випадковість” і легке розрішення.

Підмінений конфлікт

При цьому типі конфлікту сторони сперечаються, так би мовити, по „невірному” приводу. Чоловік і дружина, наприклад, можуть конфліктувати з приводу грошей (чи отримую я достатньо від неї в обмін на те, що даю їй? Чи дійсно він дає мені досить?), підмінюючи тим самим „невиражений” конфлікт на сексуальному ґрунті. Виражений конфлікт – це конфлікт-маніфест, а не виражений безпосередньо – конфлікт-основа. Конфлікт-маніфест зазвичай відображає конфлікт-основу в символічній формі; непряма форма виразу є безпечним шляхом обговорення конфліктів, які можуть показатися дуже делікатними або гострими, щоб говорити про них або займатися ними безпосередньо. Крім того, конфлікт-маніфест може просто відображати загальну нервозність і напругу між конфліктуючими сторонами з приводу невирішеного конфлікту-основи – недозволених тертя, ведучих до підвищеної чутливості до проявів неповаги, підвищеної агресивності та ін.

Конфлікт-маніфест може приймати різні форми: невротична персона, постійно стурбована тим, чи вимкнена плита; суперечка двох братів про те, яку програму ТБ дивитися; конфлікт між шкільною радою і профспілкою вчителів з приводу вчительських призначень; міжнародна суперечка з приводу звинувачень в порушенні повітряного простору. Кожен з цих конфліктів-маніфестів може бути симптомом конфлікту-основи. Невротична персона намагається довіряти самій собі, але боїться непередбачуваності своїх дій; двоє братів борються за увагу з боку сім’ї та ін. Часто конфлікти-маніфести можна вирішити лише тимчасово – до тих пір, поки не буде вирішений конфлікт-основа або конфлікт-маніфест не розглядатиметься як окремий конфлікт. З іншого боку, іноді вирішенню конфлікту-основи

сприяє „робота” з його безпечними, „підміненими” формами, з якими часто легко працювати, чим з основним конфліктом.

Безатрибутний конфлікт

Тут мається на увазі справа з несправжніми учасниками конфлікту і, як результат, з несправжньою підставою конфлікту. Це може бути неусвідомлена помилка, коли хтось сварить дитину за що-небудь, зроблене по вказівці батьків, або ж така помилка може захочуватися стороною, яка виграє від цього. „Розділяй і володарюй” – це відома формула ослаблення групи шляхом розпалювання внутрішнього конфлікту з метою приховати дійсний конфлікт між групою і її завойовником. Аналогічно, якщо спостерігається дефіцит робочих місць, то „білі” і „чорні” робочі швидше клеймитимуть не уряд або соціальну систему, а один одного. Така помилка може бути наслідком непрямого впливу ідеології, яка схильна пояснювати економічні проблеми дефектами окремих людей або груп, а не економічної системи. Одному із завдань груп, зацікавлених в зміні соціальної системи, є зниження кількості безатрибутних конфліктів і розділяючих внутрішніх конфліктів, з тим щоб підвищити ефективність співпраці маловпливових груп.

Латентний конфлікт

Це такий конфлікт, який повинен виникнути, але не виникає. Це може відбуватися тому, що конфлікт „підмінений”, пригнічений, безатрибутивен або ж не існує психологічно. Якщо жінка вважає, що домінуюче положення чоловіків в економіці і політиці нормально, вона не боротиметься проти чоловічого шовінізму, але навіть якщо вона заперечує перевагу чоловіків, вона не боротиметься за права жінок, поки не усвідомлює існуючу дискримінацію в їх відношенні. Таким чином, одному із завдань тих, хто виступає за соціальний прогрес, є перетворення латентних конфліктів на усвідомлені. „Підвищення свідомості” відбувається при одночасному посиленні самоідентифікації людини (як жінки, як робочого) і ескалації конфлікту з тими, хто заперечує його ідентичність.

Фальшивий конфлікт

Мається на увазі виникнення конфлікту, коли для цього відсутні об’єктивні умови. Такий конфлікт завжди припускає невірне сприйняття або невірне розуміння. Враховуючи відому

„неакуратність” сприйняття індивідів, груп і навіть народів, такі конфлікти можна назвати всеосяжними, і вони зустрічаються повсюдно. Виниклий фальшивий конфлікт може породити нові мотиви, які перетворять його на справжній. Таке перетворення ймовірніше в суперницькому середовищі, чим в кооперативній.

Шість типів конфлікту, описані вище, не є такими, що взаємно виключають один одного. Підмінений або безатрибутний конфлікти припускають наявність неусвідомленого або прихованого конфлікту. Більш того, в будь-якій конфліктній ситуації взаємодія між ворогуючими сторонами може трансформувати конфлікт з одного типу в інший. Плюс до цього конфлікт може бути помилковим, таким, що має декілька основ і декілька учасників, тобто можна зіткнутися з дійсним конфліктом по одному предмету, підміненим, – по іншому і з елементами безатрибутивного – відносно третього і четвертого.

Конфлікт, незалежно від свого типу, може виникнути на різній основі. Головними підставами для конфліктів можуть бути наступні.

Контроль над ресурсами

Такі ресурси, як простір, гроші, власність, влада, престиж, їжа та ін., можуть розглядатися як нероздільні, і, якщо дві сторони або більш пред’являють претензії на володіння цим ресурсом або його частиною, між ними дуже вірогідне виникнення конфлікту. Конфлікти подібного типу важко вирішувати конструктивно, якщо маєш справу з жорсткою фіксацією тих, що конфліктують на конкретному ресурсі і немає хоч трохи задовільних заміників.

Переваги і антипатії

Багато конфліктів пов’язано з перетином або вторгненням діяльності або переваг однієї людини або групи в діяльність і переваги інших. Майбутня наречена любить своїх кішок і не бажає з ними розлучатися, а її майбутній чоловік терпіти їх не може. Сусід любить грати на піаніно в будинку з тонкими стінами. Суть конфлікту не в абстрактному праві одних мати переваги та ін., а в тому, наскільки вони заважають перевагам і симпатіям інших. Такі конфлікти легко вирішуються простим дистанціюванням з тим, щоб не проявляти свої переваги і хобі в один і той же час в одному і тому ж місці. Проте іноді ці

симпатії-антипатії виявляються взаємозв'язані в складніший вузол відносин (чи любить він мене досить сильно, щоб терпіти моїх кішок?), і таку „символічну” боротьбу не вирішити, поки не вирішений конфлікт-основа.

Цінності

Багато конфліктів стосуються того, „як повинно бути”. Один віддає перевагу типу уряду, при якому робиться упор на соціальну справедливість, інший – такий тип, при якому головну роль грає особиста свобода. Ціннісні конфлікти можуть виникати навколо щодо вузьких (чи можна застосовувати аерозолі проти молі?) або ж ширших питань, коли стикаються різні ідеологічні або релігійні цінності. Але не відмінність в поглядах само по собі веде до конфлікту – справа в бажанні однієї із сторін встановити свої цінності як домінуючі і обов'язкові навіть для тих, хто не згоден з ними. Ціннісний конфлікт з більшою вірогідністю виникає, коли протилежні цінності залучаються до політичних або юридичних дій, наприклад, коли законодавчий орган вирішує питання заборони абортів або ж сільська рада повинна вирішити, чи обробляти дерева хімікаліями чи ні. Якщо ж не спостерігається бажання підпорядкувати людині інших з протилежними цінностями, конфлікт маловірогідний.

Уявлення

Багато конфліктів пов'язано з оцінкою того, що є: фактів, інформації, знань або уявлень про реальність. Конфлікт може бути пов'язаний з тим, як сприймають двоє одне і те ж. Прекрасним прикладом можна вважати розбіжності в свідченнях двох свідків дорожньої аварії. Конфлікт може стосуватися і такої тонкої матерії, як розбіжність щодо взаємозв'язку явищ. Робота Еша і його колег, що вивчали сприйняття конфлікту, а також дослідження Хаммонда і його колег, що дослідили конфлікти, пов'язані з пізнавальними оцінками, показали, що такі конфлікти можуть сильно розладнати, якщо опонента або його погляди не можна оголосити некомпетентними чи спірними. Незгода з фундаментальними уявленнями людини розглядається як виклик його здатності розуміти і сприймати реальність. Якщо людина не упевнена в тому, у що вона вірить, то її здатність діяти раціонально ставиться під питання.

Не всі відмінності в уявленнях ведуть до конфлікту. Дружина може вважати, що загоряння корисне для шкіри, чоловік – навпаки, але між ними не виникне конфлікт до тих пір, поки вони не будуть вимушені діяти разом в області, що відноситься до їх поглядів, або поки один з них або ж обидва не вирішать, що її або його уявлення про загоряння повинне бути прийняте іншим, або якщо це уявлення є настільки важливим для їх світогляду, що виклик йому повинен бути знехтуваний.

Природа взаємин між сторонами

Двоє можуть конфліктувати із-за відмінності своїх поглядів і бажань з приводу своїх взаємин. Обидва можуть прагнути до домінування, або, навпаки, один може бажати більшої „прихильності”, чим інший, і так далі. Іноді конфлікт з приводу взаємин дуже складний, щоб вести його відкрито та безпосередньо, і тоді він залишається латентним або підміняється.

Етапи виникнення і розвитку конфлікту

Конфліктний епізод складається з п'яти окремих етапів.

1. Етап латентного (прихованого) конфлікту.
2. Етап сприйманого конфлікту. Коли латентний конфлікт відсутній, але конфлікт, проте, сприймається, про нього говорять як про результат неправильного розуміння сторонами дійсних позицій один одного.

3. Етап відчуття конфлікту. Явне виникнення конфліктної ситуації. Тут спостерігається конфліктна поведінка. Вона може варіюватися від агресії до байдужості або надсурового дотримання правил з наміром вивести із рівноваги іншу сторону. Явний етап триває до тих пір, поки обидві сторони сприймають поведінку супротивника як конфліктну і отримують задоволення від власної поведінки.

4. Етап наслідків конфлікту. Це результат того, наскільки добре був вирішений епізод або послідовність епізодів. На цьому етапі може виявитися, на якій основі слід будувати подальшу співпрацю; як можна вирішити сприйняту по-новому проблему. Якщо латентні причини були пригнічені, а не вирішені, вони можуть виникнути і прискорити розвиток серйозних проблем.

У науковій літературі існує термін „незлагідна людина”. Така особа, як правило, генетично схильна до конфліктів з тими,

що оточують, вона має підвищений інстинкт агресії. До конфронтації незлагідної людини може підштовхувати хронічний адреналіновий голод, або занижений тонус, або комплекс неповноцінності. Конфлікти допомагають таким людям підбадьоритися, розігнати безпричинну тугу або знайти спосіб для самоствердження. Такий тип схожий на наркомана, для якого стан сп'яніння гнівом дорожчий за всі матеріальні вигоди і хороші відносини. Він практично не піддається позитивному впливу і в колективі від нього краще позбавлятися.

До конфліктів у діловому спілкуванні можна віднести у педагогічній діяльності. М. Рибаківа серед потенційно конфліктогенних педагогічних ситуацій відносить наступні.

1. Конфлікти діяльності. Часто виникають на уроках між учителем та учнем, учителем та групою учнів з приводу виконання учнем навчальних завдань, успішності. Це може відбуватися з різних причин: стомлення, труднощі в засвоєнні навчального матеріалу, невиконання домашнього завдання, а часто невдале зауваження вчителя замість конкретної допомоги при ускладненнях у роботі. Подібні конфлікти часто відбуваються з учнями, котрі відчувають труднощі в навчанні. Останнім часом спостерігається збільшення подібних конфліктів через те, що вчителі часто пред'являють завищені вимоги до засвоєння предмета, а позначки використовують як засіб покарання тих, хто не підкоряється вчителю, порушує дисципліну на уроці.

2. Конфлікти поведінки (вчинків), що виникають з приводу порушення учнем правил поведінки в школі, частіше на уроках, і поза школою, якщо вчитель допустив помилки в аналізі вчинку учня, зробив необґрунтований висновок, не з'ясував мотиви. Слід мати на увазі, що один і той же вчинок може викликатися абсолютно різними мотивами. Вчителю доводиться коректувати поведінку учнів через оцінку їх вчинків при недостатній інформації про обставини і справжніх причинах. Вчитель не завжди буває свідком дитячого життя, лише здогадується про мотиви вчинку, погано знає відносини між дітьми, тому цілком можливі помилки при оцінці поведінки, і це викликає цілком виправдане обурення учнів. Вчителі, оцінюючи вчинки учнів, не завжди відповідально ставляться до наслідків таких оцінок для

учня і недостатньо піклуються про те, як вплинуть такі оцінки на наступні взаємовідносини вчителя з учнем.

3. *Конфлікти відносин*, що виникають у сфері емоційно-особистісних відносин учнів та вчителів, у сфері їх спілкування в процесі педагогічної діяльності. Конфлікти відносин набувають особистісний смисл, породжують тривалу неприязнь або ненависть учня до вчителя, надовго порушують взаємодію з учителем і створюють гостру потребу в захисті про несправедливість і нерозуміння дорослих. За змістом ситуацій, що виникають між учителем і учнями, можна дізнатися про характер сформованих взаємин між ними, позиціях вчителя та учнів.

Будь-яка ситуація, вчинок і навіть конфлікт у педагогічній роботі вчителя при грамотному аналізі можуть бути цінним джерелом інформації про особу учня.

Особливостями педагогічних конфліктів є:

- професійна відповідальність учителя за педагогічно правильне вирішення ситуації: адже школа – модель суспільства, де учні засвоюють соціальні норми відносин між людьми;
- учасники конфліктів мають різний соціальний статус (учитель – учень), чим і визначається їх різна поведінка в конфлікті;
- різниця віку і життєвого досвіду учасників розводить їхні позиції в конфлікті, породжує різний ступінь відповідальності за помилки при їх вирішенні;
- різне розуміння подій та їх причин учасниками (конфлікт „очима вчителя” і „очима учнів” бачиться по-різному), тому вчителю не завжди легко зрозуміти глибину переживань дитини, а учневі – впоратися зі своїми емоціями, підпорядкувати їх розуму;
- присутність інших учнів при конфлікті робить їх зі свідків учасниками, а конфлікт набуває виховного сенсу і для них; про це завжди доводиться пам’ятати вчителю;
- професійна позиція вчителя в конфлікті зобов’язує його взяти на себе ініціативу в його вирішенні і на перше місце зуміти поставити інтереси учня як особистості, що формується;

- всяка помилка вчителя при вирішенні конфлікту породжує нові ситуації та конфлікти, в які включаються інші учні;
- конфлікт у педагогічній діяльності легше попередити, ніж успішно розв'язати.

Основними причинами педагогічних конфліктів можуть бути:

- мала можливість учителя прогнозувати на уроці поведінку учнів; несподіванка їх вчинків часто порушує запланований хід уроку, викликає у вчителя роздратування і прагнення будь-якими засобами прибрати „перешкоди”; брак інформації про причини того, що сталося ускладнює вибір оптимальної поведінки та відповідного обставовці тону спілкування;
- свідками ситуацій є інші учні, тому вчитель прагне зберегти свій соціальний статус будь-якими засобами і тим самим часто доводить ситуацію до конфліктної;
- учителем, як правило, оцінюється не окремий вчинок учня, а його особистість, така оцінка часто визначає ставлення до учня інших вчителів і однолітків (особливо в початковій школі);
- оцінка учня нерідко будується на суб'єктивному сприйнятті його вчинку та малої поінформованості про його мотиви, особливості особистості, умови життя в родині;
- учитель не може провести аналіз ситуації, що виникла, поспішає суворо покарати учня, мотивуючи це тим, що зайва строгість по відношенню до учня не зашкодить;
- важливе значення має характер відносин, які склалися між учителем та окремими учнями; особистісні якості та нестандартна поведінка останніх є причиною постійних конфліктів з ними;
- особистісні якості вчителя також часто бувають причиною конфліктів (дратівливість, грубість, самовдоволення, безпорадність та ін.); додатковими факторами виступають переважне настрої вчителя при взаємодії з учнями, відсутність педагогічних здібностей, інтересу до педагогічної роботи, життєве неблагополуччя вчителя, загальний клімат і організація роботи в педагогічному колективі.

Крім місця виникнення конфлікту ділять за наслідками виходу з конфліктної ситуації, виділяють конструктивний і деструктивний конфлікти.

Конструктивний конфлікт з'являється, коли учасники конфлікту вирішили протиріччя, що накопичилися. У процесі конструктивного конфлікту виявляються позиції людей. Пояснення своїх установок іншим деколи дозволяє учасникам конфлікту самим ясніше усвідомити власні інтереси.

Конструктивний конфлікт при напруженості ситуації, як правило, протікає тихо, без крику, взаємних докорів і викриттів. У ході конфлікту увага учасників спрямована на пошук рішення, а не на переходи на особистість.

Як правило, такі конфлікти виникають, коли суперечність стосується розбіжностей або відмінностей в точках зору щодо якого-небудь питання або шляхів його рішення. Цей конфлікт не зачіпає особи учасників, може вміщувати й конструктивні функції.

Серед *позитивних сторін конфлікту* можна виділити наступні:

- після закінчення конфлікту усуваються суперечності між учасниками конфлікту. Це може відбутися як в повному об'ємі, так і частково;
- конфлікт дозволяє ближче дізнатися про індивідуальні особливості особи опонента і більш глибоко оцінювати їх в майбутньому;
- знижується психологічна напруженість між учасниками конфлікту;
- конфлікт дозволяє його учасникам збагатитися новим досвідом, розвиває і загартовує особу;
- конфлікт також може сприяти стабілізації взаємин опонентів.

Конфлікт може позитивно позначатися і на соціальному оточенні конфліктуючих сторін:

- сприяє активізації соціального життя групи, особи;
- допомагає зрозуміти невіршені або зовсім не відмічені проблеми і труднощі в спілкуванні групи, в її діяльності;
- допомагає виявити думку групи, установки і настрої

членів групи, а також їх особові особливості;

- у разі зовнішніх труднощів, коли конфлікт ведеться з іншою групою, він може привести до об'єднання групи перед „зовнішнім ворогом”.

Також до *позитивної функції* конфлікту можна віднести наступне:

- конфлікт є плодоносним ґрунтом для виникнення позитивних соціальних змін;

- за допомогою конфлікту вдається примирити законні інтереси людей на основі вироблення сумісного рішення;

- у конфлікті відбувається розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами, „випліскуються” агресивні відчуття, змінюється емоційний стан;

- конфлікт дає можливість отримати нову інформацію про опонента, провести діагностику його можливостей і запобігти майбутнім конфліктам;

- конфлікт є способом самоствердження особи і підтримки статусу в групі;

- внутрішньогруповий конфлікт у науковій діяльності створює необхідний рівень напруженості, стимулюючий творчу активність;

- міжгрупові конфлікти можуть сприяти об'єднанню колективу при протиборстві із зовнішнім ворогом.

До *конструктивних функцій конфлікту* можна також віднести:

Інформаційно-пізнавальна. Будь-який конфлікт сигналізує про наявність проблеми, що вимагає рішення, дозволяє її пізнати, оскільки виявляється в сукупності сприйняття людьми фактів.

Конфлікт стимулює пізнання інтересів, цінностей, позиції, які стикаються у протиборстві суб'єктів; висвічує сутність соціальних змін, виражених протиріччям, що лежить в основі конфлікту. Розбіжності, дискусії як форми конфліктної поведінки сприяють пошуку істини. У ході і в результаті взаємних зіткнень працівники краще пізнають один одного, засвоюють корисний з точки зору кожної сторони досвід, знаходячи при бажанні можливі точки дотику їхніх поглядів та інтересів. У процесі конфлікту розкривається справжня картина того, що являє собою

кожна сторона, які цінності вона відстоює.

Інша загальна функція конфлікту – *інтегративна*. Здавалося б, має місце парадокс: конфлікт сприяє інтеграції, об'єднанню людей, а отже, встановленню рівноваги і стабільності. Однак така реальна діалектика, де конфлікт та інтеграція нерозривно взаємопов'язані і постійно міняються місцями.

Домінування одного змінюється домінуванням іншого. Виникнення, розвиток, а головне, вирішення конфлікту згуртовує групи, спільноти, сприяє гармонізації суспільних відносин, стимулює соціалізацію груп та індивідів, а тим самим сприяє формуванню необхідної рівноваги в організації або на підприємстві.

Ще однією із загальних функцій конфлікту є функція *стимулювання адаптації* соціальної системи або її окремих елементів, включаючи суб'єктів, до змінного середовища. Організаціям, соціальним групам та індивідам доводиться постійно стикатися з новими умовами і новими потребами, які постійно відбуваються. Звідси необхідність адаптації, пристосування до нової ситуації шляхом перетворення форм і методів діяльності і відносин, переоцінки цінностей, критики застарілих зразків поведінки і мислення. Зрозуміло, що процес адаптації не відбувається без протиріч і конфліктів між старим і новим, віджилим і тим, що народжується. Якщо суспільна система чи якісь підсистеми не справляються з виникаючими конфліктами в процесі адаптації, вони йдуть у небуття.

Деструктивний конфлікт найбільшою мірою відповідає тому, що в повсякденному житті прийнято розуміти під конфліктом. Цей конфлікт веде до погіршення особистих відносин, розузгодження взаємодій, погіршення емоційної атмосфери і емоційного стану учасників. Часто деструктивний конфлікт стає незалежним від причини, із-за якої він, власне, виник. Учасники переходять на особистості, забуваючи, з чого почалася сутичка.

Деструктивний конфлікт легко виділити серед інших. Він відрізняється тим, що залучає до себе все нових і нових учасників. Проте в ході такого конфлікту збільшується не тільки кількість його учасників, але і рівень негативних установок по відношенню один до одного. У ході конфлікту нарощується

напруженість, у учасників зростає упередженість проти опонентів, за рахунок чого створюється помилкове сприйняття протиборчої сторони.

Цей тип конфліктів найбільш складний для розрішення. Учасники його переходять на особистості, займаються обговоренням недоліків один одного, внаслідок чого втрачається питання, яке стало причиною конфлікту. Сама ситуація протікає гаряче і стрімко, виникають численні спотворення сенсів, кожен приписує опонентові те значення його висловів, яке побачив. Як правило, значення це виявляється невірним. Конфлікуючі сторони поспішають напасти першими, йдуть в глухий захист, вибудовують комунікативні бар'єри, прагнуть піймати на слові – використовують здебільшого силові методи. Тиснуть не фізично, але морально.

Такий конфлікт не сприяє налагодженню відносин, не допомагає знайти вихід з ситуації, а лише руйнує взаємини, розставляючи людей по різні сторони барикади. Подібні конфлікти можуть закінчуватися неприйняттям між людьми аж до повного розриву.

Серед *деструктивних функцій* конфлікту можна відзначити наступні:

- конфлікт негативно позначається на психологічному стані учасників, може привести до стресів, неврозів;
- він згубний для міжособистісних відносин конфлікуючих сторін, може привести до повного розриву навіть між близькими друзями;
- на трудовому процесі конфлікт позначається зниженням ефективності діяльності. Учасники конфлікту розтрачують свої сили на зіткнення в збиток безпосереднім посадовим обов'язкам;
- зіткнення може призвести до того, що в групі закріпляться насильницькі способи дії і вирішення проблем;
- конфлікт згубний для спілкування в групі;
- він ослабляє єдність групи, вносить розлад до атмосфери робочого колективу;
- конфлікт негативно позначається на якості діяльності колективу в цілому.

Також негативна функція конфлікту може виявлятися в

наступному:

- негативні наслідки конфлікту часто пригнічують його позитивні функції;
- використання жорстких тактик в конфлікті може призвести до його ескалації;
- великі емоційні, матеріальні витрати на участь в конфлікті;
- звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- уявлення про переможені групи як про ворогів;
- надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії в збиток роботі;
- після завершення конфлікту зменшується ступінь співпраці між частиною співробітників;
- складне відновлення ділових відносин (шлейф конфлікту).

Конфлікт як передбачувана розбіжність інтересів виникає тоді, коли представляється альтернатива, що відсутня та немає можливості задовольнити домагання обох сторін. Часто це спостерігається в тому випадку, якщо домагання однієї або обох сторін завищені, особливо якщо сторони вважають свої домагання законними.

Виникненню такого конфлікту може сприяти ряд умов.

Неузгодженість системи цінностей в організації (суперечливий тип організаційної культури), що призводить до ослаблення соціальних норм в організації і невідповідності поведінки деяких співробітників очікуванням інших співробітників.

Невизначеність в оцінці співвідношення сил, що призводить до переоцінки кожною стороною власних сил.

Мислення за типом „все або нічого”, коли кожна сторона вважає свій програш виграшем для іншої сторони, та ін.

Виникненню конфлікту сприяє ряд факторів (слова, дії або бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту), більшість з яких є навмисними або ненавмисними порушеннями етичних норм. Їх можна віднести до одного з трьох типів:

- прагнення до переваги;

- прояв агресивності;
- прояв егоїзму.

Загальним для всіх цих типів є те, що вони спрямовані на вирішення якихось психологічних проблем.

Прагнення до переваги здійснюється різними способами.

- Прямі прояви переваги у вигляді наказів, погроз, зауважень або будь-яких інших негативних оцінок, критика, звинувачення, насмішка, знущання, сарказм.

- Поблажливе відношення, тобто прояв переваги, але з відтінком доброзичливості: „Не ображайтеся”, „Заспокойтеся”, „Невже вам це незрозуміло?”, „Адже вам українською мовою сказано...”, „Ви розумна людина, а поступаєте...”.

- Хвастощі, тобто захоплена розповідь про свої успіхи, істинні або уявні, викликає роздратування, бажання поставити хвалька на місце.

- Категоричність, прояв зайвої упевненості в своїй правоті у вигляді таких висловів, як „Я вважаю”, „Я упевнений”, „Ти не маєш рації”.

- Нав'язування своїх порад. Той що радить, по суті, займає позицію переваги.

- Перебиття співбесідника, коли один постійно поправляє іншого, показуючи тим самим, що він знає краще, слухати треба його, а також підвищення голосу тощо.

- Приховування інформації. Відсутність інформації може викликати стан тривоги. Чутки, плітки заповнюють недостатність інформації, а до того, хто приховав її виникає недовір'я.

- Жартування. Об'єктом зазвичай стає той, хто не може дати відсіч. Висміяний рано чи пізно шукатиме можливість відквитатися з кривдником, тобто вступить у конфлікт.

- Обман або спроба обману, використовувати для досягнення цілі нечесним шляхом, є сильними конфліктогенами.

- Нагадування про якусь програшну для співбесідника ситуацію, що знову свідчить про ганебну безпорадність. Відчуття подяки за допомогу поступово витісняється відчуттям роздратування, неприязнь.

Якщо конфлікт дуже довго пригнічується, він стає прихованим. Існують наступні небезпеки розповсюдження

прихованих конфліктів у колективі:

а) зниження адаптивності колективу до зовнішнього середовища;

б) неможливість контролю і небезпека актуалізації в будь-який важкий для колективу момент;

в) прояви прихованого конфлікту як серії дрібних, уповільнених конфліктів, по вигляду не пов'язаних з основною причиною конфлікту;

г) небезпека „вибуху”, який можуть спровокувати неясні зараз умови.

Об'єктивні наслідки конфлікту (конструктивні або деструктивні) залежать від багатьох змінних і значною мірою від засобів боротьби.

Насильницькі засоби ведуть до розколу організації, а не до її інтеграції. Насильницький конфлікт може перерости в хронічну форму, стати конфліктом антагоністичним, навіть якщо раніше він таким не був. Послідовна серія насильницьких конфліктів дробить організацію, дезорганізує і перешкоджає її духовної та практичної консолідації. Так що, говорячи про позитивні функції конфлікту, слід враховувати суперечливу можливість її реалізації.

Позитивні (конструктивні) функції конфліктів не реалізуються, якщо: вони не регулюються спільними зусиллями протиборчих працівників; придушуються однієї зі сторін; заганяються всередину суспільного організму.

У результаті можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки конфлікту:

1. Незадоволеність, поганий стан духу, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності роботи.

2. Менша ступінь співпраці в майбутньому.

3. Сильна відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.

4. Подання про іншу сторону як про ворога; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні.

5. Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами.

6. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами по мірі зменшення взаємодії і спілкування.

7. Зміщення акценту: надання більшого значення перемозі в конфлікті, ніж рішенню реальної проблеми.

До наступної типології конфліктів можна віднести такі.

Структурні конфлікти. Причиною структурних конфліктів є суперечності в завданнях, що вирішуються сторонами конфлікту.

Інноваційні конфлікти. Вони виникають з неминучістю кожного разу, коли в організаціях щось міняється. Будь-яке нововведення в тому або іншому ступені зачіпає інтереси багатьох співробітників. Хтось переміщається на іншу посаду, хтось повинен узяти на себе додаткове навантаження, в якихось ланках міняються взаємини та ін.

Позиційні конфлікти. Вони ж конфлікти значущості, дуже нагадують дитячі спори. Такі конфлікти виникають як на міжособистісному, так і на міжгруповому рівні. На міжособистісному рівні і на рівні особистості – конфлікти значущості часто виникають на ґрунті дійсної або такої, що здається, недооцінки внеску особи, її ролі у вирішенні завдань організації.

Конфлікти справедливості. Конфлікти справедливості виникають на ґрунті розбіжностей в оцінці трудового внеску і розподілі матеріальної винагороди. Як правило, конфлікти цього типу виникають по вертикалі (тобто між людьми, що знаходяться на різних ступенях соціальних сходів) і пов'язані з неясністю або невизначеністю критеріїв оплати праці і преміювання.

Конфлікти суперництва за ресурси. Суперництво за ресурси існує в організації завжди. Характер конфлікту воно приймає, коли виконавці, між якими розподіляється той або інший ресурс, ставлять в залежність від його отримання вирішення своїх службових завдань. Невиконання якогось виробничого завдання сприймається як особиста невдача, хоча з наявними в розпорядженні ресурсами ця задача неможливо вирішити.

Динамічні конфлікти. Ці конфлікти мають соціально-психологічну природу і зазвичай виникають в нових колективах, де ще не устоялася неформальна структура. Будь-яка група проходить певні етапи розвитку, зокрема етапи об'єднання і боротьби за лідерство. Найшвидше група об'єднується на ґрунті

боротьби проти загального ворога. Якщо не вдається знайти такого ворога поза групою, то група висуває кандидата на цю роль зі своїх лав, перетворюючи його на винуватця всіх невдач.

До основних типів соціально-психологічних конфліктів можна віднести наступні:

- внутрішньоособистісний конфлікт;
- міжособистісний конфлікт;
- конфлікт між особистістю і групою;
- груповий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Потенційні дисфункціональні наслідки цього типу аналогічні наслідкам інших типів конфлікту. Він може приймати різні форми.

Одна з найпоширеніших форм – рольовий конфлікт, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи. Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями. Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути відповіддю на перевантаження або недовантаження у роботі.

Такий внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою упевненістю в собі і організації, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту, можливо, найпоширеніший. У організаціях він проявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Міжособистісний конфлікт може виявлятися і як зіткнення особистостей.

Конфлікт між особистістю і групою. Якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт. Навіть якщо ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може приймати до серця інтереси організації, його або її все одно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона йде проти думки групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну

продуктивність і дотримувати правила і процедури організації. Керівник може бути змушений робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару – змінити відношення до керівника і знизити продуктивність праці.

Груповий конфлікт. Організації складаються з безлічі груп – як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати розрахуватися з ним зниженням продуктивності.

Частим прикладом міжгрупового конфлікту служать розбіжності між лінійним і штабним персоналом. Штабний персонал звичайно більш молодий і освічений, ніж лінійний, при спілкуванні любить користуватися досить складними технічними термінами.

Ці відмінності призводять до зіткнення між людьми і ускладнень у спілкуванні. Лінійні керівники можуть відкидати рекомендації штабних фахівців і виражати невдоволення з приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язано з інформацією. В екстремальних ситуаціях лінійні керівники можуть навмисно вибрати такий спосіб виконання пропозиції фахівців, що вся затія закінчиться провалом.

Штабний персонал, у свою чергу, може обурюватися, що його представникам не дають можливості провести в життя свої рішення, і намагатися зберегти інформаційну залежність від них лінійного персоналу. Це яскраві приклади дисфункціонального конфлікту.

Принциповими для розвитку конфлікту є такі чисто психологічні моменти, як сприйняття ситуації її учасниками, їх відношення до неї, стратегія їхньої поведінки. Саме вони призводять до того, що на основі однієї і тієї ж причини виникають конфлікти з різними моделями розвитку, різними наслідками для їх учасників.

Ділова суперечка. У даній ситуації – це протистояння точок зору з приводу того, яке технічне чи організаційне рішення є кращим, як реалізувати прийняте рішення, яка оптимальна послідовність організаційних дій тощо.

Опоненти вірять у можливість дійти до згоди і шукають шляхів її досягнення. Спілкування стає більш інтенсивним, вони аналізують ситуацію, сильні та слабкі сторони обох точок зору.

Якщо стосунки учасників характеризуються доброзичливістю, зберігаються елементи сприятливих відносин, то в цій ситуації буде прийняте дійсно краще рішення або знайдено третій варіант, який задовольняє обидві сторони.

Формалізація відносин. Виявивши розбіжності між собою щодо конкретного питання суперечки, учасники ситуації можуть замість обмеження її зони, навпаки, перейти до розширення. Вони почнуть виставляти один до одного претензії і з інших аспектів взаємодії. Дискусія переходить на стиль роботи, згадуються колишні помилки, допускаються випадки проти особистості, які швидко формують у опонентів переконання, що змінити позицію один відносно одного не вдасться. У такому випадку партнери можуть відмовитися від аналізу даної проблеми, обравши офіційні способи прийняття рішення.

У результаті міжособистісні стосунки погіршуються, спілкування стає суцільно офіційним, партнери не прагнуть до контактів, міжособистісних взаємин.

Психологічний антагонізм. При такому розвитку конфліктної ситуації реальна зона розбіжностей є невизначеною, із суб'єктивною тенденцією до її збільшення. Це означає, що учасники ситуації не можуть чітко визначити, в чому полягають їхні розбіжності, але явно схильні це перебільшувати. Це ґрунтується на тому, що відносини між „супротивниками” набувають форми взаємного відштовхування, будь-який контакт чи предмет може стати джерелом розбіжностей.

Психологічно учасники ситуацій відверто один одного не сприймають, спроби вплинути один на одного якщо це й робиться, то у відкрито ворожих діях.

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Виникнення конфліктів є, як не парадоксально, об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Якщо у стосунках між людьми проблеми не виникають, тоді наявним є факт „застою”, відсутності розвитку.

Взаємини людей, у яких відсутні конфлікти, поступово згасають. Конфлікти в свою чергу породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення і поліпшення відносин між людьми.

Ключові поняття: конфлікт, причини конфліктів, структура конфлікту, конструктивна та деструктивна конфліктна ситуація, конфліктне спілкування.

Питання та завдання:

1. Назвіть відмінності конфлікту у діловому спілкуванні.
2. Які причини конфліктів у діловому спілкуванні?
3. Що включає конструктивна та деструктивна функції конфлікту?
4. Розкрийте п'ять рівнів конфлікту.
5. Що лежить в основі типології конфлікту у діловому спілкуванні?
6. Охарактеризуйте види та причини педагогічних конфліктів.

Проблемне завдання: Підготуйте есе на тему: „Суб'єктивні та об'єктивні причини виникнення конфліктів у діловому спілкуванні”.

6.2. Управління конфліктами

Управління конфліктами – це цілеспрямована дія по усуненню (мінімізація) причин, які породжують конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Існують кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією.

Їх можна розділити на дві категорії:

- 1) *структурні;*
- 2) *міжособистісні.*

Не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просте розходження в характерах. Звичайно, це розходження може з'явитися причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку,

але воно лише один з факторів, які можуть викликати конфлікт. Конфлікти, як правило, дезорганізують роботу колективу, важко позначаються на нервово-психічному стані людей, конфліктуючі починають менше думати про справу, а більше про боротьбу один з одним.

Напруга протиборства, очікування неприємностей можуть викликати важкий стан емоційного збудження, а в окремих випадках – навіть легкого психічного розладу. Такий стан прийнято називати *фрустрацією*.

Розрізняють три форми фрустрації:

- агресію;
- фіксацію;
- депресію.

Багато людей, що беруть участь у конфліктах можуть порівняно спокійно реагувати на виникаючі проблеми. Вони аналізують причини конфліктів і знаходять оптимальні виходи з виниклих умов. Про таких людей прийнято говорити, що вони володіють *толерантністю*, тобто стійкістю і здатністю розв'язати конфлікт найоптимальнішими способами.

Навіть коли конфліктують дві людини, вони відволікаються від роботи для з'ясування причин і подолання виникаючих протиріч. Великі конфлікти взагалі можуть потрясти весь колектив. Конфлікти назрівають поступово, спочатку знаходяться в прихованому стані, коли конфліктуючі люди у вузькому колі виражають свої скарги. Однак офіційно вони роблять спробу вирішити питання мирно, вимагаючи задоволення прохання чи скасування будь-яких розпоряджень. Коли таке звернення наштовхується на протидію, відмову вирішити питання, конфлікт переходить у відкриту форму, коли кожна зі сторін прагне не тільки виправдати свої дії в очах колективу і оточуючих, але й залучити людей на свою сторону. Конфлікт може виникнути і раптово, але найчастіше він відбувається при корінній ломці укладу життя і трудових відносин, при введенні нових методів господарювання, при різкому зверненні, несправедливою оцінкою діяльності особи та ін.

Усіх працівників по схильності до конфліктів можна розділити на три групи: стійкі до конфліктів, які утримуються від

конфліктів, конфліктні. Серед конфліктних людей виділяють такі типи порушників спокою: агресивні, скаржники, снайпери, підрильники, нерішучі, безвідповідальні, всезнайки.

Агресивні поділяються на тих, які впевнені в тому, що їхні поради найкомпетентніші. Однак жити із ними можна. Вони дуже не люблять агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. При спілкуванні потрібно дивитися їм прямо в очі, називати по імені та прізвищу, при висловленні незгоди частіше вживати фрази „на мою думку...”, „як мені представляється...” та ін. Щоб домогтися в суперечці з ними будь-яких успіхів, треба дати їм можливість „випустити пар” і в такому випадку вони робляться нерідко навіть „ручними”.

„Снайпери” діють по-іншому. Вони стріляють у людей різними образливими словами і докорами. Найефективнішим прийомом впливу на „снайперів” є пряма атака на них. Якщо зажадати, щоб снайпер докладно роз’яснив, що він мислить під тією чи іншою своєю гостротою, той знітиться і затихне. Атаку на „снайперів” слід проводити так, щоб вони не втрачали свого обличчя. Інакше вони або вибухають, або затаюються „з каменем за пазухою”.

„Підрильники” – це ті, хто раптово оголошує приміщення криками, хто обрушується на опонентів з лайкою. Ці типи так артистично виходять з себе, що створюють враження, ніби їх дуже образили. Таким людям треба дати можливість виплеснути з себе накопичені емоції. Тоді через 5-10 хвилин ці типи починають відчувати потребу у вибаченні.

„Скаржники” зазвичай пересипають свою промову словами „завжди” або „ніколи”. Ці типи так барвисто описують свої біди, що нерідко складається думка на їх користь. Вони хочуть, щоб їх слухали в спокійній обстановці і неодмінно сидячи. Помилку допускають ті, хто погоджуються з скаржниками або, навпаки, доводять їм, що вони не праві. Найкраще – це перефразувати скарги своїми словами, давши цим типам зрозуміти, що переживання їх помічено.

Нерішучі. Зазвичай зустрічаються два підтипи:

- „аналітики” (бояться зробити помилку);
- „добряки” (не хочуть наживати собі ворогів).

Такі люди роблять так багато спробних кроків перед тим, як щось зробити, що викликають роздратування оточуючих. Щоб зважитися на будь-який крок, „аналітики” готові перерити гору документів, проробити масу обчислень. Будучи дуже обачними, вони якщо вже на що зважилися, то неодмінно доб’ються успіху. Нерішучі люди цураються тих, хто на них тисне.

Безвідповідальні. У якійсь мірі – це тривожні особистості, але тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Найкраще, що діє на таких людей, так це дружнє ставлення до них. Якщо вони відчують до себе теплоту відносин, поведінка їх скоро стане нормальною.

Всезнайки. Це „ерудити” (їх судження, як правило, професійні) і „липові ерудити”. „Ерудити” в основному є цінними працівниками, але вони ведуть себе так зухвало, що породжують в оточуючих почуття неповноцінності. Тим, кому за волею долі доводиться мати справу з „ерудитами”, потрібно завжди продумувати свою тактику дій. Якщо „ерудити” занадто зариваються, то їх можна зупинити конкретними питаннями. Слід пам’ятати, що „ерудити” рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

Зазвичай працівник вступає в конфлікт в значущій для нього ситуації і тільки тоді, коли не бачить можливості її змінити. Як правило, він намагається не ускладнювати відносин і зберігає стриманість.

Будь-який конфлікт можна розглядати у вузькому і широкому сенсі. У вузькому сенсі мається на увазі безпосереднє зіткнення сторін. В широкому сенсі – це процес, що складається з декількох етапів, де саме зіткнення є лише одним з них. На першому етапі складається *конфліктна ситуація*, тобто такий стан справ, при якому інтереси сторін об’єктивно вступають у протиріччя один з одним, але відкритого зіткнення ще немає.

Така ситуація може виникнути з ініціативи однієї зі сторін, а може бути наслідком давно виниклих протиріч або незадоволеності існуючим станом справ.

Діючими особами будь-якої конфліктної ситуації є в першу чергу її учасники. Головними з них є ті, що протистоять один одному, чи опоненти. У практичній діяльності далеко не завжди можна відразу визначити подібних опонентів, так як до певного

часу вони можуть явно не проявляти своїх намірів, цілей і прагнень. Решта учасників майбутнього конфлікту можуть виступати в ролі підбурювачів, пособників і організаторів.

Підбурювачем є особа, яка підштовхує сторони до протиборства.

Підтримник, який допомагає учасникам конфліктів порадами.

Розрізняють *об'єктивні* і *суб'єктивні* конфліктні ситуації. Об'єктивною ситуація є, коли для зіткнення вже існують відповідні підстави. Суб'єктивні ситуації за своєю природою завжди емоційні і бувають наслідком психологічної несумісності людей, їх небажання зрозуміти один одного.

У тому випадку, коли відмінності в поглядах уявні і люди просто по-різному виражають одну і ту ж думку, конфліктна ситуація виявляється ще й безпредметною.

Після деякого часу з конфліктною ситуацією можуть відбутися наступні події:

- може зберегтися в колишньому стані;
- може зникнути (якщо перестане існувати сам об'єкт, що породив її);
- трансформуватися в іншу;
- загостритися під впливом інциденту, тобто події або обставини, що стали конкретним поштовхом чи приводом до зіткнення сторін.

Саме *інцидент* є другою фазою конфлікту. Він являє собою подію або дію однієї зі сторін, що зачіпає інтереси іншої. Така подія або дія може бути цілеспрямовано спровокованою чи статися випадково в силу обставин, що склалися. Інцидент звичайно дає поштовх до того, що протистояння стає відкритим і виражається в різних видах конфліктної поведінки. У більшості випадків така поведінка ставить своєю метою перешкодити іншій стороні реалізувати свої інтереси.

Третя фаза розвитку конфлікту – *криза і розрив нормальних відносин* між сторонами.

У цій фазі відбувається відкрите протиборство сторін, яке може проявлятися в таких формах, як захоплення і утримання

спірного об'єкта, що ображають висловлювання і дії, пряме насильство над опонентом.

Виробничі конфлікти можуть здійснюватися в таких основних формах:

- формування клік;
- інтриги;
- страйк;
- саботаж.

Клікою називається група працівників, які активно протиставляють себе офіційній владі й прагнуть будь-якими засобами досягти корисливих, непорядних цілей

Під *інтригою* розуміють нечесне заплутування оточуючих для того, щоб змусити їх до дій, вигідним ініціаторам, і нанесення збитку тим, проти кого вона спрямована. Основним знаряддям інтриги є спотворена інформація, поширювана через „треті руки”, очорнити одних людей або обілити інших і, відповідно, їхні вчинки.

Страйк – це тимчасове організоване припинення роботи з висуненням спільних вимог до адміністрації. Як правило, він заздалегідь планується, але при крайньому загостренні відносин може спалахнути і стихійно.

Саботаж завжди відбувається в рамках букви закону і характерний для бюрократичних організацій. Правила, які регламентують їх діяльність, бувають іноді настільки жорсткими, що продуктивна робота виявляється можливою тільки при їх порушенні. Неухильне ж їх виконання (у чому саботаж часто і виявляється) її паралізує. Працівники вдаються до цього методу, щоб відстояти свої законні, на їхню думку, права.

За формою саботаж буває пасивним і активним.

Пасивний – полягає в ігноруванні виникаючих порушень або, навпаки, зайвої до них уваги. У результаті відбувається або дезорганізація, або затримка роботи.

Активний – заснований на свідомому інспіруванні неполадок, що призводить в кінцевому підсумку до тих же наслідків.

Об'єктами саботажу можуть бути:

1. Організація самої роботи. У цьому випадку їх ефективні, але не узаконені прийоми замінюються офіційними, але суперечать реальностям життя, а в окремих випадках – і здоровому глузду.

2. Техніка та матеріальні ресурси. Вони виводяться з ладу або нерационально використовуються з метою перешкодити впровадженню нової техніки, уникнути майбутніх звільнень працівників, знизити вимоги до виконавців.

У організаціях виділяють наступні *види конфліктної боротьби*:

- бойкот;
- цькування;
- словесна агресія.

Під бойкотом розуміють повну або часткову відмову, або ухилення від дій в інтересах тих, кого вважають противниками або суперниками.

Під цькуванням розуміють дії для ослаблення або компрометації суперників шляхом замовчування, заперечення, применшення їх ролі і гідності.

Словесна агресія включає висунення звинувачень, образи, плітки, непорядні оцінки супротивників з метою їх дискредитації.

Четверта фаза носить назву *завершення конфлікту*. Конфлікт може закінчитися розрішенням протиріч, перемир'ям або тупиком. Протиборство в конфліктній ситуації закінчується швидше при значному перевазі сил однієї зі сторін. Але воно може стати затяжним з чергуванням наступу і оборони, перемежовуватися з переговорами.

Об'єктивний конфлікт завершується припиненням існування його об'єкта як внаслідок ліквідації або самоліквідації, так і втрати свого значення для сторін в силу обставин, що змінилися.

У окремих випадках об'єкт конфлікту може бути також залишений в одного з опонентів при усуненні інших. Якщо ні того, ні іншого не відбувається, то протистояння затягується і починають працювати різні механізми, що перетворюють об'єктивний конфлікт в суб'єктивний.

Боротися з суб'єктивними конфліктами значно складніше, і тому вкрай небажана трансформація об'єктивних конфліктів в суб'єктивні. Подолання суб'єктивних конфліктів може здійснюватися за допомогою кількох методів:

- роз'єднання учасників конфліктів;
- психологічної перебудови учасників конфліктів;
- зміни рангів учасників конфліктів;
- укладення перемир'я.

Недоліком роз'єднання учасників конфлікту може з'явитися переривання ритмічного здійснення робочого процесу. Психологічна перебудова учасників конфлікту досить рідко виявляється результативною зважаючи на значну складність впливу на індивідуальні та особистісні якості працюючих.

У деяких випадках зміна рангів учасників конфліктів може призвести до подолання даного конфлікту.

Сприяє подоланню конфлікту перемир'я, в рамках якого сторони, залишаючись на своїх позиціях, припиняють „бойові дії”, хоча сама конфліктна ситуація в даному випадку продовжує зберігатися. Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до серйозної конфронтації.

Бувають випадки, коли адміністрація та рядові працівники перестають спілкуватися один з одним, відмовляються від будь-якого співробітництва, що вкрай негативно позначається на результатах спільної діяльності. У кінцевому підсумку така ситуація роз'єднання в більшості випадків призводить до деградації організації в цілому. Конфлікт може приймати безліч різних форм. Якою б не була природа конфлікту, необхідно проаналізувати його, зрозуміти і вміти керувати ним.

У даний час конфліктологами розроблені і продовжують розроблятися способи запобігання, профілактики конфліктів і методи їх „безболісного” розв'язання. У ідеалі вважається, що конфлікт треба не усувати, а управляти ним і ефективно його використовувати.

Перший крок в управлінні конфліктом полягає в розумінні його джерел. Перш за все, необхідно з'ясувати, що являє собою цей конфлікт:

- проста суперечка про розподіл ресурсів;

- різні підходи до системи цінностей;
- взаємна нетерпимість;
- психологічна несумісність.

Після визначення причин виникнення конфлікту необхідно постаратися мінімізувати кількість його учасників. Як правило, чим менше осіб беруть участь в конфлікті, тим менше зусиль потрібно для його вирішення. Якщо керівник в процесі аналізу конфлікту сам не в змозі розібратися у природі та причині виниклих проблем, то він може для цього залучити компетентних експертів.

Думка експертів зазвичай буває більш переконливою, ніж доводи керівника. Крім іншого, це пов'язано ще і з тим, що кожна з конфлікуючих сторін може підозрювати, що керівник-арбітр в певних умовах і з суб'єктивних причин може прийняти сторону опонента. У таких випадках конфлікт не згасає, а підсилюється, тому що „скривдженої” стороні необхідно вже боротися і проти керівника.

Існують наступні, різні між собою, точки зору на виробничий конфлікт.

1. Конфлікт не потрібен і завдає тільки шкоду організації. В даному випадку основне завдання керівника – усунути конфлікт будь-якими способами в найкоротший час.

2. Конфлікт небажаний, але поширений побічний продукт організації. При такому погляді на конфлікт керівник повинен з ним боротися, але витратити на таку боротьбу він повинен менше сил і часу.

3. Конфлікт не тільки неминучий, але необхідний і потенційно корисний. Прикладом такого конфлікту може з'явитися виробнича суперечка, в результаті якої знаходиться вирішення важливого питання. Особливу складність для керівника представляє знаходження раціональних способів подолання міжособистісних конфліктів. У цьому випадку існує кілька можливих стратегій поведінки та відповідних варіантів дій керівників, спрямованих на подолання подібних конфліктів. Поведінка керівника в умовах конфлікту має два варіанти:

- напористість, наполегливість – характеризує поведінку особистості, спрямоване на реалізацію власних інтересів, досягнення поставлених цілей;

- неоперативність – поведінка, спрямована на врахування інтересів інших осіб і спроби задовольнити їхні потреби.

Сам процес управління конфліктною ситуацією включає декілька етапів:

1. Прогнозування конфлікту. Цей етап спрямований на виявлення причин можливого конфлікту в умовах відсутності конфліктної ситуації. На цьому етапі оцінюються об'єктивні і суб'єктивні умови і чинники взаємодії людей в групі, їх індивідуальні психічні особливості, вивчаються відповідність стилю керівництва діяльність групи, адекватність розподілу обов'язків і функцій, рівні соціальної напруженості, довіри і лояльності, особливості психологічної атмосфери тощо.

2. Оцінка функціональної спрямованості. Від цього етапу залежать подальші дії з управління конфліктною ситуацією. Якщо аналіз показав, що при успішному подоланні конфлікту його виникнення позитивно позначиться на житті групи, зможе призвести до вирішення будь-яких проблем, то конфлікт необхідно стимулювати. Якщо ж потенційний конфлікт не зможе привнести в життя колективу нічого позитивного, а дасть тільки негативні результати, то такий конфлікт слід попередити.

3. Стимулювання конфлікту. По суті це провокація, штучне розпалювання конфліктних дій. Такий виклик відкритого зіткнення обґрунтований тоді, коли справа стосується конструктивних конфліктів, сприяючих усуненню деяких проблем. Удаючись до подібних дій, слід пам'ятати, проте, що конфлікт, що стимулює, може не тільки конструктивно і швидко вирішитися, але також призвести до тимчасового посилення напруженості і розладу діяльності.

Стимулювати конфлікт можна самими різними способами – від відвертого винесення проблеми на загальне обговорення до маніпуляцій, що провокують зіткнення.

4. Попередження конфлікту. Це система заходів, які покликані не допустити відкритого зіткнення. Попередження дозволяє створити такі умови в колективі, щоб не було

можливості виникнути причинам зіткнення.

Попередження конфлікту може бути і вимушеним, тобто не зробленим для профілактики, а таким, що базується на прогнозуванні конфлікту, оцінці потенційного конфлікту. Тоді дії робляться безпосередньо для нейтралізації всіх чинників і передумов, здатних зародити конфліктну ситуацію.

Зародження треба вміти розпізнати з самого початку. Треба заздалегідь заблокувати ті місця, де вони можуть виникнути, усунути ті причини, які можуть призвести до них. Велике значення для профілактики конфлікту має чітка організація праці, безперервний режим роботи, моральне задоволення працівників, що забезпечує їх хороший настрій, впевненість в собі і робочій групі. Конфлікти можна попередити систематичною роботою в колективі. Чим більш згуртований колектив, тим менше можливості виникнення в ньому конфліктів.

Відомі такі основні методи попередження конфліктів.

- Правильний підбір і чітка розстановка кадрів.
- Систематичний контроль і ретельна перевірка реалізованих рішень.

- Об'єктивність в оцінці здібностей і результатів трудової діяльності працівників.

- Повсякденна виховна робота в колективі.

Успіх роботи по попередженню конфліктів укладає в тому, щоб виконувалися всі перераховані вище вимоги профілактики виникнення конфліктів.

Крім необхідності виконання перерахованих вище вимог, проводиться також повсякденна робота, спрямована на попередження конфліктів. Стратегія попередження конфліктів зводиться в основному до заходів організаційного та роз'яснювального характеру:

- поліпшення умов праці;
- більш справедливому розподілу ресурсів і винагород;
- зміни структури підприємства і застосовуваних методів управління;

- контролю дотримання правил внутрішнього життя, традицій, норм поведінки, службової етики.

5. Регулювання конфлікту. Це метод свідомої дії на

конфлікт з метою обмежити його, ослабити, забезпечити його розвиток у бік вирішення.

Регулювання конфлікту можна також розділити на стадії. По-перше, це визнання сторонами того, що конфлікт реально існує. По-друге, угода між сторонами про визнання і дотримання якихось норм і правил поведінки в рамках конфліктної ситуації і виконання цієї угоди. Нарешті, створення спеціальних органів або робочих груп для регулювання конфліктних взаємодій.

6. Вирішення конфлікту. Воно може бути частковим, якщо усуваються конфліктні дії, але залишається причина конфлікту, а можливо, і внутрішні негативні установки учасників. Якщо ж конфлікт виключається повністю, включаючи внутрішні установки і реальну причину, то можна говорити про його повне розрешення.

Вирішення конфлікту проходить в процесі діяльності, яка спрямована на його завершення. Цей метод також припускає проходження декількох етапів. У першу чергу це нормалізація емоційних станів тих, що конфліктують. Далі йде вироблення єдиної лінії поведінки, визначення правильних позицій супротивників. І, нарешті, відбувається усунення причини конфлікту і зміна поведінки сторін, що вступили в конфлікт.

Залагоджування конфлікту може виникати як за допомогою адміністративних способів дії, так і за допомогою психологічних.

Звернемося спершу до **адміністративного впливу**. Це ті способи, які мають право застосувати керівник працюючого колективу або групи.

Перший спосіб – це *роз'яснення вимог*. Цей спосіб може здобути успіх тоді, коли мова йде про високий професіоналізм співробітників, що знаходяться в підпорядкуванні, їх великий досвід роботи і високу кваліфікацію. Якщо співробітники не володіють необхідним рівнем, то метод може не дати результатів.

Сенс методу в тому, щоб найчіткіше сформулювати умови виконання роботи, описати конкретні вимоги і завдання, розділити відповідальність.

А ось такий спосіб, як *видача завдання*, вимагає тоншого підходу. Підлеглі – люди різні. У кожного з них своє відношення до керівництва, своя думка про виконувану роботу, свій об'єм знань, умінь і навичок, нарешті, свої індивідуальні психологічні

особливості. Необхідно враховувати все це і до видачі завдань підходити індивідуально. Когось потрібно попросити особисто, комусь досить поради, комусь потрібно доручення. Іншим необхідний наказ або навіть жорсткий наказ з постановкою серйозних умов на випадок невиконання.

Іншим методом виступає *покарання і заохочення*. У діловій сфері накази про позбавлення преміальних, у разі невиконання розпорядження, або подяка матеріальна чи моральна в зворотній ситуації грають вельми значущу роль.

Керівник повинен бути уважний до співробітників, стежити за адекватністю оплати і умов праці.

Якщо ж видається критична оцінка роботи співробітника, то вона теж повинна підкорятися певним правилам. Адже кожній людині хочеться похвали, позитиву в свою адресу. Тому не варто видавати голу критику. Спершу потрібно похвалити, тобто позитивно оцінити здібності співробітника. Потім вказати на помилку в роботі, ще раз згадати, що, не дивлячись на помилки, він високо оцінений керівництвом. Нарешті, поставити терміни виконання завдання, виправлення помилок. Тоді обрадований працівник піде виправляти помилки і працювати, щоб зберегти у керівництва хорошу думку про себе. Якщо ж, наприклад, при недоброякісно підготовленому звіті керівник з ранку зло хлопне папкою із звітом по столу співробітника і гаркне щось подібне до: „Переробити, а то звільню!”, то нічого хорошого цим не доб’ється. В кращому разі співробітник сяде переробляти звіт, але вельми мляво. У гіршому нервуватиме, гарячитиметься, що знизить працездатність. А то і взагалі, напише керівникові заяву про звільнення.

Проте *ієрархія підпорядкування* – такий же метод адміністративної дії, як і інші, розглянуті вище, і має право на існування не менше інших.

Цей метод вимагає чіткого розмежування відповідальності і підпорядкування. Кожен підлеглий повинен знати, чиї розпорядження він виконує, перед ким звітує. Ієрархія підпорядкування може бути ефективна тільки при використанні реальної влади.

Таке примушення відноситься до владних управлінських заходів. Відповідно, на нього, як на будь-який прояв влади,

підлеглі можуть реагувати вельми і вельми по-різному. За типом реакції можна виділити *три основні типи підлеглих*.

- *Що вимушено підкоряються*. Такому працівникові підпорядкування неприємне само по собі, воно викликає в ньому внутрішній протест і роздратування. Будь-яке розпорядження приймається в багнети. Тому думаючому керівникові в цьому випадку для уникнення напруженості і можливих конфліктів краще не підкреслювати своєї переваги. Видаючи вимоги, не вип'ячувати свого вищестоящого положення.

- *Що байдуже підкоряються*. Ці працівники керуються принципами: „Ти – начальник, я – дурень” і „Хто я такий, хай начальство вирішує”. Керівникові для такого співробітника слід готувати завдання у вигляді проблеми, не пропонуючи рішень. Підлеглий сам повинен знайти рішення поставленої задачі і обґрунтувати свій вибір.

- *Що усвідомлено підкоряються*. Це найбільш стійкий і надійний тип працівника. Ці люди не реагують на підпорядкування хворобливо, усвідомлюють його реальну необхідність. Такі співробітники найбільш дисципліновані. При прагненні до підпорядкування можуть виконувати творчу роботу, проявляти відповідальність і ініціативу.

Крім адміністративних способів регуляції конфлікту існують також *психологічні методи*. Це м'які способи регулювання, без застосування силових методів і посадових, владних можливостей.

До таких методів можна віднести *організацію партнерства*. Цей демократичний спосіб залагоджування конфліктів припускає налагодження рівноправних партнерських відносин між керівником і підлеглими. Подібні методи в невмілих руках чреваті втратою авторитету, тому не варто переводити партнерство на рівень фамільярності. Керівник у такому разі повинен прагнути ухвалити рішення, що задовольняє всі сторони, і досягти обопільних цілей: управління і виконань.

Наступним методом можна назвати *комунікативну перерву*. Якщо в ході конфлікту сторони-учасники знаходяться в розпаленому стані, якщо вони буквально готові спалахнути, то варто звернутися до цього методу і зробити перепочинок. Якщо

продовжувати обговорення проблеми, то виникає небезпека повного розриву відносин. Тому відкласти складне обговорення на деякий період, щоб люди могли заспокоїтися і трохи менш упереджено поглянути на речі та прийти до будь-якого розумного рішення, деколи буває украй ефективно.

Згладжування – ще один психологічний прийом. Керівник, що користується таким прийомом, прагне не потрапляти в напружену або конфліктну ситуацію. Він вважає, що конфлікти негативно позначаються на результаті праці і треба уміти працювати без конфліктних ситуацій. У разі згладжування керівник або підлеглий намагаються виступити миротворцями, упираючи на те, що всі роблять загальну справу, а конфлікт – дрібниця і не має значення. Проте при всій привабливості цього методу безконфліктних взаємин до сьогодення не існує.

Як один із способів управління конфліктом може виступити *посередницька діяльність* третьої особи, яка не бере участь в конфлікті. Присутність і дії посередника прямують на те, щоб змусити сторони поглянути на ситуацію з іншої точки зору, щоб вони могли подолати неприязнь, пом'якшити напругу і перейти до взаємодії, згоди.

Посередник не повинен бути запрошений однією із сторін. Третя особа повинна бути емоційно стабільною, компетентною, особисто не зацікавленою в змісті проблеми, мати шанобливе відношення до обох сторін конфлікту. Тільки тоді посередник зможе викликати довіру у обох сторін. Крім того, ефективне посередництво повинно мати в основі своїй обопільне бажання і згоду сторін удатися до допомоги посередника.

Виступаючій в ролі посередника людині необхідно також дотримувати ряд принципів, сприяючих ефективності його дій.

1. Посередник займає нейтральну позицію, він не виносить власних оцінок або думок, не приєднується ні до однієї із сторін.

2. Посередник працює з людьми і процесом конфлікту, він не впливає на характер і зміст рішень.

3. Посередник стимулює перехід від конфлікту до пошуку згоди або ж безпосередньо до взаємної згоди.

4. Посередник відповідає за вирішення конфлікту, організацію переговорів, але не несе відповідальності за результати і ухвалені рішення. Окрім заходів дії на конфлікт

можна виділити деяку кількість загальних правил конфліктної поведінки – що треба робити для успішного виходу з конфлікту і чого робити не варто під загрозою застрягання в конфлікті.

Отже, якщо необхідно скоріше звести конфлікт нанівець і мирно співіснувати далі, то необхідно:

- зберігати самоконтроль, залишатися стриманим;
- надати опонентові виплеснути негатив;
- при нагоді попросити протилежну сторону чітко сформулювати суть претензій, що пред'являються, а також висловити кінцевий результат, до якого прагне співбесідник;
- чітко, по можливості об'єктивно, висловити власну позицію по відношенню до очікувань партнера;
- триматися на рівних, що зовсім не означає, якщо вам грубіянять, грубити у відповідь;
- уміти визнати власні помилки, якщо такі мали місце, вибачитися за них спокійно, з гідністю, без самобичування;
- оформити прийняту домовленість, зберегти взаємини на майбутнє з урахуванням отриманого досвіду, щоб захистити себе і партнера від подібних конфліктних ситуацій в майбутньому;
- прагнути тримати себе в рамках культурного ділового спілкування, що носять конструктивний характер і орієнтованих на успіх.

У розмові, якщо він набуває відтінку конфліктної ситуації, не слід нападати, але також не слід і соромитися говорити деякі речі відкрито. Скромні, соромливі люди деколи бояться сказати щось відкритим текстом і починають придумувати алегорії, які, окрім них, мало кому зрозумілі. При цьому вважають, що висловили свою позицію і будують подальше спілкування так, ніби всім все зрозуміло.

Крім цього, якщо вже існує конфліктна ситуація, *не слід:*

- дивитися на партнера вороже або критично;
- приписувати суперникові низовинні наміри, негативні риси характеру;
- ставити опонента по іншу сторону барикади;
- звинувачувати;
- вступати в конфліктний діалог, погрожувати в критичних зауваженнях, переходити на особистість;

- ігнорувати інтереси ділових партнерів, навіть якщо вони вступають з вами в конфронтацію;
- применшувати заслуги опонента або звеличити до небес свої;
- дозволяти собі бачити ситуацію тільки зі свого боку;
- тиснути на „хворі мозолі” ваших супротивників, ударяти по їх слабких або уразливих місцях;
- видавати дуже багато претензії;
- виставляти ультиматуми.

Необхідність досягнення консенсусу посилює конфлікт. Уникнути конфлікту і конфронтації в ситуації досягнення консенсусу можливо за допомогою голосування при ухваленні рішень. З їх допомогою можна легко піти від негайного конфлікту, але проблема може залишитися невирішеною.

Коли важко досягти згоди, слід не уникати конфлікту, а намагатися його конструктивно використовувати.

Конфлікти посилюються у міру зростання кількості невирішених раніше конфліктних ситуацій.

Силове придушення конфліктів або компроміси, які не виконуються сторонами, створюють умови і передумови для нового конфлікту.

Мета управління конфліктом – добитися, щоб він залишився творчим і продуктивним. ***Правила управління конфліктом:***

- Інформованість про настрої окремих осіб, це в колективі дає перевагу.
- Проблеми вимагають виявлення, обговорення і вивчення. Інакше вони розростуться і, врешті-решт, вийдуть з-під контролю.
- Самоврядування. Для деяких важлива просто можливість висловити свої думки і розчарування у зв'язку з конфліктом. Такі люди можуть отримати задоволення від того, що їх вислухають.
- Вдосконалення роботи. Відкритий розгляд конфлікту може виявити нелогічні процеси і застарілі елементи організаційної структури.
- Людям подобається бути інформованими і брати участь

в ухваленні рішень і вирішенні конфліктів.

- Спільна робота над вирішенням конфліктів і проблем може згуртувати учасників цього процесу.

Для розв'язання конфлікту у діловому спілкуванні використовуються безліч методів, одним з них є *метод аналізу конфліктних ситуацій*.

Вирішуючи, як справитися з конфліктною ситуацією, необхідно насамперед зрозуміти її суть. Метод аналізу таких ситуацій складається з наступних дій:

Оцінка значення і дії конфлікту. Чи є конфлікт корисним і таким, що мотивує за своєю природою і чи поліпшить він діяльність одного або декількох працівників організації? Або конфлікт відноситься до шкідливих і вимагає врегулювання? Якщо конфлікт приносить шкоду, необхідно перейти до наступних положень аналізу.

Встановлення типу конфлікту.

Вибір стратегії вирішення конфлікту.

Визначення методів ослаблення конфлікту. Встановлення базового підходу до вирішення конфлікту.

До інших прийомів вирішення конфлікту можна віднести:

А. Координація. Вона включає узгодження тактичних підцілей, поведінку в інтересах головної мети або рішення загальної задачі. Таке узгодження може проводитися між організаційними одиницями на різних рівнях (вертикальна координація); на організаційних рівнях одного рангу (горизонтальна координація) і у вигляді змішаної форми обох варіантів. Якщо узгодження вдається, то конфлікти вирішуються з меншими витратами і зусиллями.

Б. Інтегративне вирішення проблеми. Дана техніка ґрунтується на передумові того, що може існувати таке рішення проблеми, яке включає і усуває конфліктні елементи обох позицій, що прийнятно для обох сторін. Вважається, що це одна з найбільш успішних стратегій поведінки керівника в конфлікті, тому що в цьому випадку вони найближче підходять до вирішення умов, які спочатку породили конфлікт. Однак підхід за принципом вирішення проблем часто досить важко втілюється в життя. Це пов'язано з тим, що він багато в чому залежить від професіоналізму і навичок управлінської діяльності керівника, і

крім того, в цьому випадку для вирішення конфлікту потрібно багато часу.

В. Конфронтація. Мета конфронтації полягає в тому, щоб винести проблему на загальний огляд. Це дає можливість вільно обговорювати її із залученням максимальної кількості учасників конфлікту, заохочувати вступ в конфронтацію з проблемою, а не один з одним, з тим щоб виявити і усунути перешкоди. Мета конфронтаційних засідань – звести людей разом на неворожнечому форумі, який сприяє спілкуванню, так як публічне та відверте спілкування є дієвим засобом управління конфліктом.

Стилі управління конфліктом

У кожній конфліктній ситуації присутньо як мінімум два типи зацікавленості: до якого ступеня індивідуум хоче добитися особистих цілей; і до якого ступеня він хоче зберегти відносини з іншою людиною або групою або добитися визнання цієї людини або групи.

Стиль „доброзичливий помічник” – це стиль „поступка-втрата”. Люди цього конформного типу завжди уникають конфлікту і прагнуть до згоди.

Стиль вирішального проблеми: інтегруючий стиль – це вирішення проблеми з досягненням власних цілей.

Стиль компромісу: цей стиль характеризує помірний центрист. У конфліктній ситуації він завжди шукає „золоту середину”.

Стиль „непохитний борець”: стиль „все або нічого”. Він готовий пожертвувати людьми або групами людей ради своєї перемоги.

Варіанти взаємодій вказаних типів:

Результатом взаємодії двох непохитних борців в 80% є безвихідна, тупикова ситуація.

При зустрічі непохитного борця і доброзичливого помічника в 90% випадків виграє перший.

При взаємодії непохитного борця і вирішального проблеми, борець перемагає більш ніж в 50% випадків.

Результатом зустрічі двох доброзичливих помічників в 80% є тупикова ситуація (жоден не вносить конструктивних пропозицій або не наполягає на них).

При взаємодії доброзичливого помічника і вирішального проблеми зазвичай виграє останній.

Якщо два індивідууми взаємодіють в стилі вирішення проблем, найчастіше вони приходять до узгодженого рішення.

При вирішенні конфліктів стиль вирішення проблем є переважним, оскільки в порівнянні з іншими стилями забезпечує великі можливості для досягнення згоди.

Незалежно від того, усно або письмово відбувається комунікація, як загальний підхід при спілкуванні з людиною в конфліктній ситуації корисно використовувати наступні рекомендації.

Крок 1. Комунікація повинна забезпечувати уважне вислуховання і розуміння іншої сторони. Важливо, щоб люди були упевнені, що їх позиція правильно зрозуміла.

Крок 2. На цьому етапі перераховуються обґрунтовані аспекти позиції іншої людини. Концентруються тільки на правомірних вимогах.

Крок 3. Тут запрошується інша сторона взяти активну участь в процесі.

При конфліктних ситуаціях допомагають прийоми:

- відповідь з розумінням;
- відкрита заява про особисту позицію, мотивацію і відчуття;
- показати, що людина приймається, навіть якщо не має згоди з іншою поведінкою.

Правила поведінки в умовах конфлікту

У організаційній системі можна запобігти конфліктам наступними організаційно-управлінськими діями:

„Зроби ясними ролі!” – добитися від співробітників твердого знання і виконання службових інструкцій – означає багато в чому запобігати конфлікту.

„Сформулюй єдину для всіх мету!” – визначення єдиної, чіткої мети для окремих підрозділів, членів групи протягом певного періоду.

„Дай вихід відчуттям” – уважне вислуховання того, хто скаржиться, емоційна підтримка, але не обов’язкова згода; прохання пояснити детальніше.

„Вислухай по черзі”:

- по черзі запросити обидві конфліктуючі сторони;
- кожен висловлює суть і причини зіткнень зі своєї позиції;
- присікаються будь-які спроби того, що обчорнило – вимагати фактів;
- уточнення фактів;
- ухвалення власного рішення, думки;
- почерговий вислів претензій у присутності обох конфліктуючих сторін, припинення спалахуючої сварки;
- оголошення свого рішення: на користь одного або не на користь обох.

5. „Метод емоційного відшкодування” – знайти позитивні риси конфліктуючої сторони вказати на це, зіставивши з невідповідністю конфлікту – за формою і змістом.

6. „Авторитетний третій” – передача доброї думки однієї про інше через третє – авторитетну для обох особу.

7. „Оголення агресії” – надання можливості виразити неприязнь один до одного в замаскованому вигляді: грі, диспуті, змаганні.

8. „Примусове слухання опонента” – спонука сваритися у присутності керівника, однак, вимогою повторювати репліки опонентів повинно бути – один одному, примушення до добросовісного вислухування аргументів один одного.

9. „Обмін позиціями” – запропонувати знайти позитивні моменти в думках протилежної сторони; запропонувати висловити претензії від імені протилежної сторони.

10. „Дзеркало” – записувати сварку на диктофон, потім – прослухати у присутності того, хто говорив.

11. „Нагадуй про премію!” – нагадай про строгу систему санкцій: заохочення і покарання.

12. „Обговори на зборах”:

- збираються збори колективу;
- ті, що конфліктують виразно висловлюють свої претензії один до одного при групі;
- виступають члени колективу;

- на підставі виступів керівник ухвалює рішення і оголошує його на зборах тим, хто конфліктує як би від імені групи (думка підтримуватиметься груповою думкою).

13. „Ухвали вольове рішення за тих, що конфліктують!”

„Застосуй первинні заходи покарання” (якщо конфлікт не утихає):

- повторне критичне зауваження віч-на-віч або при групі;
- стягнення.

15. „Переклад” – попередити і розвести конфліктуючі сторони по різних підрозділах.

Рекомендації керівникам

А. По попередженню конфліктів з підлеглими:

Ставте ясні, конкретні і реальні завдання.

Забезпечте виконання поставленого завдання підлеглому всім необхідним.

Поточний контроль за виконанням розпорядження знижує вірогідність виникнення конфліктів у зв'язку з якістю і своєчасністю виконання вказівки.

Не поспішаєте з однозначним висновком про якість діяльності підлеглого.

Досягнуте підлеглим в службі оцінюйте, виходячи з початкового положення справ і успіхів інших, а не тільки на основі поставленого завдання.

Не робіть підлеглих „козлами відпущення” за свої управлінські помилки.

Не перетворюйте підлеглих на „громовідвід” ваших конфліктних відносин з вищестоящим керівництвом.

Критикуючи підлеглого, оцінюйте вчинок, а не особу.

Будьте справедливі і чесні: пам'ятаєте, що люди більше всього не люблять несправедливості.

Рідше карайте і частіше допомагайте виправляти допущену підлеглим помилку.

Поважайте права підлеглого.

Б. По розрішенню передконфліктних і конфліктних ситуацій:

- Зацікавте підпорядкованого в тому рішенні конфлікту, яке ви пропонуєте.

- Забезпечуйте завжди аргументацію своїх вимог до підлеглого в конфлікті.
- Визнавайте за ним право бути особою.
- Демонструйте розуміння ролі підлеглого, його турбот, позиції.
- Підвищення голосу в розмові з підлеглим – не кращий аргумент.
- При необхідності дайте можливість підлеглому виговоритися, не перебивайте його, навіть якщо він говорить довго: це знижує негативні емоції.
- Ті, хто в запалі конфлікту по вертикалі переходять з „Ви” на „Ти”, прагнучи тим самим принизити опонента, тільки виявляють свою нестриманість і невихованість.
- При непоступливості підлеглого (якщо він не має рації) активно використовуйте гласність і підтримку старших начальників, громадськості.
- Якщо Ви не маєте рації в конфлікті, краще не втручатися, а при необхідності вибачитися (бажано один на один), відзначивши при цьому допущені помилки в поведінці підлеглого.
- Пам’ятаєте, що конфліктний начальник – це завжди незручний начальник.

Рекомендації підлеглим з попередження конфліктів з начальниками:

Сумлінне виконання службових обов’язків і розпоряджень начальників різко знижує вірогідність виникнення конфліктів з ними.

Якщо Ви не в змозі виконати вказівки старшого начальника, своєчасно доповісте йому про це, а також ваші пропозиції по вирішенню проблеми.

Уважно вивчайте індивідуально-психологічні особливості своїх керівників: це дозволить вам з меншими витратами вирішувати передконфліктні і конфліктні ситуації.

Не допускайте порушень субординаційних відносин, навіть в позаслужбовій обстановці.

Завжди пам’ятайте свій статус підлеглого і зберігайте його з гідністю.

Пам'ятаєте, що начальники переважно старше за віком, мають більше знань і досвіду у вирішенні виникаючих проблем.

Якщо начальник помилився або обмовився, не акцентуйте на цьому увагу тих, що оточують.

Прагніть взагалі уникати конфліктів з начальниками.

Таким чином, управління конфліктом – процес складний. Він представляє собою вплив на динаміку конфліктної ситуації і дозволяє звести до мінімуму її деструктивні наслідки.

Ключові поняття: управління конфліктом, конфліктна ситуація, методи й способи управління конфліктом.

Питання та завдання:

1. Охарактеризуйте способи управління конфліктом.
2. Назвіть фази управління конфліктом.
3. Які кроки в управлінні конфліктом Ви знаєте?
4. В чому сенс методів управління конфліктом?
5. Розкрийте правила поведінки в умовах конфлікту.
6. Визначте стилі управління конфліктом.

Проблемне завдання: Сформулюйте рекомендації, які корисно використовувати при діловому спілкуванні з людиною у конфліктній ситуації.

6.3. Основні стратегії вирішення конфліктів

Розрішення конфлікту починається зі встановлення його причин. Складність тут в тому, що дійсні причини нерідко маскуються, бо можуть охарактеризувати ініціатора конфлікту не з кращого боку.

Крім того, тривалий конфлікт втягує в свою орбіту все нових і нових учасників, розширюючи і список суперечливих інтересів, що об'єктивно утрудняє знаходження основних причин.

Велику допомогу в цьому надає володіння формулами конфлікту.

Перша формула конфлікту: **Конфліктна ситуація + Інцидент – Конфлікт**

Розглянемо суть тих, що входять у формулу складових.

Конфліктна ситуація – це суперечності, що накопичилися, містять дійсну причину конфлікту.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Конфлікт – це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій.

З формули видно, що конфліктна ситуація і інцидент незалежні один від одного, тобто жодне з них не є слідством або проявом іншого.

Вирішити конфлікт – це означає: 1) усунути конфліктну ситуацію 2) вичерпати інцидент.

У житті багато випадків, коли конфліктну ситуацію усунути неможливо по об'єктивних причинах. Формула конфлікту показує: щоб уникнути конфлікту, слід проявити максимальну обережність, не створювати інциденту. Звичайно, перше зробити складніше, але і більш важливо. На жаль, на практиці в більшості випадків справа обмежується лише вичерпанням інциденту.

Випадок з практики.

Між двома співробітниками не склалися відносини. У розмові між собою один спожив якісь невдалі слова. Другий образився, хлопнув дверима і написав скаргу на першого. Керівник викликав кривдника і змусив його вибачитися. „Інцидент вичерпаний”, – заявив керівник задоволено, маючи на увазі, що конфлікт дозволений. Однак якщо звернутися до формули конфлікту, то конфлікт тут – скарга; конфліктна ситуація – відносини, що не склалися, між співробітниками; інцидент – випадково сказані невдалі слова. Змусивши вибачитися, керівник дійсно вичерпав інцидент. А конфліктна ситуація не тільки залишилася, але і посилилася. Дійсно, кривдник не вважав себе винуватим, але повинен був вибачитися, а антипатія його до постраждалого тільки збільшилася. І той, у свою чергу, розуміючи фальшивість приношеного вибачення, не поліпшив свого відношення до кривдника.

Таким чином, своїми формальними діями керівник не вирішив конфлікт, а тільки підсилив конфліктну ситуацію (відносини, що не склалися) і тим самим збільшив вірогідність нових конфліктів між цими працівниками.

Існують декілька правил формулювання конфліктної ситуації.

Правило 1. Пам'ятаєте, що конфліктна ситуація – це те, що треба усунути. Отже, не можливі формулювання типу: „конфліктна ситуація – в цій людині”, „в соціально-економічній ситуації” і тому подібне, бо не можна усунути людину взагалі та соціально-економічні обставини.

Правило 2. Конфліктна ситуація завжди виникає раніше конфлікту. Конфлікт же виникає одночасно з інцидентом. Таким чином, конфліктна ситуація передує і конфлікту й інциденту.

Правило 3. Формулювання повинне підказувати, що робити.

Правило 4. Ставте собі питання „чому?” до тих пір, поки не докопаетеся до першопричини, з якої виникають інші.

Правило 5. Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, по можливості не повторюючи слів з опису конфлікту. Суть в тому, що при розгляді конфлікту зазвичай багато мовиться про його видимі сторони, тобто про сам конфлікт і про інцидент.

Правило 6. У формулюванні обійдіться мінімумом слів. Коли слів дуже багато, думка не конкретна, з'являються побічні нюанси.

У виникненні конфліктів в діловому спілкуванні, як правило, лежать порушення наступних принципів управління.

Принцип інструкцій: Управляти переважно за допомогою правил й інструкцій, а не наказів і розпоряджень.

Принцип близькості: Питання повинні вирішуватися якомога ближче до того рівня, на якому вони виникли.

Принцип оперативності: Керівник повинен оперативно реагувати на те, що відбувається, щоб підлеглі постійно відчували, як їх дії оцінюються керівником.

Принцип виховання: Керівник повинен постійно виховувати підлеглих – словом і справою.

Принцип делегування: Делегування повноважень продуктивне тільки тоді, коли управлінська відповідальність залишається за керівником.

Принцип терпіння: У взаєминах з підлеглими керівник повинен проявляти нескінченне терпіння.

Принцип відповідальності: Працівник повинен відповідати

тільки за те, на що він в змозі впливати.

Існують наступні стилі вирішення конфліктів.

Стиль конкуренції. Людина, що використовує стиль конкуренції, вельми активна і вважає за краще йти до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена в співпраці з іншими людьми, та зате здатна на вольові рішення. Тобто старається, в першу чергу, задовольнити власні інтереси в збиток інтересам інших, вимушуючи інших людей ухвалювати своє рішення проблеми. Для досягнення мети вона використовує свої вольові якості й якщо воля достатньо сильна, то це вдається.

Це може бути ефективним стилем у тому випадку, коли людина володіє певною владою; бо знає, що її рішення або підхід в даній ситуації правильні, і має можливість наполягати на них. Проте це, ймовірно, не той стиль, який вона хотіла б використовувати в особистих відносинах; вона хоче ладнати з людьми, але стиль конкуренції може викликати у них відчуття відчуження. А якщо застосовується такий стиль в ситуації, в якій людина не володіє достатньою владою, наприклад, коли з якогось питання особиста точка зору розходиться з точкою зору начальника, то це може й не вирішити конфлікт.

Такий стиль слід використовувати за такими обставинами:

- результат дуже важливий для особи, і вона робить велику ставку на своє рішення виниклої проблеми;
- існує достатній авторитет для ухвалення рішення і представляється очевидним, що пропонуване рішення – якнайкраще;
- рішення необхідно ухвалити швидко, і є достатньо влади для цього;
- немає іншого вибору і що людині нічого втрачати;
- критична ситуація, яка вимагає миттєвого реагування;
- особа можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитесь в безвиході, тоді як хтось винен покликати їх за собою;
- необхідно ухвалити нестандартне рішення, але зараз треба діяти і у особи достатньо повноважень для цього кроку.

Коли використовується цей підхід, людина може бути недостатньо визнаною, але завоює прихильників, якщо вона дасть позитивний результат, але якщо основною метою є визнання і хороші відносини зі всіма, то цей стиль використовувати не слід; він рекомендується швидше в тих випадках, коли запропоноване вирішення проблеми має для особи велике значення, коли для його реалізації необхідно діяти швидко, і коли є впевненість у перемозі, тому що для цього є достатньо воля або влада.

Стиль ухилення Другий з основних підходів до конфліктної ситуації реалізується тоді, коли не відстоюються права, не має співробітництва ні з ким для вироблення вирішення проблеми або просто є ухилення від вирішення конфлікту. Можна використовувати цей стиль, коли проблема, що зачіпає, не така важлива для людини, коли не витрачаються сили на її рішення або коли відчувається, що положення безнадійне. Цей стиль рекомендується також в тих випадках, коли особа відчуває себе неправою і передчуває правоту іншої людини або коли ця людина володіє більшою владою. Все це – серйозні підстави для того, щоб не відстоювати власну позицію. Можна спробувати змінити тему, вийти з кімнати або зробити що-небудь таке, що усуне або відстрочить конфлікт. Коротше кажучи, не робляться спроби задовольнити власні інтереси або інтереси іншої людини. Замість цього йдеться від проблеми, ігноруючи її, перекладається відповідальність за її рішення на іншого, добиваючись відстрочення рішення або використовуючи інші прийоми.

Стиль ухилення може виявитися відповідним в тих випадках, коли особа вимушена спілкуватися із складною людиною і коли немає серйозних підстав продовжувати контакти з нею. Цей підхід може бути корисним також, якщо людина намагається ухвалити рішення, але не знає, що зробити, і ухвалювати це рішення зараз же немає необхідності. Замість того, щоб створювати напруженість, прагнучи негайно вирішити проблему, можна дозволити собі дати відстрочення і свідомо відхилитися від рішення сьогодні. Можливо, необхідно створити враження, що ще повернетесь до цього питання при слушній нагоді, іншими словами, цей підхід може виглядати як зволікання або відхід від відповідальності. Цей стиль підходить для тих

випадків, коли для вирішення конкретної проблеми не має достатньої інформації.

Типовими ситуаціями, в яких рекомендується застосовувати стиль ухилення є:

- напруженість дуже велика, і відчувається необхідність ослаблення напруження;
- результат не дуже важливий для особи або рішення настільки тривіально, що не варто витрачати на нього сили;
- важкий день, а вирішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності;
- впевненість у тому, що не можете або навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь;
- бажання виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію або щоб заручитися підтримкою будь-кого;
- ситуація дуже складна, а вирішення конфлікту зажадає дуже багато чого;
- мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для особи способом;
- у інших більше шансів вирішити цю проблему;
- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Не дивлячись на те, що деякі можуть порахувати стиль ухилення „втечею” від проблем і від відповідальності, а не ефективним підходом до вирішення конфлікту, насправді, відхід або відстрочення можуть бути цілком відповідною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Цілком імовірно, що, якщо ігнорувати її, не виражати до неї своє відношення, піти від рішення, змінити тему або перенести увагу на що-небудь інше, то конфлікт вирішиться сам собою. Якщо ні, то можна зайнятися цим пізніше.

Стиль пристосування. Наступним стилем є стиль пристосування. Він означає те, що треба діяти спільно з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Можна використовувати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливі для іншої людини і не дуже істотні для вас. Цей стиль

корисний також в тих ситуаціях, в яких не можна отримати перемогу, оскільки інша людина володіє більшою владою. Діяти в такому стилі, коли жертвуєте своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись їй або жаліючи її, необхідно тоді, коли відсовуються свої інтереси у бік, тому що внесок в даному випадку не дуже великий або коли не робиться ставка на позитивне вирішення проблеми. Це дозволяє відчувати себе комфортно по відношенню до бажань іншої людини. Якщо людина вважає, що поступається в чомусь важливому для себе і відчуває у зв'язку з цим незадоволеність, то стиль пристосування в цьому випадку, очевидно, неприйнятний. Він може виявитися невідповідним і в тій ситуації, коли особа відчуває, що інша людина не збирається, у свою чергу, поступитися чимось або що ця людина не оцінить зробленого. Цей стиль слід використовувати тоді, коли відчувається, що, трохи поступаючись, людина мало втрачає. Також можна удатися до такої стратегії, якщо в даний момент необхідно декілька пом'якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання і відстояти свою позицію.

Стиль пристосування може трохи нагадувати стиль ухилення, оскільки можливе відстрочення у вирішенні проблеми. Проте, основна відмінність полягає в тому, що дія проходить разом з іншою людиною; береться участь в ситуації. Коли ж застосовується стиль ухилення, то не робиться нічого для задоволення інтересів іншої людини. Просто відштовхується проблема.

Найбільш характерними ситуаціями, в яких рекомендується стиль пристосування є:

- особу не особливо хвилює те, що трапилося;
- людина хоче зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми;
- важливіше зберегти з кимсь хороші взаємини, чим відстоювати свої інтереси;
- підсумок набагато важливіше для іншої людини;
- правда не на вашому боці;
- мало влади або мало шансів перемогти;
- інша людина може витягнути з цієї ситуації корисний урок.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, можна пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. А надалі задовольнитися підсумком, якщо він прийнятний. Або ж можна використовувати цей період затишшя для того, щоб виграти час, так щоб потім можна було добитися остаточного бажаного рішення.

Стиль співпраці. Слідуючи цьому стилю, активно береться участь у вирішенні конфлікту і відстоювання своїх інтересів, але при цьому необхідно співробітництво з іншою людиною. Цей стиль вимагає тривалішої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки спочатку „викладаються на стіл” потреби, турботи і інтереси обох сторін, а потім вони обговорюються. Проте, якщо є час і вирішення проблеми має значимість. Це хороший спосіб пошуку взаємовигідного результату і задоволення інтересів всіх сторін.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває складно визначити джерело незадоволеності. Спочатку може здатися, що обидві сторони хочуть одного і того ж або мають протилежні цілі на віддалене майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Проте, існує відмінність між зовнішніми проявами (висловами або позиціями у суперечці) і прихованими інтересами або потребами, які служать дійсними причинами конфліктної ситуації.

Для успішного використання стилю співпраці необхідно витратити якийсь час на пошук прихованих інтересів і потреб для розробки способу задоволення дійсних бажань обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, в чому полягає причина конфлікту, то є можливість разом шукати нові альтернативи або виробити прийнятні компроміси. Такий підхід рекомендується використовувати у ситуаціях:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- тісні, тривалі і взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- є час попрацювати над виниклою проблемою (це хороший підхід до вирішення конфліктів на основі перспективних планів);

- обидві сторони обізнані про проблему, і їхні бажання відомі;
- обговорюються деякі ідеї і співпраця над виробленням рішення;
- викладення суті своїх інтересів і вислуховування один одного;
- обидві залучені в конфлікт сторони володіють рівною владою або не помічають різницю в положенні для того, щоб на рівних шукати вирішення проблеми.

Стиль співпраці відрізняється тим, що, використовуючи його, необхідно знайти приховані інтереси і виробити рішення, виходячи з них. Наприклад, якщо обидві сторони претендують на виконання якогось функціонального обов'язку, то, всесторонньо обговоривши це питання, можна прийти до висновку, що насправді інтерес одного не пов'язаний з якоюсь конкретною функцією на службі; просто треба добитися визнання, пов'язаного з тим, що довіряють її виконувати, при цьому можна добитися його іншим способом. Можна спробувати добитися більшого робочого приміщення або забезпечення необхідним устаткуванням. При використанні стилю співпраці зосереджується увага на задоволенні прихованих потреб і бажань.

Співпраця є дружнім, мудрим підходом до рішення задачі визначення і задоволення інтересів обох сторін. Проте, це вимагає певних зусиль. Обидві сторони повинні витратити на це якийсь час, вони повинні уміти пояснити свої бажання, виразити свої потреби, вислухати один одного і потім виробити альтернативні варіанти вирішення проблеми. Відсутність одного з цих елементів робить такий підхід неефективним. Стиль співпраці серед інших стилів є найважчим, проте, він дозволяє виробити рішення що найбільш задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

Стиль компромісу. Цей стиль передбачає поступ в своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить теж саме. Іншими словами, часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини, обмін поступками для розробки компромісного рішення, яке влаштувало б обидві сторони.

Такі дії можуть в деякій мірі нагадувати співпрацю. Проте, компроміс досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні із співпрацею; сумісні поступки призведуть до загального рішення. Не шукаються приховані потреби й інтереси як у разі застосування стилю співпраці, розглядаються тільки те, що говориться один одному про свої бажання.

Стиль компромісу найбільш ефективний в тих випадках, коли обидві сторони хочуть одного і того ж, але одночасно це не може бути нездійсненно.

Застосовуючи стиль компромісу, конфліктна ситуація розглядається як щось дане і шукається спосіб вплинути на неї або змінити її, поступаючись або обмінюючись поступками. Якщо метою співпраці є вироблення довгострокового взаємовигідного рішення, то у разі компромісу це може бути сьогохвилинний відповідний варіант. У деяких ситуаціях співпраця може виявитися неможливою. Допустимо, що жоден з сторін не має ні часу, ні сил, необхідних для співпраці, або інтереси виключають один одного. І тоді може допомогти тільки компроміс.

Типові випадки, в яких стиль компромісу найбільш ефективний:

- обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси;
- прийти до рішення швидко, тому що немає часу або тому що це економічний і ефективніший шлях;
- влаштовує тимчасове рішення;
- скористання короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення бажання має не дуже велике значення, і можна декілька змінити поставлену спочатку мету;
- компроміс дозволить зберегти взаємини.

Компроміс часто є вдалим відступом або навіть останньою можливістю прийти до якогось рішення. Можна вибрати цей підхід із самого початку, якщо не має достатньої влади для того, щоб добитися бажаного, якщо співпраця неможлива, і якщо ніхто не хоче односторонніх поступок. Таким чином, частково

задовольняються свої інтереси, а інша людина – частково свої, при цьому можливо в майбутньому спробувати використовувати інші підходи до вирішення конфлікту, якщо первинний компроміс, усуває проблему ненадовго.

Коли необхідно прийти до компромісного рішення з кимсь, слід починати з прояснення інтересів і бажань обох сторін. Після цього необхідно позначити область збігу інтересів. Треба висувати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами та ін.

Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах, і жоден з них не може бути виділений як найкращий. В принципі, необхідно уміти ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той або інший вибір, враховуючи конкретні обставини. Якнайкращий підхід визначатиметься конкретною ситуацією, а також складом характеру людини. Віддавати перевагу одним стилям або іншим – природно, але жорстка перевага може обмежити можливості особи. Таким чином, важливо визначити свої пріоритети, а також можливі альтернативні варіанти. Це дозволить бути вільнішим у виборі при зіткненні з конкретними конфліктними ситуаціями.

Якщо людина відзначає для себе, що вважає за краще не застосовувати якийсь стиль або відчуває себе некомфортно при його використанні, то можна розвинути здатність його застосування. Наприклад, якщо особа відчуває, що прагне більшою мірою пристосовуватися до інших, чим відстоювати свою власну позицію, то слід попрацювати над збільшенням напористості і зміцненням волі. Тоді у відповідних ситуаціях можна застосовувати стиль конкуренції, або, якщо відчуває, що дуже часто йде на компроміс, будучи дуже нетерплячою людиною, то, можливо, вона зможе навчитися терпінню в серйозних конфліктних ситуаціях, після чого спокійна співпраця допоможе їй знайти краще рішення.

Першим кроком є визначення характерного для особи стилю вирішення конфлікту. Цілком імовірно, що найчастіше вона використовує один або два стилі, як виконавця, який зазвичай має свій репертуар. У деяких випадках можна мати один переважний стиль (первинний підхід до вирішення конфліктів) та інші стилі, які використовуються не так часто (вторинні або

третинні підходи). Або можна мати два рівнозначні переважні стилі, наприклад: пристосування і ухилення, – якщо людина, скажімо, нічого не робить для запобігання конфлікту, і тоді її можна рахувати в цьому відношенні „бімодальною”. Якщо особа має три характерні стилі, наприклад: боротьба, відступ і компроміс, – то її можна віднести до „тримодальних” осіб.

Наведена нижче таблиця дасть загальну картину того, що будь-яка людина віддає перевазі більшою чи меншою мірою і наскільки комфортні для неї ті або інші стилі.

Необхідно проставити в кожній колонці оцінки стилям вирішення конфлікту від 1 (висока) до 5 (низька) залежно від того, наскільки цей стиль, використовується в більшості конфліктних ситуацій. Якщо відчувається невпевненість, треба ставити рівні оцінки. Наприклад, якщо два стилі рівні по першому місцю в категорії, то третій стиль отримає число з для третьої. Для прикладу того, як може виглядати система оцінок для категорії „Використовується найчастішим”, можна привести наступний результат: конкуренція – 2, ухилення – 5, пристосування – 3, співпраця – 4, компроміс – 1.

Таблиця

Як я зазвичай реаую на конфліктні ситуації

Стиль вирішення конфлікту	Метод використання і відношення до використання			
	Використовую найчастіше	Вважаю за краще використовувати	Використовую найрідше	Відчуваю себе при використанні найменш комфортно
Конкуренція (Я активно відстоюю власну позицію)				
Ухилення (Я прагну відхилитися від участі в конфлікті)				
Пристосування (Я прагну виробити рішення, що задовольняє обидві сторони)				

Співпраця (Я шукаю шляхи сумісного вирішення проблеми, що задовольняє обидві сторони)				
Компроміс (Я шукаю рішення, засноване на взаємних поступках)				

Мета цієї вправи полягає в тому, щоб з'ясувати, що є декілька підходів до вирішення конфлікту, кожен з яких може виявитися корисним. У багатьох випадках звичайні підходи можуть давати позитивні результати. Проте, в інших випадках може бути переважним інший підхід. Перегляд минулих конфліктів може допомогти встановити, наскільки ефективними були стилі, яким віддавалася перевага.

При виборі ефективного стилю вирішення конфлікту ключовими є два аспекти: влада людини по відношенню до іншого і що можна чекати від цієї людини (або „що ця людина є”).

Якщо одна людина володіє більшою владою, чим інша, то можна використовувати стиль конкуренції і наполегливо добиватися визначеного. Можна змусити іншу людину до пристосування. Проте якщо більшою владою володіє інша людина, то пристосовуватися вже слід першій. Якщо ж перша намагається досягти компромісу в ситуації, в якій положення сторін не рівні, то слід мати на увазі, що різниця у владі має основне значення для підсумку конфлікту. Якщо людина, що має велику владу, не погодиться забути про цю перевагу в конфліктній ситуації, то компроміс дає кращий результат для того, у кого більше влади.

Зрозуміло, реакція на конфлікт з людиною, що володіє великою владою, залежатиме і від конкретної ситуації. Якщо людина займає жорстку позицію, то йти на протистояння, мабуть, не кращий варіант. ви просто програєте. Треба замислитися, наскільки важлива поставлена мета, і чи можна добитися бажаного у відкритій боротьбі. Якщо вона достатньо важлива, то, можливо, варто заручитися підтримкою інших людей або

укріпити якимсь чином власні позиції. Проте, якщо відчувається, що положення не вигідне або що небезпека поразки дуже велика, то слід пристосуватися до іншої людини і поступитися їй. Це справедливо особливо в тих випадках, коли можлива дуже значна втрата – робота, дружба або пошана співробітників.

Навіть якщо різниця у владі відсутня, але інша людина займає з якогось питання дуже жорстку позицію, можна вибрати відступ. Якщо це друг, і він має деякі міркування, з якими не можна погодитись, то краще тимчасово відступити, чим наполягати на своєму. Тим самим можна запобігти вибуху і продемонструвати пошану до друга.

Можливості іншої людини можуть бути надзвичайно важливі, коли особа намагається співробітничати з нею або досягти чесного компромісу. Для досягнення успіху в обох випадках обидві сторони повинні володіти приблизно рівною владою або бути готовими не брати до уваги різницю в положеннях. Проте, одного цього недостатньо. Необхідно, щоб це була людина, яка хоче доброзичливо обговорити і улагодити питання. Інакше, вона може спробувати скористатися своєю перевагою, особливо, якщо відчує, що протилежна сторона готова поступитися. Тоді спроби співробітничати або добитися компромісу будуть знехтувані більш вольовим конкурентним настроєм іншої людини, що прагне схилити іншу до пристосування. Таким чином, для того, щоб співпраця або компроміс виявилися ефективними, в це повинні вірити обидва.

Ідеальним є чесний і доброзичливий підхід до вирішення конфлікту. Однак, якщо існує різниця в положеннях або в можливостях конфлікуючих сторін, краще визнати цю різницю відразу і вибрати більш захисний стиль, ніж втрачати час, намагаючись застосувати ті підходи, які можуть бути ефективними при рівності або при обопільній чесності і доброзичливості.

Коли особа залучена в конфлікт, їй важливо пам'ятати про свої інтереси, але також важливо і те, щоб власні інтереси не затьмарювали все останнє. Слід оцінити, наскільки важлива поставлена мета по відношенню до тих труднощів, які будуть долатися для її досягнення. Якщо мета коштує того, то, можливо, варто зайняти більш вольову позицію для досягнення її в цій

ситуації. Або, можливо, є спосіб досягнення цієї мети за допомогою відходу від ситуації, що склалася, ухилення від конфлікту.

Подібно до того, як особа за своїми бажаннями конфліктної ситуації повинна розглянути свої пріоритети, так вона повинна заглянути свої поверхневі бажання, щоб визначити приховані потреби і інтереси обох сторін. Поверхневі бажання, вимоги або позиції можуть стати причиною конфлікту, тому що можуть бути несумісними. Проте, ці бажання, вимоги або позиції можуть відображати приховані інтереси, які найбільш важливі для людини. Якщо неможливо задовольнити поверхневі бажання, то способи задоволення прихованих інтересів можуть існувати.

Ключем до вирішення проблеми є визначення дійсних інтересів. Якщо людина не упевнена в тому, чого хоче, то не знатимете, як досягти бажаного.

Тому ключовим чинником у виборі характеру дії для досягнення рішення є знання. Обізнаність такого роду також допоможе визначити ті ситуації, в яких вирішення проблеми не коштує боротьби. В основному, необхідно бути обізнаним по трьом пунктам:

- власні приховані бажання і інтереси;
- приховані бажання і інтереси іншої людини;
- що потрібно для задоволення цих прихованих бажань і інтересів.

Існує два способи отримання цих відомостей. Перший полягає в їх відкритому обговоренні. Другий припускає використання інтуїції для того, щоб заглянути в приховану суть того що відбувається з людиною з якою є конфлікт.

Для вирішення якогось конфлікту іноді потрібно всього лише один підхід, але в інших випадках може виникнути необхідність у використанні комбінації стилів.

Науковці визначають деякі технології методу поліпшення взаємин у діловому спілкуванні особливо, якщо конфлікт складний або затяжний. Може статися так, що для вирішення однієї частини конфлікту найбільш ефективним є один підхід, а для інших його частин – зовсім інший. Один стиль може бути вдалим для тимчасового вирішення проблеми, але потім, якщо

вона встає знову, для остаточного вирішення конфлікту може потрібно застосування іншого стилю.

У деяких ситуаціях можна використовувати різну кількість стилів для різних аспектів одного і того ж конфлікту. Наприклад, можна добитися компромісу з метою усунення якоїсь перешкоди на шляху до вирішення проблеми в цілому, пристосуватися до інтересів іншої людини, які в деякій області дуже важливі для неї, наполегливо добиватися задоволення своїх дійсних потреб в деякому аспекті, повністю відхилитися від обговорення інших питань, якщо вони не дуже важливі, і використовувати стиль співпраці для задоволення найбільш глибоких інтересів обох сторін. Довгострокові ділові переговори або особисті взаємини можуть послужити хорошим прикладом в тих ситуаціях, коли з часом можуть використовуватися різні підходи.

Кардинальні правила

У основі 4-крокового методу розв'язування конфлікту лежать Кардинальні правила. Кардинальні правила – це як би міжособистісний еквівалент „правил морського бою”, в яких затверджуються права і одночасно попереджається ескалація ворожих дій.

1. Не переривайте спілкування ні із-за відчуттів безнадійності, ні у відповідь як тактичний крок проти іншого.

2. Не застосовуйте силових ігор, щоб „виграти” в боротьбі за владу за допомогою примушення, погроз, ультиматумів або фізичної сили.

Якщо ці Кардинальні правила стануть правилами поведінки у діловому спілкуванні, а також в повсякденному спілкуванні, вони допоможуть долати розбіжності і підтримувати хороші відносини у всіх сферах життя.

КРОК 1. Знайдіть час для бесіди

Уникнення контакту підтверджує, що конфлікт залишився невирішеним. Суть конфлікту у відмові від спілкування. Зрозуміло, без спілкування не можна прийти ні до якої угоди. Тому першою і найбільш важливою вимогою є визначення часу для розмови.

Конфліктуючий часто зовсім неохоче погоджується обговорювати наявні розбіжності. Його Помилковий рефлекс уникати неприємних контактів може бути дуже сильний. Тому

може виникнути необхідність умовити його взяти участь в діалозі, який, на перший погляд, стосується проблем конфлікту.

Для того, щоб відбулася бесіда можна поставити наступні питання:

„Чи зачеплені якимсь чином Ваші інтереси із-за виниклого конфлікту?“

„Якщо наші розбіжності будуть улагоджені, як Ви до цього віднесетеся?“

„Чи зміниться що-небудь для Вас, якщо буде вирішено проблему?“

Ці питання допоможуть усвідомити, що вигідно улагодити конфлікт.

У кінці краще за все прямо попросити про зустріч. Таким чином, усвідомлюється, які з інтересів торкнулися конфліктом, і подається надія на те, що вони можуть бути задоволені. Але при цьому дуже важливо так ставити питання, щоб не створилося враження, що один маніпулює іншим з метою добитися чогось для себе і нашкодити другому.

Необхідно переконати іншу сторону в тому, що не потрібно ніяких зобов'язань, окрім наступних:

- розповісти про те, у чому сутність конфліктної ситуації;
- під час цього діалогу утримуватися від залякувань, погроз або тиску, щоб не прийти до результату виграш-програш;
- фізично бути присутнім і бути уважним протягом обумовленого періоду часу.

Другим надзвичайно важливим правилом є відмова від застосування фізичної сили. У організаціях, коли зустрічаються співробітники або начальник і підлеглий, частіше виникає небезпека залякування, роздратований тон, особисті випадки і образи, приниження расової і національної гідності не сприяють прогресу переговорів.

КРОК 2. Підготуйте умови

Під *умовами* мається на увазі час і місце, в яких відбувається діалог – для створення умов ефективного спілкування необхідно ретельно продумати обстановку. Краще всього підходить таке місце, де можна уникнути телефонних дзвінків і втручання сторонніх. Не повинно бути навіть музики.

Пересування людей і предметів також відволікає увагу учасників. Розмовляти краще в окремій кімнаті, куди ніхто не увійде несподівано. Це повинна бути „нічийна” територія.

В установі краще всього розмовляти в невеликій кімнаті для засідань, яку слід зарезервувати заздалегідь, або у вільному кабінеті. Удома годиться будь-яка зручна кімната. Краще всього, якщо при цьому нікого не буде удома, а телефон буде підключений до автовідповідача або зовсім відключений.

Незручності відволікають, тому краще вибрати м'які стільці або крісла. Температура повітря, освітлення, спрага також можуть заважати спілкуванню. Не треба під час бесіди готувати або приймати їжу, проте заздалегідь приготувати прохолодні напої було б корисно.

Тривалість діалогу – це вирішальний чинник. Важливо, щоб було достатньо часу для досягнення угоди. Якщо після закінчення обумовленого терміну цього не відбулося, зустріч може виявитися даремною. Хоча деколи для обговорення може потрібно всього півгодини. Дві години зазвичай більш ніж достатньо. Про всяк випадок краще передбачити надлишок часу. Добре, якщо обидва учасники реально дивляться на процес такої зустрічі.

Зміст розмови повинен зберігатися в таємниці. Плітки тільки підсилять конфлікт і віддалять успіх. На роботі угода може отримати розголос серед колег. Сам факт зустрічі для обговорення конфлікту також не може бути прихований від співробітників. Проте деталі дискусії не слід розкривати.

Час дня або день тижня можуть впливати на активність, уважність і неуважність під час бесіди. Під час бесіди важливо щоб нікого з по сторонніх не було, тільки конфліктуючі сторони.

КРОК 3. Обговоріть проблему

Зустріч для переговорів – це основна складова частина даного методу. Перший і другий кроки роблять цю зустріч реальною. Виконуючи два завдання в межах структури, що рекомендується, і умов дискусії, міняється відношення „Я – проти тебе” на „ми – проти проблеми”.

Для застосування цього методу на практиці особливо корисні три уміння: слухати, вести переговори і бути наполегливим.

Слухання. Якщо говорити і слухати – це дві складові єдиного процесу вербальної комунікації, то вміння слухати – благородніша його частина. Слухання показує відвертість. Показати сприйнятливості у діалозі можна за допомогою наступних прийомів:

- підтримувати постійний контакт очей;
- не переривати;
- не давати порад;
- підводити підсумок почутому;
- робити рефлексивні зауваження, показуючи, розуміння почуттів іншого.

Непримиренні вороги не слухають і якщо користуватися цими правилами слухання, то інша сторона зрозуміє, що її сприймають як непримиримого ворога. Якщо ж відчуває, що до її потреб відносяться з повагою, то буде менш агресивною, намагаючись довести свої думки.

Переговори. У переговорах особисті інтереси стикаються з інтересами інших, а переговори з позиції сили руйнують довіру і добру волю. В кращому разі така стратегія недалекоглядна, в гіршому – саморуйнівна.

Кращою моделлю діалогу є переговори, засновані на певних принципах.

1. Відокремити людину від проблеми, тобто уникати обговорення особистих якостей, а замість цього повністю приділити увагу проблемі – питанням, по яких треба прийти до згоди.

2. Концентруватися на інтересах, а не на позиціях. Конфлікти частково виникають через те, що ті, що сперечаються дотримуються (явно) несумісних позицій по одному або декільком питанням.

При обговоренні позицій пастка полягає в тому, що найбільш вдале можливе рішення – це компроміс. Сенс же компромісу в тому, що жоден із сперечальників не отримує того, що він хоче. Спроба домовитися на рівні позицій – це боротьба сил, в ній виграє хтось один, а інший програє. Але кожне положення, що висувається учасником суперечки, ґрунтується на його внутрішніх інтересах, в яких він може і не віддавати собі звіту. Якщо замість того, щоб сперечатися з приводу позицій,

досліджуються лежачі в їх основі інтереси, тоді може з'явитися взаємовигідний варіант рішення.

3. Вивчити варіанти, які можуть задовольнити обидві сторони. Спроба домовитися на рівні інтересів зменшує напруження суперечки, а це, у свою чергу, допомагає пошуку взаємовигідного рішення. У цьому сприятливішому для співпраці настрої можна плідно шукати альтернативні рішення, які були б вигідні обом сторонам. Діалог стає дискусією за рішенням проблеми, де панують орієнтація „ми – проти – проблеми”, а не „я – проти – тебе”. У ідеалі обидва сперечальники можуть використовувати для пошуку можливих рішень мозковий штурм, приводячи стільки ідей, скільки можуть, і не турбуючись, наскільки ці ідеї практичні і що вони дають. Коли в результаті мозкового штурму буде отримано безліч альтернативних рішень, можна подивитися, наскільки кожен варіант відповідає дійсним інтересам кожного.

4. Знайти об'єктивні критерії. Щоб досягти угоди, треба ухвалити сумісне рішення. Рішення завжди ґрунтуються на критеріях, які характеризують їх як погані або хороші. Зазвичай в дискусії ці критерії не усвідомлюються. Але той факт, що вони не усвідомлюються, ще не означає, що такі критерії відсутні.

Об'єктивний критерій – нейтральний по відношенню до інтересів тих, що сперечаються. Якщо критерії для угоди об'єктивні, а не суб'єктивні, тоді вона буде стабільнішою і тривалішою. Якщо критерії суб'єктивні, тоді одна із сторін відчуватиме, що угода несправедлива, і тому не захоче її виконувати.

Наполегливість. Якщо порівняти три форми поведінки, то можна визначити сутність наполегливості

а) агресивність: поведінка, при якій порушуються права іншої людини.

б) підлеглисть: поведінка, коли інша людина порушує права іншої.

в) наполегливість: поведінка, коли відстоюються свої права, не порушуючи прав іншого.

Виходячи з цього можна стверджувати, що: наполегливість сприятлива для подолання розбіжностей; агресивність і підлеглисть не сприяють подоланню розбіжностей. Агресивність

примушує інших переходити до оборони. Вони у свою чергу самі починають поводитися агресивно (це звичайна форма поведінки, коли відчувається необхідність захищатися). Підлеглість може бути корисна як тимчасова стратегія для уникнення конфронтації, але вона сіє насіння образи, які в майбутньому проростуть в конфлікт.

Якщо під час діалогу уважно слухати, відстоювати свої інтереси і вести переговори на основі цих принципів, то це допоможе досягти подолати конфлікт.

КРОК 4. Укладення договору

Часто договір складається з взаємних поступок типу: „Я зроблю те-то і те-то, якщо Ви зробите те-то і те-то”. У інших випадках може бути знайдено взаємовигідне рішення, яке задовольнить потреби кожного учасника, але не зажадає взаємних поступок.

Договір повинен бути збалансований у будь-якому випадку, чи знайшли партнери схожість інтересів або пішли на чесний компроміс, що припускає поступки. Це означає, що для кожного учасника договір повинен бути особисто вигідний. Вигода не обов'язково буде однаковою, але договір повинен стимулювати кожного виконувати в майбутньому свою частину угоди. Незбалансована угода недовговічна.

Дуже загальні угоди або угоди, в яких описуються думки, відносини або цінності, не працюватимуть, оскільки не можна побачити або почути думки, відносини і цінності. Ці події внутрішнього, духовного життя невидимі. Перевірці піддаються угоди про певну поведінку, яку можна побачити або почути.

В угоді необхідно чітко відобразити, хто, що саме, коли, як довго і за яких умов робить. Якщо в договорі описана поведінка, легко буде визначити, як воно виконується кожній із сторін. Під час складання договору корисно перевірити його частини на „поведінкову специфічність”.

Добре поставити наступні питання:

„Як я зрозумію, що поважаються мої інтереси?”

„Що Ви робитимете, щоб показати, що Ви відкриті і щирі?”

„Що я побачу і почую?”

У результаті виникає взаємне розуміння того, як виконуватиметься договір.

Зазвичай умови угоди містять складніші формулювання, ніж просто „так – ні”, і їх не так легко запам'ятати. Якщо ж удвох записати умови договору, то в майбутньому ніщо не буде забуто. Кожен повинен мати копію документа. Іноді пізніше виникають питання про те, що ж вирішено. Письмовий документ – це об'єктивне свідчення, яке допоможе відповісти на такі питання.

Ніякий договір не буде дієвим, якщо кожен учасник не візьме на себе свою частину відповідальності. Зазвичай людям, що долають розбіжності, буває важко відокремити свої обов'язки за рішенням проблеми від обов'язків іншого.

Якщо угода детально описує поведінку, кожен учасник повинен виконувати чітко свої певні обов'язки – а це набагато простіше. Якщо договір задовольняє інтереси кожного партнера, обидва учасники отримують стимул до відповідального виконання своїх функцій. Корисно заздалегідь домовитися про терміни дії угоди. Можете побажати виконувати його тільки протягом одного тижня або одного місяця. Після закінчення цього терміну можна переглянути деякі деталі. До цього моменту необхідно виконувати умови договору, навіть якщо через деякий час вони здадуться несправедливими або важкими.

Питання про необхідність складання договору зводиться до наступного:

- якщо рішення або правила поведінки, що відносяться до суперечливого питання, вимагають згоди або участі обох партнерів, то договір укласти необхідно;

- якщо це не так, укладення договору необов'язкове. Та все ж він дає учасникам можливість випробувати приємне відчуття завершеності.

Даний метод може застосовуватися, коли виконані наступні умови:

Умова 1. Це конфлікт між двома людьми.

Деякі складові даного методу використовуються при побудові команд, сімейному консультуванні, міжгруповому вирішенні проблем, а також в переговорах про трудові угоди – там, де потрібно вирішувати конфлікти. Проте іноді присутньо декілька конфліктуючих сторін або одна із сторін є групою

людей. У таких випадках зазвичай необхідна складніша стратегія вирішення конфліктів.

Умова 2. Дві людини мають постійні взаємозалежні відносини.

Учасники повинні знаходитися в значущих взаєминах, які імовірно не закінчатся в найближчому майбутньому.

Цей метод зазвичай не підходить, коли взаємини встановлюються тільки для переговорів по одному або декільком питанням. Коли немає потреби у взаємодії, немає і проблеми. Наприклад: розведена пара без дітей або службовці, робота яких не вимагає, щоб вони працювали разом. Окремі люди можуть не подобатися один одному, а їх конфлікти можуть бути найкращим чином врегульовані просто шляхом уникнення контактів. Неприязнь між людьми, коли задоволення потреб не залежить від іншої людини, не є міжособистісним конфліктом.

Умова 3. Обидві людини присутні й беруть участь в діалозі.

Міжособистісний конфлікт – це процес, в який залучено дві сторони або дві людини. Одна людина може вирішити свою особисту проблему, але для вирішення міжособистісної проблеми потрібні двоє. Без залучення обох сторін проблему вирішити не можна. Ступінь зацікавленості кожного у вирішенні конфлікту може бути нерівним, і готовність говорити про нього також може розрізнятися. Якщо обидві сторони не готові до обговорення проблеми, то необхідно висувати мінімальні вимоги до партнера.

Умова 4. Кожна людина здатна утриматися від застосування фізичної агресії.

Діалог закликає учасників вступати в мовну, а не фізичну конфронтацію. Мовна агресія допустима і може навіть допомогти, а фізична – ні. Фізичне насильство не тільки руйнівне для взаємин, воно протизаконне. Кожна людина повинна мати можливість брати участь в дискусії, не побоюючись, що гнів іншої сторони може перейти у фізичну агресію.

Умова 5. Сила – річ відносна; зловживання силою не є рисою вдачі.

Сила – це характеристика взаємин, а не людей. Це здатність однієї людини впливати на поведінку іншої, і вона безпосередньо пов'язана з потребами іншої. Сила майже завжди відносна –

кожен може впливати на іншого. Навряд чи є повністю безсилі люди, хоча часом можна переживати це почуття, тому що не можемо оцінити свої можливості. Сила у відносинах з іншою людиною взаємна, але це не означає, що вона збалансована. Слабкіший партнер (той, у кого потреба в іншому більша) є найуразливішим в діалозі. Коли незбалансованість сили велика, надзвичайно важлива обіцянка іншого підкоряється

Умова 6. Жоден з учасників розмови не зловживає лікарськими препаратами або наркотиками.

Алкоголізм або різного роду наркоманії ставлять під загрозу успіх даного методу. Звичайно діалог не слід починати, коли людина знаходиться в стані інтоксикації або під впливом наркотиків. Але залежність не зникає тільки тому, що зараз інтоксикація відсутня. Сам синдром залежності знижує ефективність методу, оскільки гальмує певні психічні сили, що призводять до гармонії.

Умова 7. Жоден з учасників розмови не має серйозних емоційних порушень.

Емоційні порушення – це сукупність мало пов'язаних між собою особових чинників, які впливають на ефективність вирішення конфлікту. Зокрема, при гострому *параноїдальному* стані – (невротичному або психотичному) або при *соціопатії* (порушення характеру) люди спотворено сприймають систему своїх взаємин.

Умова 8. Обидві сторони конфлікту говорять на одній мові.

Рідко дві людини знаходяться в постійних взаємозалежних відносинах на роботі або удома і при цьому не спілкуються регулярно на загальній для обох мові. Проте, якщо вербальна комунікація неможлива, а між цими людьми відбувся конфлікт, то в цьому випадку важко застосувати даний метод вирішення суперечки тому, що діалог вимагає безпосереднього спілкування.

При використанні даного методу у розрішенні конфліктної ситуації може бути посередник, який виконує декілька корисних *функцій*, котрі допомагають одночасно з використанням методу досягти більш задовільних результатів, ніж при самопосередництві.

1) Партнера, що неохоче йде на переговори, легко схилити до участі, якщо діалог пропонується третьою стороною, а не опонентом. Атмосфера недовір'я більшості міжособистісних конфліктів призводить до підозри, що інша сторона пропонує зустріч для обговорення спірних питань, виходячи з самокорисливих інтересів і з метою маніпулювання. Коли ініціатива виходить від нейтрального посередника, у якого немає особистої зацікавленості в результаті, ці підозри і недовір'я мінімальні.

2) Посередникові легко забезпечити контроль над ситуацією, щоб будь-хто з учасників не усунувся б від переговорів або не пішов. Коли діалог відбувається без посередника, то його ініціатор найуразливіший, тому що інший може порушити обов'язок не йти до завершення зустрічі. Посередник може наполягти на тому, щоб учасник, що коливається, залишався в кімнаті і продовжував бесіду.

3) Посередникові легко забезпечити контроль над ситуацією, щоб жоден з учасників не застосовував силу, тиск або погрози, для перемоги супротивника. Насправді деякі конфлікти за участю нерівних сил можна вирішити тільки за допомогою посередника.

4) Оскільки посередник не так сильно емоційно залучений в те, що відбувається, він може слухати уважніше і швидше відмітити жести примирення. Коли з'являються такі жести, посередник може звернути на них увагу.

5) Посередник також може допомогти сформулювати ефективнішу угоду, ніж це зробили б самі партнери. Посередник здатний чіткіше уявити собі окремі елементи поведінкової специфічної угоди, чим це може зробити учасник, який все ще знаходиться в засмучених відчуттях. Крім того, прохання виправити окремі недоліки в угоді буде зустрінуто з меншим захисним опором, якщо на це слабке місце вказав посередник, а не супротивник.

6) Нарешті, посередник, зустрічаючись з учасниками ще раз через певний період часу, щоб довести справу до кінця, може використовувати те, що соціальні психологи називають „ефектом аудиторії”. Ефект аудиторії пояснює, чому учасники відчувають більше зобов'язань виконувати свою частину угоди перед

нейтральною третьою стороною, чим перед своїм супротивником по конфлікту. Подальша робота посередника зазвичай включає:

- повторну зустріч з учасниками в певний час, який було обговорено раніше;
- на повторній зустрічі він ставить питання: „Як працює угода?” Цим він нагадує учасникам про необхідність проглянути всі пункти договору;
- якщо необхідно – до договору вносяться зміни;
- поздоровлення учасників з успішним просуванням у бік гармонійних взаємин.

Вимоги до посередника:

1) Обидва учасники згодні, щоб він був третьою стороною. Це легко зробити, якщо посередник сприймається кожним партнером в якості: щодо нейтральної і неупередженої людини, тобто він не є адвокатом жодного з учасників, і що володіє певною владою, щоб узяти на себе роль третьої сторони в конфлікті. Ця влада базується на одній з двох підстав: а) він сприймається як компетентний посередник або б) він може зажадати, щоб така зустріч відбулася, навіть якщо один або обидва учасники чинять опір зустрічі.

2) Він утримується від втручання в основний процес під час діалогу. Посередники краще всього можуть уникнути цієї загальної помилки, якщо вони:

- знають процедуру даного методу;
- знайомі з даними науки про поведінку, яка пояснює, як використання методу призводить до гармонії;
- упевнені в ефективності методу.

Одним з засобів вирішення конфліктів є переговори, які є набором тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Для того, щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті;
- відсутність значної відмінності в можливостях суб'єктів конфлікту;

- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;

- участь в переговорах сторін, які реально можуть ухвалювати рішення в ситуації, що склалася. Кожен конфлікт в своєму розвитку проходить декілька етапів.

Можливість переговорів залежно від етапу розвитку конфлікту:

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруженість, незгода Суперництво, ворожість Агресивність Насильницької дії	Переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначилися Переговори раціональні Переговори за участю третьої сторони Переговори неможливі, доцільні у відповідь агресивні дії

При деяких конфліктах переговори можуть бути не прийнятні, оскільки ще рано, а при інших буде вже пізно їх починати, і тоді можливі тільки у відповідь агресивні дії.

Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, які мають владу в ситуації, що склалася, і можуть вплинути на результат події. Можна виділити декілька груп, чий інтереси зачіпаються в конфлікті:

- первинні групи – торкнулися їх особистих інтересів, вони самі беруть участь в конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів;

- вторинні групи – торкнулися їх інтересів, але ці сили не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їх дії приховані до певного часу. Можуть існувати ще й треті сили, також зацікавлені в конфлікті, але ще більш приховані.

Правильно організовані переговори проходять послідовно декілька стадій:

а) підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів);

б) попередній відбір позиції (первинні заяви учасників про їх позицію в даних переговорах);

в) пошук взаємоприйнятної рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);

г) завершення (вихід з виниклої кризи або переговорної безвиході).

Підготовка до початку переговорів. Перед початком *першого етапу* будь-яких переговорів украй важливо добре до них підготуватися: провести діагностику стану справ, визначити сильні і слабкі сторони учасників конфлікту, спрогнозувати розстановку сил, з'ясувати, хто вестиме переговори та інтереси якої з груп вони представляють. Окрім збору інформації на цій стадії необхідно чітко сформулювати свою мету участі в переговорах. У зв'язку з цим слід відповісти на наступні питання.

У чому полягає основна мета проведення переговорів?

Які є у розпорядженні альтернативи? Реально переговори проводяться для досягнення результатів, які були б найбільш бажаними і допустимими?

Якщо угода не буде досягнута, як це відіб'ється на інтересах обох сторін?

У чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виражається зовні?

Також опрацьовуються процедурні питання: де краще проводити переговори? Яка атмосфера очікується на переговорах? Чи важливі в майбутньому хороші відносини з опонентом?

Досвідчені парламентарі вважають, що від даної стадії, якщо вона правильно організована, на 50 % залежить успіх всієї подальшої діяльності.

Друга стадія переговорів – первинний відбір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). Ця стадія дозволяє реалізувати дві мети учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їх інтереси вам відомі і ви їх врахуєте; визначити поле для маневру і спробувати залишити в нім якомога більше місця для себе. Зазвичай переговори починаються із заяви обох сторін про їх бажання і інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації (наприклад, „завдання компанії”, „загальний інтерес”) сторони намагаються укріпити свої позиції. Якщо переговори проходять за участю посередника (ведучого, парламентаря), то він повинен кожній стороні дати можливість висловитися і зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали один одного.

Крім того, ведучий визначає чинники заборони сторін і управляє ними: допустимий час на обговорювані питання, наслідки від неможливості прийти до компромісу; пропонує способи ухвалення рішень: проста більшість, консенсус; визначає процедурні питання.

Третій етап переговорів полягає в пошуку взаємоприйняттого рішення, психологічній боротьбі.

На цьому етапі сторони визначають можливості один одного, наскільки реальні вимоги кожній із сторін, як їх виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки ним, заявляють про наявність у них всіляких альтернатив. Тут же можливі різні маніпуляції і психологічний тиск на ведучого, спроба захопити ініціативу всіма можливими способами. Мета кожного з учасників – добитися рівноваги або невеликого домінування.

Завдання посередника на даному етапі – побачити і привести в дію можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, спрямувати переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У випадку якщо переговори починають набувати різкого характеру, що зачіпає одну із сторін, ведучий повинен знайти вихід з положення, що створилося.

Четвертий етап – завершення переговорів або вихід з безвихіддя.

Для проведення цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода по ним ще не досягнута. Час починає підтискати, збільшується напруженість, потрібне ухвалення якогось рішення. Декілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть врятувати справу. Але тут для конфлікуючих сторін важливо чітко пам'ятати, які поступки не впливають на досягнення їх основної мети, а які зводять нанівець всю попередню роботу. Загальні рекомендації за рішенням конфліктної ситуації можуть бути зведені до наступного.

- Визнати існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих учасників. Практично ці питання не так просто вирішити, буває достатньо складно признатися і заявити вголос, що ти

знаходишся в стані конфлікту із співробітником з якогось питання. Іноді конфлікт існує вже давно, люди страждають, а відкритого визнання його немає. Кожен вибирає свою форму поведінки і впливу на іншого, проте сумісного обговорення і виходу з ситуації, що створилася, не відбувається.

- Визначити можливість переговорів. Після визнання наявності конфлікту і неможливості його вирішити „з ходу” доцільно домовитися про можливість проведення переговорів і уточнити, яких саме переговорів: з посередником або без нього, хто може бути посередником, який би влаштував обидві сторони.

- Погоджувати процедуру переговорів. Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто визначити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільної діяльності.

- Виявити коло питань, складових предмету конфлікту. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити терміни, що є предметом конфлікту, а що ні. Вже на цьому етапі виробляються сумісні підходи до проблеми, виявляються позиції сторін, визначаються точки найбільшої розбіжності і точки можливого зближення позицій.

- Розробити варіанти рішень. Сторони при спільній роботі пропонують декілька варіантів рішень з розрахунком витрат по кожному з них, з урахуванням можливих наслідків.

- Ухвалити узгоджене рішення. Після розгляду ряду можливих варіантів, при взаємному обговоренні і за умови що сторони приходять до угоди, доцільно загальне рішення представити письмово: комюніке, резолюції, договори про співпрацю та ін. У особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.

- Реалізувати ухвалені рішення на практиці. Якщо процес сумісних дій закінчується тільки ухваленням рішення, що пропрацьовано і узгоджене, а далі ні що не відбувається і не міняється, то таке положення може з'явитися детонатором інших, сильніших і триваліших конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а тільки посилюються невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

Конфлікти в соціально-педагогічній, педагогічній діяльності можна віднести до конфліктів ділового спілкування, бо вони надовго порушують систему взаємин між соціальним педагогом і учнями, педагогом та учнями викликають у соціального педагога, педагога глибокий стресовий стан, незадоволеність своєю роботою. Такий стан посилюється свідомістю того, що успіх в соціально-педагогічній, педагогічній роботі залежить від поведінки учнів, з'являється стан залежності від „милості” учнів.

Соціальний педагог зобов'язаний проводити методичну роботу з класними керівниками, вчителями-прикметниками з приводу розрішення конфліктних ситуацій, які сталися між вчителем та учнем, учнем та учнем, вчителем та групою учнів. Він наголошує на особливостях педагогічного конфлікту, серед яких можна відзначити наступні:

- професійна відповідальність вчителя за педагогічно правильне розрішення ситуації: адже школа – модель суспільства, де учні засвоюють соціальні норми відносин між людьми;
- учасники конфліктів мають різний соціальний статус (вчитель – учень), чим і визначається їх різна поведінка в конфлікті;
- різниця віку і життєвого досвіду учасників розводять їх позиції в конфлікті, породжує різний ступінь відповідальності за помилки при їх розрішенні;
- різне розуміння подій і їх причин учасниками (конфлікт „очима вчителя” і „очима учня” бачиться по-різному), тому вчителю не завжди легко зрозуміти глибину переживань дитини, а учневі – справитися зі своїми емоціями, підпорядкувати їх розуму;
- присутність інших учнів при конфлікті робить їх зі свідків-учасниками, а конфлікт набуває виховний сенс і для них; про це завжди необхідно пам'ятати вчителю;
- професійна позиція вчителя в конфлікті зобов'язує його узяти на себе ініціативу в його вирішенні і на перше місце зуміти поставити інтереси учня як особи, що формується;
- всяка помилка вчителя при вирішенні конфлікту породжує нові ситуації і конфлікти, в які включаються інші учні;
- конфлікт в педагогічній діяльності легко попередити, чим успішно вирішити.

Кількість складних педагогічних ситуацій збільшується у підлітковому віці, які часто набувають конфліктного характеру. У цей суперечливий період дорослішання спостерігається активна реакція учнів на багато подій навколишнього життя. У цьому виявляється потреба бути учасником, а не просто свідком подій, що відбуваються, заявити про себе справою, вчинком виразити своє відношення до того, що відбувається, хоча учні не завжди ясно уявляють собі наслідки своїх вчинків.

Ця основна потреба активізує цілий „кущ” пов’язаних з нею потреб, характерних для цього віку. До них можна віднести наступні:

- потреба в самовираженні виявляється у підлітка в підвищеному інтересі і пошані до себе, прагненні відстояти свою думку, захиститися від грубості в обігу з ним у відповідь грубістю, але зовсім не мовчазним упокорюванням;

- посилення статевої ідентифікації призводить до того, що хлопчики прагнуть демонструвати „чоловічу поведінку”, а дівчатка – „жіночу”, що при фемінізації школи не завжди схвалюється жінками-вчителями, і це створює конфліктогенні ситуації;

- потреба уміти „щось робити”, а не тільки вчитися, вимагає свого задоволення саме в підлітковому віці і є одним із способів самовираження, яке можуть оцінити однолітки. Така оцінка більш значуща для підлітка, чим оцінка вчителів його учбової роботи, сенс якої для нього не завжди значущий;

- потреба „щось означати” для інших, бути комусь потрібним зі всіма своїми індивідуальними якостями, гідністю і недоліками, не відчувати себе „нікчемністю” в очах дорослих і однолітків.

Для підлітка важливо бути прийнятим групою однолітків: вони підкреслено демонструють поведінку і спілкування, засвоєні в подібній групі. У цьому ухваленні його іншими складається і власна оцінка своїх особових якостей. Об’єднуючись з однолітками, він відчуває силу колективної згуртованості, намагається демонструвати щось своє, оригінальне. Це перша серйозна спроба заявити про себе як про особу, характерна для підлітка потреба в рівноправному спілкуванні з дорослими виражається в протесті проти наказових форм розмови з ним. У

відповідь він, як правило, не виконує вимог дорослих, йде на відкритий конфлікт з вчителем, дорослою людиною.

Слухняність дитини змінюється самостійною активною дією, а як вона діє, залежить від того, який її минулий досвід поведінки і спілкування.

Через відмічені закономірності психічного розвитку підлітків характер взаємодії з ними значно ускладнюється.

Отже, збільшення складних педагогічних ситуацій, що доходять до конфліктів, пояснюється об'єктивними причинами, а саме: загостренням суперечностей в кризовий період психічного розвитку підлітка, що розкрито у наступній ситуації.

Суперечності у відносинах з вчителями загострюються із-за незгоди підлітка з роллю учня, він вже розуміє тимчасовість цієї ролі, усвідомлює, що в ближній перспективі його чекає важка роль дорослого, і він прагне освоїти нові форми поведінки через власні дії. Згодом при зіткненні з життєвими ситуаціями учень почне враховувати зовнішні обставини, виробить необхідні стереотипи поведінки.

За своїм змістом конфлікти в підлітковому віці найчастіше можна віднести до конфліктів вчинків, діяльності, і лише в кінці цього вікового періоду вони набувають характеру конфліктів відносин з вчителями і батьками.

Ситуації і конфлікти з учнями X-XI класів також спираються на особливості віку. Позиція старшокласників виражається в прагненні визначити своє місце в подіях суспільного життя, реально оцінити свої можливості, потребу діяти відповідно до власних переконань. Через вчинки, самостійно ухвалені рішення вони перевіряють реальність етичних норм, запропонованих їм в процесі виховання.

Через власну інтелектуальну діяльність у старшокласників йде подальший процес формування власних позицій, виявляється прагнення пізнати складний мир людських відносин, самого себе – все це породжує стан внутрішньої напруги, який вони часто приховують за маскою зовнішньої розбещеності, блазенства і іронії. Помилки вчителів при оцінці вчинків учнів призводять до складних ситуацій, відчуження, особових конфліктів. У той же самий час учні активно шукають серед вчителів тих, з ким можна про все говорити відверто. Це період пошуку і створення

власного „Я”. Йде процес статевого дозрівання, з’являються нові потреби, переживання з приводу невідповідності власних особових якостей прийнятим соціально-цінним усталенням, оцінкам тих, що оточують і самооцінці. В період соціальної адаптації у старшокласників яскравіше, ніж у підлітків, виявляються індивідуальні особливості, здібність до широких контактів з новими людьми. Іноді вони захоплюються зовні престижними атрибутами дорослої поведінки, позбавляючи тим самим себе від внутрішньої роботи по творенню власної особи.

Старшокласники по-різному долають конформізм поведінки, традиційний для підлітків: одні з них більше покладаються на оцінку навколишніх дорослих, вчителів, спокійніші в поведінці і переживаннях, рідше проявляють самостійність в нових контактах, цікавляться традиційними цінностями і проходять цей період як „благополучні діти”. Інші довго і болісно шукають себе, не можуть розібратися, визначити своє місце у взаєминах з тими, що оточують. Моральні принципи їх нестійкі, ситуативні, відносини з людьми деколи непередбачувані.

Пошуки і сумніви в цьому віці є нормальний стан учнів. Взаємини з вчителями стають для учнів ареною для демонстрації нових можливостей в особовому спілкуванні, способом вироблення відносин з дорослими людьми в цілому. Все це породжує яскраво виражений інтерес до особових якостей навколишніх людей, потреба в їх пізнанні через активні форми взаємодії з ними, через вчинки.

У цей відповідальний період формування особи відбуваються складні, суперечливі процеси визначення своєї цивільної позиції, професійного вибору і етичних орієнтирів, народжується прагнення до особової неповторності і оригінальності, що вимагає напруженої внутрішньої роботи відчуттів і розуму учня, щоб самостійно ухвалене рішення не призвело до драматичних помилок.

Вікова періодизація і виділення характерних для кожного віку ситуацій і конфліктів дають можливість вчителю орієнтуватися в тих причинах, які порушують взаємодію з учнями

У загальному плані такими причинами можуть бути дії і спілкування вчителя, особливості особи учня і вчителя, загальні обставини в школі.

Усяка помилка вчителя при вирішенні ситуацій і конфліктів тиражується в сприйнятті учнів, зберігається в їх пам'яті і довго впливає на характер взаємин. Конфлікти виникають, коли учні знаходяться наодинці з вчителем (у присутності сторонніх або адміністрації школи конфліктів не буває), тому важко надати йому допомогу в їх попередженні і вирішенні.

Цікаво, що часто на поверхні лежить провина вчителя у виникненні конфліктів, а вчитель свою винність визнає рідко, тому перед існує вічна проблема – як допомогти і вчителю, і учневі у встановленні добрих відносин. Сумісний грамотний аналіз ситуації може допомогти у вирішенні цієї проблеми.

Шляхи допомоги вчителю в попередженні та вирішенні конфліктів можна визначити завдяки спільній роботі вчителів з соціальним педагогом, психологом шкіл аналізуючи конфліктну ситуацію:

- конфліктні ситуації на уроках, особливо в підліткових класах, є типовими, закономірними. Для їх вирішення вчителю треба уміти організувати колективну навчальну діяльність учнів різного віку, підсилюючи ділову взаємозалежність між ними. Подібні конфлікти частіше трапляються у вчителів, що цікавляться в першу чергу лише рівнем засвоєння предмету, тому їх значно менше на уроках які ведуть вчителі, котрі добре знають учнів і знаходять різноманітні форми взаємодії з ними;

- ситуація на уроці доходить до конфлікту, як правило, з учнем, погано успішним по предмету, „важким” по поведінці. Тому на користь самого вчителя краще вивчити саме таких учнів, проявити до них увагу з метою своєчасного надання допомоги у виконанні завдання;

- не можна карати за поведінку поганими відмітками по предмету – це приведе не до позитивного результату, а лише до зтяжнього особового конфлікту з вчителем, що обов'язково викличе зниження інтересу до предмету.

Основною ланкою при вирішенні конфліктної педагогічної ситуації є проведення її психологічного аналізу. В цьому випадку вчитель може розкрити причини ситуації, не допустити її переходу в тривалий конфлікт, тобто в якійсь мірі навчитися володіти ситуацією, використовуючи її пізнавальні і виховні функції.

Проте не слід вважати, що психологічний аналіз вирішить всі проблеми у взаєминах. Його проведення лише понизить число помилок, які допускають вчителі, негайно застосовуючи заходи проти учня в ході виниклої ситуації. Такий аналіз є лише основою для вироблення самостійних рішень.

Основною метою психологічного аналізу ситуації є створення достатньої інформаційної основи для ухвалення психологічно обгрунтованого рішення виниклої ситуації. Кваплива реакція вчителя, як правило, викликає імпульсну відповідь учня, приводить до обміну „мовними суперечками”, і ситуація стає конфліктною.

Іншою, не менш значущою метою такого аналізу є перемикає уваги з обурення вчинком учня на його особу і її прояв в діяльності, вчинках і відносинах.

Аналіз допомагає вчителю уникнути суб'єктивізму в оцінці поведінки учнів. При розборі вчинку, оцінці поведінки часто винуватим виявляється той учень, хто менш симпатичний вчителю (для жінок-вчителів цей критерій більш значущий), а тому вчителі дивно добре пам'ятають навіть дрібні порушення дисципліни цими учнями. Така позиція вчителя призводить до того, що він підміняє об'єктивне вивчення особових якостей учня переліком тієї провини, в якій він був відмічений раніше: у гарного учня згадуються хороші вчинки і мало додається значення поганим, а „важкий” учень завжди залишається винним.

Психологічний аналіз дає можливість побачити позитивне у вчинках „поганого” учня і „капость” в поведінці зразкового і тим самим правильно вирішити ситуацію, знайти „точки зростання” особи навіть дуже „важкого” учня.

Грамотно проведений психологічний аналіз допоможе вчителю знайти не тільки варіанти попередження, але й шляхи погашення конфлікту. Адже попередити конфлікт, вирішити його на рівні педагогічної ситуації – це найбільш оптимальний,

„безкровний” для обох сторін варіант виходу з ситуації. Вчитель при цьому визначає момент можливого переходу ситуації в конфлікт, знижує непрямыми прийомами напруженість і бере ситуацію під контроль.

Погасити конфлікт – це означає перевести відносини його учасників на рівень взаємоприйнятних для обох сторін, перемкнути увагу з афектно-напружених відносин в сферу ділових відносин навчальної роботи.

Грамотний аналіз допомагає осмислити власний досвід виходу з ситуації, вирішення конфліктів, побачити помилки і прорахунки в своїй поведінці і не повторювати їх. Тим самим вчитель вчиться ухвалювати рішення без зайвих емоцій, йдучи від традиційних засобів дії. Це підвищує його свободу вибору і професійну самоповагу.

Визначаючи *опорні схеми* для проведення аналізу ситуацій.

Перший варіант включає наступні основні моменти аналізу ситуації:

- опис виниклої ситуації, конфлікту, вчинку (учасники, місце виникнення, діяльність учасників та ін.);
- що передувало виникненню ситуації;
- вікові та індивідуальні особливості учасників, які виявилися в їх поведінці, ситуації, вчинку;
- ситуація очима учня і вчителя;
- особова позиція вчителя у виниклій ситуації (відношення його до учня), реальні цілі вчителя у взаємодії з учнем (чого він хоче: позбавитися від учня, допомогти йому або ж він байдужий до учня);
- що нового дізнався вчитель про учнів з ситуації, вчинку (пізнавальна цінність ситуації для вчителя);
- основні причини виниклої ситуації або конфлікту і його зміст (конфлікт діяльності, поведінки або відносин);
- варіанти погашення, попередження і розрішення ситуації, корегування поведінки учня;
- вибирання засобів і прийомів педагогічної дії і визначення конкретних учасників реалізації поставлених цілей в даний час і на перспективу.

Другий варіант:

- опис ситуації і її учасників;
- визначення в ситуації моменту, коли вчитель міг би попередити її перехід в конфлікт;
- що перешкодило вчителю зробити це (емоційний стан, присутність свідків, розгубленість, несподіванка та ін.);
- які прийоми впливу міг би використовувати вчитель в ситуації і як він їх використовував; оцінка ситуації;
- яку інформацію отримав вчитель про свої педагогічні успіхи і прорахунки; аналіз своєї поведінки в ситуації і помилки;
- варіанти відносин з учнем після конфлікту.

Третій варіант:

- опис ситуації або конфлікту;
- причини виниклої ситуації (внутрішні і зовнішні умови її виникнення) і привід переходу в конфлікт; його динаміка;
- сенс конфлікту для кожного з його учасників;
- психологічний аналіз відносин між учасниками ситуації;
- перспективні виховні і пізнавальні цілі при різних варіантах вирішення ситуації.

Зближенню позицій вчителя і учня, взаєморозумінню допоможуть деякі *прийоми*, які не завжди використовуються вчителями.

- Необхідно називати учня по імені, навіть тоді, коли сердитися на нього. Це додасть зверненню до нього ласкаво-вимогливий характер, об'єднає з учнем. Слід враховувати, що саме підлітки не так вже часто чують своє ім'я. У школі до них частіше звертаються по прізвищу. Однолітки вважають за краще називати один одного прізвишками, напівіменами, хоча кожен вважає своє ім'я кращим словом в своєму лексичному запасі, і, почувши його, учень „автоматично” настроюється на довірче спілкування з людиною.

- У спілкуванні вчителя з учнями велике значення має не тільки зміст мови, але і міміка, тон, інтонації мови, і якщо інтонація при спілкуванні дорослих може нести до 40 % інформації, то при спілкуванні з дитиною дія інтонації збільшується. Дитина точно дізнається по інтонації відношення до нього дорослих, вона володіє „емоційним слухом”,

розшифровує не тільки зміст, сенс сказаних слів, але і відношення до неї дорослих. При сприйнятті слів вона спочатку реагує на інтонацію і лише потім засвоює сенс сказаного. У інтонації виявляються ті переживання, які супроводжують мову дорослих, звернену до дитини, і вона реагує на них. Крик і монотонна мова вчителя позбавляються впливаючої сили тому, що сенсорні входи учня або забиті (криком), або вона взагалі не уловлює емоційного супроводу, і це породжує байдужість, як би чітко і правильно не вимовлялися слова і фрази. Така мова не викликає переживань у учня, і вчитель втрачає дійсно надійний „міст” до свідомості учня через його переживання.

- Вчителеві також треба уміти слухати учня і почути його. Результативність мови вчителя багато в чому залежить від його вміння слухати, „настроїтися на хвилю” учня. Це не так легко зробити з ряду причин: по-перше, важко чекати від учня плавної і зв'язної мови, через що дорослі часто переривають його, чим ще більше утрудняють вислів, хоча він так і не сказав головного для нього. По-друге, вчителям часто ніколи вислухати учня, коли у нього є потреба поговорити, а коли вчителеві треба щось дізнатися, учень вже втратив інтерес до розмови, та, крім того, йому нецікаво говорити з тим, хто його не чує.

- Ніколи не слід дорікати учневі, за неблагополуччя в сім'ї, за поведінку батьків, братів, сестер – цього учні не прощають вчителям! Вчитель робить грубу помилку, втрачає в очах учня статус і вчителя і дорослого. Це неприпустимо в тому ж ступені, в якому вчителеві неприпустимо нецензурно виражатися. Кожен має святе відчуття до батьків, які б вони не були.

Важливим засобом попередження і успішного вирішення конфліктів може бути *прийом „повернення емоцій”*.

Усвідомлення своєї професійної позиції, пізнання мотивів вчинку учня допомагають вчителеві вийти з полону власних емоцій (що не так легко і просто) і відгукнутися на переживання дитини. Вчитель разом з учнями „проживає” кожен віковий період становлення їх особи, співпереживає з приводу їх невдач, радіє успіхам, засмучується за зриви в поведінці і роботі, великодушно прощає – все це не знижує авторитет вчителя в очах

учнів, а емоційно зближує їх позиції, породжує співпереживання і взаєморозуміння, допомагає позбавитися від стереотипів у відносинах з учнями. Без цього немислима педагогічна співпраця, коли вчитель може побачити хороше у „важкому” учневі, виразити надію на його виправлення.

Учні цінують хороші відносини з тими вчителями, які можуть розділити їх радощі і засмучення. При таких відносинах бувають і конфлікти, але вирішувати їх значно простіше, відносини не доходять до конфронтації. У педагогічних конфліктах не буває до кінця „правих” і „винних”, переможців і переможених.

Зрозумілий стан учня, коли він важко переживає надію, що не відбулася, на безкорисливу допомогу з боку вчителя. Це приводить до розриву відносин і тривалого конфлікту.

При вирішенні конфліктів вчителі вважають покарання одним з основних засобів дії. Вони вважають, що цим буде досягнуте не повторення вчинку, що це злякає учня. Однак, покарання повинно вирішити і знищити окремих конфлікт і не створювати нових конфліктів, оскільки їх вирішити буде важче – адже конфлікти стають затяжними, тривалими.

Одним з методів покарання, часто вживаних, стає виклик батьків і докори ним за всю провину учня та такою „бесідою” вчитель лише озлоблює підлітка: адже він не пробачить свого публічного „биття”, емоційного катування.

Для вирішення конфлікту, коли відносини між вчителем і учнем приймають характер протистояння, іноді запрошують „третього”.

При виборі „третього” слід врахувати, що він повинен мати можливість включитися в розрішення ситуації не у службовому обов’язку. Він повинен мати і щире бажання допомогти учневі і глибоко зрозуміти причини конфлікту.

Головним засобом педагогічних заходів вирішення конфліктів є метод переконання, мета якого – привести до розуміння того, що конфлікт має шкідливий вплив як на особистість конфліктуючих, так і на морально-психологічний клімат колективу класу, школи. Успішність переконання залежить від авторитетності особи, яка здійснює його і, звичайно від її педагогічної майстерності.

Ключові поняття: стилі вирішення конфлікту, конкуренції, ухилення, пристосування, співпраця, компроміс, прямі та непрямі погашення конфлікту, переговори.

Питання та завдання:

1. У чому сутність принципів розрішення конфліктів у діловому спілкуванні?
2. Яким чином визначається особистий стиль вирішення конфліктів?
3. Порівнявши стилі вирішення конфліктів (конкуренція, ухилення, пристосування, співпраця, компроміс) визначити їх гідність та недоліки.
4. Розкрийте сутність методів розрішення конфліктів.
5. Чому переговори є засобом вирішення конфлікту?
6. Охарактеризуйте конфліктні ситуації та засоби їх вирішення у соціально-педагогічній діяльності.

Проблемне завдання: Наведіть приклади конфліктних ситуацій у діловому спілкуванні та запропонуйте технології їх вирішення.

ДОДАТКИ

Діагностичні методи, спрямовані на виявлення рівня сформованості комунікативних умінь та навичок

ЧИ ВМІСТЕ ВИ СЛУХАТИ?

Вміння слухати є критерієм комунікабельності. Дослідження свідчать, що не більше 10 % людей вміють вислухати співбесідника. Щоб перевірити, вмiсте Ви слухати чи ні, пропонуємо скористатися тестом.

Зазначте ситуації, що викликають у Вас незадоволення чи прикрість, роздратування під час розмови з будь-якою людиною – чи це Ваш товариш, співробітник, безпосередній керівник, чи лише випадковий співбесідник.

Відповівши на запитання, підбийте підсумок: підрахуйте відсоток ситуацій, які викликають прикрість і роздратування.

1. Співбесідник не дає мені висловитися, в мене є, що сказати, але немає можливості висловитися.
2. Співбесідник постійно перебиває мене під час розмови.
3. Співбесідник інколи дивиться на мене під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з таким партнером нерідко викликає почуття марного витрачання часу.
5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір займають його більше, ніж мої слова.
6. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття тривоги.
7. Співбесідник завжди відволікає мене запитаннями і коментарями.
8. Що б я не сказав, співбесідник завжди охолоджує мій запал.
9. Співбесідник постійно намагається спростувати мене.
10. Співбесідник вкладає у мої слова інший зміст.
11. На мої запитання співбесідник ставить контрзапитання.
12. Інколи співбесідник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише для того, щоб погодитися.

14. Співбесідник зосереджено займається стороннім: грає цигаркою, протирає скельця окулярів тощо, і я твердо впевнений, що він при цьому неухвально.

15. Співбесідник сам доходить висновку замість мене.

16. Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.

17. Співбесідник дивиться на мене уважно, не моргаючи.

18. Співбесідник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це турбує мене.

19. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.

20. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, занадто часто киває головою, охає і піддакує.

21. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.

22. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.

23. Коли я входжу до кабінету, він кидає усі справи і всю увагу звертає на мене.

24. Співбесідник веде себе так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.

25. Співбесідник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується запитанням: „Ви так само думаєте?” чи „Ви незгодні?”

Підіб'ємо підсумки

Отже, відсоток ситуацій, які викликають у Вас прикрість і роздратування, складають:

70 – 100%. Ви поганий співбесідник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40 – 70 %. Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитеся до висловлювань, Вам ще бракує деяких позитивних якостей співбесідника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, шукайте прихований зміст сказаного, не монополізуйте розмову.

10 – 40 %. Ви хороший співбесідник, проте інколи відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час розкрити свою думку повністю,

приспосовуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевнений, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше.

0 – 10 %. Ви чудовий співбесідник. Ви вмієте слухати, Ваша манера спілкування може стати прикладом для людей, які Вас оточують.

ЧИ КОМУНІКАБЕЛЬНІ ВИ?

Пропонуємо Вам 16 запитань, на кожне з яких слід відповісти однозначно: „так”, „ні”, „інколи”.

1. У Вас передбачається ординарна ділова зустріч. Чи вибиває Вас із колії її очікування?

2. Чи не відкладате Ви візит до лікаря доти, доки терпіти буде не під силу?

3. Чи викликає у Вас збентеження і незадоволеність доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на будь-яку тему на засіданні, зборах тощо?

4. Вам пропонують виїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не були. Чи докладатимете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?

5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з будь-ким?

6. Чи роздратовуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається до Вас з проханням (показати дорогу, сказати котра година тощо)?

7. Чи вірите Ви, що існує проблема „батьків і дітей” і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?

8. Чи буде Вам незручно нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив декілька місяців тому?

9. У ресторані або в кафе Вам подали недоброякісну страву – Ви промовчите чи лише розгнівано відсунете тарілку?

10. Виявившись наодинці з незнайомою людиною, Ви не вступите з нею у розмову і зніковієте, якщо першим заговорить вона. Чи це так?

11. Ви жахаєтесь будь-якої черги, де б вона не була (в магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи відмовитесь Ви від свого наміру, перш ніж стати в чергу і нудитися в очікуванні?

12. Чи боїтеся Ви брати участь в якій-небудь комісії для розглядання конфліктних ситуацій?

13. У Вас є власні, суто індивідуальні критерії оцінки витворів літератури, мистецтва, культури і ніяких „чужих” думок Ви не припускаєте. Це так?

14. Почувши десь у „кулуарах” висловлювання хибної точки зору із добре знайомого Вам питання, Ви промовчите чи сперечатиметеся?

15. Чи викликає у Вас прикрість чиєсь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?

16. Як Вам зручніше викладати свою точку зору (думку, оцінку) в письмовому вигляді чи в усній формі?

Підбийте підсумки

„Так” – 2 бали, „інколи” – 1 бал, „ні” – 0. Потім загальну кількість балів підсумуйте і за класифікатором визначте, до якої категорії людей Ви належите.

30 – 32 бали. Ви дійсно некомунікабельний, і це Ваша біда, бо страждаєте від цього найбільше Ви самі. Проте людям, які Вас оточують, так само нелегко. На Вас важко покладатися у справі, що потребує групових зусиль. Намагайтеся бути товариським, контролюйте себе.

25 – 29 балів. Ви замкнутий, небалакучий, надаєте перевагу самотності, у Вас мало товаришів. Нова робота та необхідність нових контактів, якщо і не доводить Вас до паніки, то надовго виводить із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Однак не обмежуйтеся лише таким незадоволенням, у Вашій компетенції змінити ці особливості характеру. Хіба не буває, що за будь-якої сильної захопленості Ви набуваєте „раптом” повної комунікабельності? Варто тільки струснути.

19 – 24 бали. Ви в міру балакучий й у незнайомому оточенні почуваетесь повністю переконливо. Нові проблеми Вас не лякають. Однак з новими людьми Ви сходитеся з оглядкою, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях занадто багато сарказму без усякої на те підстави. Ці недоліки можна виправити.

14 – 18 балів. У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливий, охоче слухаєте цікавого співбесідника, досить терплячі в спілкуванні з іншими, відстоюєте свою точку зору без запалу. Без неприсмих переживань йдете на зустріч з новими людьми. Водночас не любите гомінких компаній. Екстравагантні виходки та багатослів'я викликають у Вас роздратування.

9 – 13 балів. Ви товариський (інколи, можливо, навіть занадто). Допитливий, балакучий, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча і не завжди можете їх виконати. Буває, спалахуєте, проте швидко відходите. Чого Вам бракує – так це осілості, терпіння та відваги при зіткненні з серйозними проблемами. При бажанні, однак, Ви можете себе примусити не відступати.

4 – 8 балів. Ви, мабуть, дуже товариський, завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь у дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас головний біль. Охоче висловлюєтеся з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Завжди почуваетесь в „своїй тарілці”. Беретеся за будь-яку справу, хоча далеко не завжди можете успішно завершити її. З цієї причини керівники та колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням. Задумайтеся над цими фактами!

3 бали і менше. Ваша комунікабельність носить хворобливий характер. Ви говірливий, багатослівний, втручаєтеся у справи, що не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити щодо проблем, в яких Ви зовсім некомпетентні. Невільно чи вільно буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальний, образливий, часто буваєте необ'єктивним. Серйозна робота Вам не підходить. Людям – і на роботі, і вдома, і взагалі всюди – важко з Вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером і передусім виховуйте в собі терпимість і стриманість, по важливіше ставтеся до людей. Нарешті, подумайте і про своє здоров'я – такий „стиль” життя не проходить безслідно.

ВАШ СТИЛЬ СПІЛКУВАННЯ

Манера спілкування – те, що звичайно називають стилем. Ваш стиль спілкування допоможе визначити цей тест. На кожне з 20 запитань подані три варіанти відповідей: підкресліть той, який Вас влаштовує. Якщо ж ні одна відповідь Вас не влаштовує, переходьте до наступного запитання.

1. Чи схильний Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?

- а) завжди;
- б) інколи;
- в) ніколи.

2. Як Ви поведетеся в критичній ситуації?

- а) внутрішньо обурюєтесь;
- б) зберігаєте повний спокій;
- в) втрачаєте самовладання.

3. Яким вважають Вас колеги?

- а) самовпевненим і заздрисним;
- б) дружелюбним;
- в) спокійним і незаздрисним.

4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?

- а) приймете її з деяким побоюванням;
- б) погодитися без вагань;
- в) відмовитися від неї задля власного спокою.

5. Як Ви поведете себе, якщо хтось із колег без дозволу візьме з Вашого столу папери?

- а) ви дасте йому „по перше число”;
- б) примусите повернути;
- в) спитаєте, не потрібно йому ще щось.

6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (жінку), якщо він (вона) повернувся (повернулася) з роботи пізніше звичайного?

- а) що тебе так затримало?
- б) де ти була (був) допізна?
- в) я вже почав (ла) хвилюватися.

7. Як Ви поведете себе за кермом автомобіля?

а) намагатиметесь обігнати машину, яка „показала вам хвіст”;

- б) вам усе одно, скільки автомобілів Вас обігнало;

в) поженетесь з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас.

8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?

- а) збалансованими;
- б) легковажними;
- в) вкрай жорсткими.

9. Що Ви робите, якщо не все вдається?

- а) намагаєтеся звалити провину на іншого;
- б) угамовуєтеся;
- в) стаєте надалі обережнішим.

10. Як Ви реагуєте на статтю про випадки розбещеності в середовищі сучасної молоді?

- а) пора б вже заборонити молоді такі розваги;
- б) потрібно створити їй можливість організовано і культурно відпочивати;

в) і чому з нею ми возимосся?

11. Що Ви відчуваєте, якщо посада, яку Ви хотіли обійняти, дісталася іншому?

- а) і для чого тільки я на це нерви витратив (ла)?
- б) видно, ця людина керівнику приємніша;
- в) можливо, мені це вдасться наступного разу.

12. Як Ви відчуваєте себе, коли дивитесь фільм „Жахів”?

- а) відчуваєте страх;
- б) сумуєте;
- в) одержуєте щире задоволення.

13. Як Ви поведете себе, якщо створився дорожній затор і Ви запізнилися на важливу нараду?

- а) будете нервувати під час засідання;
- б) постараетесь викликати поблажливість партнерів;
- в) вразитесь.

14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?

- а) обов'язково намагаєтеся виграти;
- б) цінуєте задоволення відчутти себе знову молодим;
- в) дуже сердитесь, якщо програєте.

15. Як Ви відреагуєте на погане обслуговування в ресторані?

- а) стримаєтеся, уникаючи скандалу;
- б) викличете метрдотеля і зробите йому зауваження;

ВИЯВЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ І ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Дана методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особистості (уміння чітко і швидко встановлювати ділові та товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу та ін.).

Методика складається із 40 запитань, на кожне з яких досліджуваний повинен дати відповідь „так” або „ні”. Час виконання методики – 10 - 15 хвилин. Після цього за ключем визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Запитання:

1. Чи маєте ви бажання вивчати людей, установлювати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго вас непокоїть почуття образи, спричиненої вам кимсь із ваших друзів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи правда, що вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?
8. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні ваших намірів, то чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші вас за віком?
10. Чи любите ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри і розваги?
11. Чи важко вам включатись у нові для вас компанії?
12. Чи часто ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?

14. Чи домагаєтеся ви того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко вам освоюватись у новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?
17. Чи намагаєтеся ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі, і чи не хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда те, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
21. Чи подобається вам завжди знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, коли вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда те, що ви почуваете себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?
30. Чи берете ви участь у суспільній роботі інституту (школи, на виробництві)?
31. Чи намагаєтеся ви обмежити коло своїх товаришів?
32. Чи правда те, що ви не намагаєтеся відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?
33. Чи почуваете ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?
34. Чи з задоволенням ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда те, що ви не почуваете себе досить впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
36. Чи часто ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ для обробки даних методики

Необхідно за кожним показником порахувати суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, яка збігається з ключем, таким чином отримати показники за кожною із шкал.

Комунікативні здібності (+) Так: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

(-) Ні: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські здібності (+) Так: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

(-) Ні: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Підіб'ємо підсумки

Комунікативні здібності:

- високий рівень – 15-20 балів;
- середній рівень – 10-14 балів;
- низький рівень – 0-9 балів.

Організаторські здібності

- високий рівень – 15-20 балів;
- середній рівень – 10-14 балів;
- низький рівень – 0-9 балів.

ЧИ ВМІЄТЕ ВИ ВЕСТИ ДІЛОВЕ ОБГОВОРЕННЯ?

Виступаючи на нарадах, люди поводять себе по-різному: деякі сором'язливо, інші – безапеляційно. Жодну з цих ліній поведінки не можна відразу відкинути як неправильну. Все залежить від конкретної ситуації. Більшість учасників дискусій не змінюють свого стилю поведінки, не зважають на конкретні обставини, покладаються тільки на свій темперамент і не

намагаються критично осмислити свої виступи. Однак у глибині душі кожен прагне до самовдосконалення. Реалізувати це бажання можна, і починати слід із самооцінки. Для її полегшення пропонуємо тест, який допоможе вам проаналізувати свою поведінку під час ділових обговорень.

На кожне з поданих тверджень дайте відповіді за зразком: завжди – 5 балів; у більшості випадків – 4 бали; і так, і ні – 3 бали; зазвичай ні – 2 бали; ніколи – 1 бал.

Не бійтеся використовувати категоричні відповіді.

1. Даю підлеглим необхідні доручення, навіть якщо є небезпека, що у разі їх невиконання мене критикуватимуть.

2. У мене завжди багато ідей і планів.

3. Я дослухаюся до зауважень інших.

4. Мені загалом вдається навести переконливі аргументи під час обговорення.

5. Я заохочую співробітників до того, щоб вони вирішували завдання самостійно.

6. Якщо мене критикують, я захищаюся, незважаючи на контраргументи.

7. Коли інші наводять свої докази, я завжди дослухаюся.

8. Щоб провести будь-який захід, я змушений планувати його заздалегідь.

9. Свої помилки я здебільшого визнаю.

Пропоную альтернативи до пропозицій інших.

Захищаю тих, у кого виникають труднощі.

Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.

Мій ентузіазм передається іншим.

Беру до уваги думки інших і намагаюся врахувати їх у проекті рішення.

Зазвичай я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.

Я з розумінням вислуховую контраргументи, що висловлюються агресивно.

Я чітко формулюю свої думки.

Я завжди визнаю, що не все знаю.

Енергійно обстоюю свої погляди.

Намагаюся розвивати чужі думки так, наче вони мої власні.

Завжди подумки прораховую, що могли б відповісти інші, і шукаю контраргументи.

Допомагаю іншим порадою як організувати роботу.
Захоплюючись своїми проектами, я зазвичай не звертаю уваги на чужі.

Я дослухаюся до тих, хто має думку, що відрізняється від моєї власної.

Якщо хтось не згодний із моїм проектом, я не здаюся, а шукаю нові способи для його переконання.

Я використовую всі засоби і свій авторитет, щоб примусити інших погодитися зі мною.

Відверто кажу про свої сподівання, побоювання й особисті труднощі.

Я завжди знаю, як домогтися, щоб інші підтримали мої проекти.

Я розумію почуття інших людей.

Я більше говорю про власні думки, ніж слухаю чужі.

Я завжди вислуховую критику.

Висловлюю свої думки системно.

Допомагаю іншим отримати слово.

Уважно слідкую за суперечностями в чужих міркуваннях.

Змінюю точку зору, щоб показати іншим, що я стежу за ходом їхніх думок.

Зазвичай я нікого не перериваю.

Не роблю вигляду, що впевнений у своїй думці, якщо це не так.

Витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших як їм слід вчинити.

Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на виконання своїх завдань.

Прагну, щоб під час підбиття підсумків були активні й ті, хто дуже рідко бере слово.

Опрацювання результатів

Додайте бали, поставлені вами навпроти тверджень 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 і 40 і позначте суму через А (вона може становити від 20 до 100). Для отримання суми Б додайте бали інших тверджень (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 і 39). Ця величина також знаходиться в інтервалі від 20 до 100.

Результат цього тесту дає змогу визначити, якою є ваша поведінка під час ділових обговорень – дипломатичною чи авторитарною. Якщо сума А перевищує суму Б щонайменше на 10 балів, то більшість людей мають вважати вас добрим дипломатом; якщо сума Б як мінімум на 10 балів більша від суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно й безцеремонно. Якщо різниця між сумами становить менше 10 балів, то ваша поведінка не отримує однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною, так і негативною – залежно від обставин.

Припустимо, стиль вашої поведінки встановлено за допомогою цього тесту однозначно. В такому разі дипломатичний стиль означає, що ви намагаєтеся врахувати думку інших і переконатися в тому, що ваші цілі узгоджені з їхніми. При цьому неминучі компроміси: учасники наради переконуються, що є й інший варіант прийняття рішення, що їх співробітництво вам як керівникові не байдуже. В усіх з'являється бажання „тягнути в один бік”.

Авторитарні учасники ділових обговорень намагаються нав'язати свої ідеї, нехтуючи думкою інших. Вони діють агресивно, динамічно, наполегливо, часто самовпевнено, їхні партнери рідко мають можливість висловитися. При авторитарному веденні наради керівник упевнено тримає стерно влади, подає багато пропозицій, повідомляє чимало нової інформації і формулює свою думку категорично, не допускаючи жодних заперечень. Він не домагається спільної згоди, не прагне зробити рішення спільною справою, не шукає підтримки, потрібної для його реалізації.

Вибір способу поведінки залежить від поставленої вами мети, а також від конкретної ситуації, в якій ви проводите ту чи іншу нараду або бесіду. Дипломатія в спілкуванні доречна в таких випадках: якщо є достатньо часу, щоб обговорити всі докази, а успішне впровадження можливе лише тоді, коли його визнають усі учасники обговорення; учасники наради розуміють проблему і знають варіанти її вирішення; виникли серйозні суперечності, тому потрібно переконати всіх незгодних у правильності рішення, що приймається.

Авторитарна поведінка виправдана, якщо з деяких причин неможливо звернутися за допомогою до партнерів ані при

обговоренні питання, ані при наступному його впровадженні. Це трапляється, коли за обставин, що склалися, потрібно якнайшвидше прийняти рішення, при цьому можна знехтувати психологічним кліматом у колективі.

Психологи, які працюють на підприємствах, підтверджують, що успіху можна досягти за обох стилів поведінки, однак авторитарний стиль є швидше небажаним винятком, особливо якщо з учасниками наради доведеться працювати в майбутньому.

ТЕСТ „ОЦІНІТЬ СВІЙ ІМІДЖ”

(за Дж. Ягером)

Відзначте відповіді, які найбільш точно характеризують вас.

1. Коли треба бути пунктуальним, я роблю все вчасно:

- а) завжди;
- б) як правило;
- в) рідко.

2. Моя посада потребує одягатися:

- а) так, як я одягаюсь;
- б) більш строго, ніж я одягаюсь;
- в) не знаю як.

3. Я відповідаю на листи:

- а) відразу;
- б) протягом тижня;
- в) не завжди.

4. Мій почерк:

- а) розбірливий;
- б) не досить розбірливий;
- в) нерозбірливий.

5. Вибираючи окуляри, я враховую:

- а) який вигляд вони мають і як корегують зір;
- б) лише як корегують зір;
- в) ніколи не замислювався над цим.

6. Я відвідую перукарню:

- а) у разі потреби;
- б) раз на місяць;
- в) рідко.

7. Про свій імідж я думаю:

- а) кожного дня;
- б) рідко;
- в) ніколи.

8. На моєму останньому місці роботи керівник сказав, що мій імідж:

- а) бездоганний;
- б) пересічний;
- в) треба виправляти.

9. На думку інших, я чесний:

- а) завжди;
- б) як правило;
- в) у побуті, а не у справах.

10. Коли під час ділового обіду моя зачіска розтріпалася, я:

- а) поправлю її в туалетній кімнаті;
- б) залишу як є;
- в) не зверну уваги.

Якщо переважають відповіді:

варіанта (а) – Ви знаєте, як формувати свій імідж і розумієте його важливість для обраної діяльності;

варіанта (б) – вказують на необхідність додаткових заходів щодо поліпшення іміджу;

варіанта (в) – Ви не надаєте достатньої уваги своєму іміджу.

Формуючі методи спрямовані на формування досвіду вирішення конфліктних ситуацій

Одним з соціально-педагогічних, психологічних методів навчання діловому спілкуванню є тренінги. Ця форма все більше практикується в самих різних варіантах.

ПРОГРАМА КОНФЛІКТОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ

Мета тренінгу: Надання можливості учасникам тренінгу отримати досвід конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Завдання тренінгу:

- навчити методам знаходження рішення в конфліктних ситуаціях;
- допомогти учасникам навчитися неупереджено оцінювати конфліктну ситуацію;
- допомогти учасникам скоректувати свою поведінку у бік зниження його конфліктогенності (зняти конфліктність в особово-емоційній сфері);
- сприяти об'єднанню конкретного колективу (у випадку, якщо всі учасники представляють колектив), розвитку умінь і навичок командної взаємодії.

Категорія учасників: тренінг розрахований на студентську аудиторію, вчителів, соціальних педагогів, соціальних працівників.

Склад груп: оптимальна чисельність 10-15 чоловік. Групи повинні комплектуватися на добровільній основі.

Місце проведення: зал для проведення тренінгів або навчальна аудиторія. Тренінг розрахований на 4 заняття по 3 години (загальна тривалість 12 годин).

Заняття 1

Знайомство, ухвалення правил тренінгу

Умійте слухати один одного. Це означає необхідність дивитися на того, що говорить і не перебивати його. Коли хтось закінчує говорити, наступний бере слово та коротко повторює те, що було сказане попереднім, перш ніж приступити до викладу

своїх думок. Для залучення уваги до виступаючого може бути використаний будь-який предмет (наприклад, ручний м'ячик), який по ходу дискусії переходить з рук в руки. Коли хтось виступає, всі останні зберігають мовчання.

Говорить по суті. Іноді учасники тренінгу відхиляються від обговорюваної теми. Замість того щоб обсмикувати учасника, керівник дискусії в цьому випадку може сказати: „Я не зовсім розумію, як це пов'язано з нашою темою. Не могли Ви пояснити, що мається на увазі?“.

Проявляйте пошану. Відвертість у висловах з'явиться лише тоді, коли учасники засвоять, що можна не погоджуватися з чиеюсь думкою, але неприпустимо висловлювати оцінки відносно інших людей лише на підставі висловлених ними думок.

Закон „нуль-нуль” (про пунктуальність). Усі учасники повинні збиратися до встановленого часу.

Конфіденційність. Те, що відбувається на занятті, залишається між учасниками.

Правило „стоп”. Якщо обговорення якогось особистого досвіду учасників стає неприємним або небезпечним, той, чий досвід обговорюється, може закрити тему, сказавши „стоп”.

Кожен говорить за себе, від свого імені. Варто говорити не „Всі вважають, що...”, а „Я вважаю, що...” тощо.

Інтерв'ю

Учасники розбиваються на пари і протягом 10 хвилин розмовляють зі своїм партнером, намагаючись дізнатися про нього якомога більше. Потім кожен готує коротке представлення свого співбесідника. Головне завдання – підкреслити його індивідуальність, несхожість на інших. Після чого учасники по черзі представляють один одного.

Мета вправи:

- розвинути вміння слухати партнера і удосконалювати комунікативні навички;
- скоротити комунікативну дистанцію між учасниками тренінгу.

Космічна швидкість

Інструкція: „Передати в колі, у будь-якому порядку, окрім сусіда справа і сусіда зліва, м'яч, але так, щоб м'яч побував у

кожного члена команди 1 раз”.

Ускладнення:

- зробити те ж саме, але за якийсь час;
- „А швидше можете?”;
- виконати будь-яким іншим способом за якийсь час.

Ведучий пропонує всім учасникам команди після завершення вправи сісти у коло і виразити свій стан на момент початку роботи і її закінчення.

На що слід звернути увагу:

- вироблення командної стратегії;
- розуміння ідеї вправи;
- розуміння інших учасників;
- ухвалення рішень;
- зміни в поведінці;
- зміна на емоційному рівні і в ступені участі кожного.

Питання ведучого повинні бути нейтральними і залишати свободу вибору, аналізу і фантазії:

- Що ви відчували?
- Що змінилося в момент..?
- Чому ви вибрали це рішення?

Мета вправи: відпрацювати навички ухвалення групового рішення про стратегію і тактику виконання поставленого завдання. Сприяти об'єднанню групи і поглибленню процесів самораскриття.

Говорю, що бачу

Опис поведінки означає повідомлення про спостережувані специфічні дії інших людей без оцінювання, тобто без приписування ним мотивів дій, оцінки установок, особових рис. Перший крок в розвитку здатності висловлюватися в описовому ключі, а не у формі оцінок – поліпшення уміння спостерігати і повідомляти про свої спостереження, не даючи оцінок.

Сидячи у колі, учасники спостерігають за поведінкою інших і по черзі говорять, що вони бачать щодо будь-якого з учасників. Наприклад: „Коля сидить, поклавши ногу на ногу”, „Костя посміхається”.

Ведучий стежить за тим, щоб не використовувалися оцінні думки і висновки. Після виконання вправи обговорюється, чи

часто спостерігалася тенденція використовувати оцінки, чи було складною ця вправа, що відчували учасники.

Мета вправи: програти ситуації безоцінювани висловів.

Невпевнені, упевнені і агресивні відповіді

Кожному членові групи пропонується продемонструвати в заданій ситуації невпевнений, упевнений і агресивний типи відповідей. Ситуації можна запропонувати наступні:

- друг розмовляє з вами, а ви хочете піти;
- ваш товариш влаштував вам зустріч з незнайомою людиною, не попередивши вас;
- люди, що сидять позаду вас в кінотеатрі, заважають вам гучною розмовою;
- ваш сусід відволікає вас від цікавого виступу, задаючи дурні, на ваш погляд, питання;
- вчитель говорить, що ваша зачіска не відповідає зовнішньому вигляду учня;
- друг просить вас позичити йому яку-небудь вашу дорогу річ, а ви вважаєте його людиною неакуратною, не зовсім відповідальною.

Для кожного учасника використовується тільки одна ситуація. Можна розіграти дані ситуації в парах. Група повинна обговорити відповідь кожного учасника. На вправу відводиться 40-50 хвилин.

Ціль вправи:

- сформувати адекватні реакції в різних ситуаціях;
- провести „трансактний аналіз” відповідей і формування необхідних „рольових” побудов.

Ведучий розповідає про різні типи поведінки в конфліктній ситуації (по Томасу): пристосування, компроміс, співпрацю, ігнорування, суперництво і конкуренцію. Проводиться тест Томаса. Після цього доцільно провести 1-2 ролеві ігри (на розсуд ведучого), на прикладі яких учасники можуть спостерігати різні типи поведінки.

Перебільшення або повна зміна поведінки

Це рольова гра, в якій членам групи дається можливість програти свої внутрішньоособові конфлікти. Розігрування ролей використовується для розширення усвідомлення поведінки і

можливості його зміни.

Учасник сам вибирає небажану особисту поведінку або група допомагає йому вибрати поведінку, яка їм не усвідомлюється.

Якщо член групи не усвідомлює цієї поведінки, він повинен перебільшити її. Наприклад, боязкий член групи повинен говорити голосно, авторитарним тоном, постійно схвалюючи себе. Якщо ж учасник усвідомлює поведінку і вважає її небажаною, він повинен повністю змінити її. На розігрування ролей кожному дається 5-7 хвилин. Потім всі учасники діляться своїми спостереженнями і відчуттями.

Мета вправи: сформувати навички модифікації і корекції поведінки на основі аналізу розіграваних ролей і групового розбору поведінки.

Заняття 2

Вітання

Учасники сідають у коло і по черзі вітають один одного, обов'язково підкреслюючи індивідуальність партнера, наприклад: „Я радий тебе бачити, і хочу сказати, що ти виглядаєш прекрасно” або „Привіт, ти як завжди енергійний і веселий”. Можна пригадати про ту індивідуальну межу, яку сама людина виділила при першому знайомстві (див. вправа „Уявлення”). Учасник може звертатися до всіх відразу або до конкретної людини. Під час цієї психологічної розминки група повинна настроїтися на довірчий стиль спілкування, продемонструвати своє добре відношення один до одного.

Ведучому слід звертати увагу на манери встановлення контактів.

На заняття відводиться 10-15 хвилин.

Після закінчення вправи ведучий розбирає типові помилки, допущені учасниками, і демонструє найбільш продуктивні способи вітань.

Цілі вправи:

- сформувати довірчий стиль спілкування в процесі налагодження контактів;
- створити позитивні емоційні установки на довірче спілкування.

Сигнал

Учасники стоять у колі, достатньо близько один до одного, і тримаються ззаду за руки. Хтось, легко стискаючи руку, посилає сигнал, який передається по колу, поки не повернеться до автора. У вигляді ускладнення можна посилати декілька сигналів одночасно, в один або в різні боки.

Мета вправи: розминка, поліпшити атмосферу в групі.

Ведучий розповідає про техніку активного слухання.

Техніка слухання

Учасники розбиваються на пари і вирішують, хто говорить, а хто слухає. Потім ведучий повідомляє, що завданням тих, що слухають буде уважне вислуховання протягом 2-3 хвилин „дуже нудної розповіді”. Потім ведучий відкликає у бік майбутніх „розповідачів”, нібито для того, щоб проінструктувати їх, як зробити розповідь „дуже нудною”. Насправді дає роз’яснення (так, щоб ті, що слухають не чули цього), що суть не в ступені скучності розповіді, а в тому, щоб той, що розповідає фіксував типові реакції тих, що слухають. Для цього розповідачеві рекомендується після хвилинного відрізання мови зробити в зручний момент паузу і продовжити розповідь після отримання якої-небудь реакції тих, що слухають (кивок, жест, слова та ін.). Якщо протягом 7-10 секунд виражена реакція відсутня, слід продовжити розповідь протягом ще однієї хвилини і знову урватися і запам’ятати наступну реакцію того, що слухає. На цьому вправа припиняється.

Всім членам групи розкривається дійсний зміст інструкції і мета вправи. Розповідачів просять тримати в пам’яті зміст реакції тих, що слухають (класифікувавши видиму відсутність реакцій як „глухе мовчання”). Ведучий наводить список найбільш типових прийомів слухання, називаючи їх і даючи необхідні пояснення.

Мета вправи: розвинути навички активного слухання.

Рольова гра „Згладжування конфліктів”

Ведучий розповідає про важливість такого уміння, як уміння швидко і ефективно згладжувати конфлікти; оголошує про те, що зараз досвідченим шляхом варто спробувати з’ясувати основні методи врегулювання конфліктів.

Учасники розбиваються на трійки. Впродовж 5 хвилин кожна трійка придумує сценарій, по якому двоє учасників

представляють конфліктуючі сторони (наприклад, подружжя, що свариться), а третій – грає миротворця, арбітра.

На обговорення ведучий виносить наступні питання:

- Які методи згладжування конфліктів були продемонстровані?
- Які, на ваш погляд, цікаві знахідки використовували учасники під час гри?
- Як треба було себе вести тим учасникам, кому не вдалося згладити конфлікт?

Мета вправи: відпрацювати уміння і навички згладжування конфліктів.

Заняття 3

Друкарська машинка

Ведучий загадує учасникам слово або фразу. Букви, складові тексту, розподіляються між членами групи. Потім фраза повинна бути сказана щонайшвидше, причому кожен називає свою букву, а в проміжках між словами всі лясають в долоні.

Мета вправи: розминка, виробити навички згуртованих дій.

Якби..., я став би...

Вправа відбувається по колу: один учасник ставить умову, в якій обумовлена деяка конфліктна ситуація. Наприклад: „Якби мене обрахували в магазині...”. Наступний, той, що поряд сидить, продовжує (закінчує) пропозицію. Наприклад: „... я почав би вимагати книгу скарг”.

Доцільно провести цю вправу у декілька етапів, в кожному з яких беруть участь всі присутні, після чого слідує обговорення.

Ведучий відзначає, що як конфліктні ситуації, так і виходи з них можуть повторюватися.

Мета вправи: виробити навички швидкого реагування на конфліктну ситуацію.

Контраргументи

Кожен член групи повинен розповісти решті учасників про свої слабкі сторони – про те, чого він не приймає в собі. Це можуть бути риси вдачі, звички, що заважають в житті, які хотілося б змінити.

Решта учасників уважно слухає і після закінчення виступу

обговорює сказане, намагаючись привести контраргументи, тобто те, що можна протиставити відміченим недолікам, або навіть показуючи, що наші слабкості в одних випадках стають нашої силою в інших.

На вправу відводиться 40-50 хвилин.

Цілі вправи:

- створити умови для саморозкриття;
- навчити вести полеміку і контраргументацію.

Заняття 4

Остання зустріч

Уявіть собі, що заняття вже закінчилися і ви розлучаетесь. Але чи все ви встигли сказати один одному? Можливо, ви забули поділитися з групою своїми переживаннями? Або є людина, думка якої про себе ви хотіли б дізнатися? Або ви хочете подякувати будь-кому? Зробіть це „тут і тепер”.

Мета вправи: удосконалювати комунікативну культуру, стимулювати активність учасників.

Вправа на групову згуртованість „Єдність”

Учасники розсаджуються у коло. Кожен стискає руку в кулак, і по команді ведучого всі „викидають” пальці. Група повинна прагнути до того, щоб всі учасники незалежно один від одного вибрали одне і те ж число.

Учасникам забороняється переговорюватися. Гра продовжується до тих пір, поки група не досягне своєї мети.

Цілі вправи:

- виробити інтелектуальну єдність на прогностичному рівні;
- сформувати емоційно-вольову єдність групи.

Позиція

Учасники утворюють два кола: внутрішній і зовнішній. Зовнішній круг рухається, внутрішній залишається на місці. Що знаходяться в зовнішньому колі висловлюють своє враження про партнера по внутрішньому колу, починаючи з фрази „Я бачу тебе”, „Я хочу тобі сказати”, „Мені подобається в тобі”. Через 2 хвилини зовнішній круг зміщується на одну людину тощо.

Мета вправи: рефлексія взаємооцінюваних позицій учасників тренінгових занять.

Рольова гра

Кожен учасник по черзі розповідає про конфлікт, свідком якого він був колись. Ця розповідь повинна послужити сценарієм подальшої рольової гри, в якій повинні брати участь всі присутні. Розповідач може бути і сценаристом, і режисером рольової гри, робити декілька дублів і так далі.

Учасникам надається максимум свободи. З боку ведучого повинно бути лише одна умова: кожен конфлікт повинен закінчитися благополучно, компромісом.

Мета вправи: закріпити отриманий на тренінгу досвід.

Довіряюче падіння

Учасники утворюють велике коло. Одна людина встає в центр кола. Він повинен впасти на руки кому-небудь з кола, для цього потрібно закрити очі, розслабитися і падати назад. Кожен повинен мати можливість падати і ловити.

Після закінчення завдання група обговорює враження від виконаної вправи.

Цілі вправи:

- сформувати навички психомоторної взаємодії;
- скоротити комунікативну дистанцію між членами групи.

ТРЕНІНГ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ УМІНЬ І НАВИЧОК

Завдання тренінгу:

- розширення можливостей встановлення контакту в різних ситуаціях спілкування;
- відробіток навичок розуміння інших людей, себе, а також взаємин між людьми;
- оволодіння навичками ефективного слухання;
- активізація процесу самопізнання і самоактуалізації;
- розширення діапазону творчих здібностей.

Спілкування людей один з одним – надзвичайно складний процес. Неefективність у спілкуванні може бути пов'язана з повною або частковою відсутністю того або іншого комунікативного уміння, наприклад, уміння орієнтуватися і

поводитися в конкретній ситуації, а може бути викликана недостатнім самоконтролем, наприклад із-за невміння справитися з перезбудженням, імпульсивною, агресією тощо. Кожен вчиться спілкуванню в ході всього свого життя, набуваючи досвіду, який часто будується на помилках і розчаруваннях. Чи можна навчитися спілкуванню, не використовуючи для цього тільки свій реальний досвід? Так, і зробити це за допомогою гри. Гра – це модель життєвої ситуації, зокрема спілкування; в процесі гри чоловік набуває певний досвід. Крім того, здійснюючи помилки в штучній ситуації спілкування, людина не відчуває тієї відповідальності, яка в реальному житті неминуча. Це дає можливість більше пробувати, проявляти творчість, шукати ефективніші форми взаємодії один з одним і не боятися „поразки”.

Безперечним позитивним моментом ігрових вправ є можливість отримати оцінку своєї поведінки з боку, порівняти себе з тими, що оточують і скоректувати своє спілкування в наступних ситуаціях. Слід пам'ятати, що набагато легко відмітити помилки, неточності в спілкуванні своїх близьких, співробітників, керівників, чим свої власні.

Пропонований тренінг сприяє оволодінню прийомами ефективного спілкування через ігрові компоненти і техніку активного слухання.

Заняття

На початку заняття можна провести самооцінку комунікативних навичок і умінь кожного учасника. Ведучий малює на дошці (або вивіщує заздалегідь приготований малюнок) „сходи комунікативної майстерності”. Лівий край – майстер комунікації, правий, – рівень майстерності. Завдання – знайти своє місце на цих сходах відповідно до своїх власних уявлень і встати туди. В кінці заняття можна повторити цю процедуру з різними варіантами додавань. Наприклад, кожний з учасників повинен проранжирувати інших по рівню комунікативних здібностей на початку заняття і по його підсумку.

Наступний шаг – інформаційне повідомлення ведучого про невербальні канали комунікації:

- очі і контакт за допомогою погляду;

- обличчя і експресія його;
- жести;
- пози;
- тактильні відчуття (торкання);
- дистанція під час спілкування.

Успішність заняття багато в чому визначається мотивацією навчання ефективному спілкуванню. Вироблення мотивації може відбуватися за допомогою різних завдань: проведення рольової гри на професійно значущу тему, проведення з подальшим обговоренням відеозапису групової дискусії; програвання особистих проблем в спілкуванні, запропонованих учасниками.

„Візуальне відчуття”

Усі сідають у коло. Ведучий просить, щоб кожен уважно подивився на обличчя решти учасників; через 2-3 хвилини всі повинні закрити очі і спробувати уявити собі осіб інших членів групи. Протягом 1-2 хвилин потрібно фіксувати в пам'яті особу, яку вдалося представити краще всього. Після виконання вправи група ділиться своїми відчуттями і повторює вправу.

Завдання: кожен з учасників повинен постаратися відтворити в пам'яті як можна більшу кількість осіб партнерів.

Призначення: удосконалювати перцептивні навички сприйняття і представлення один одного.

„Через скло”

Один з учасників загадує текст, записуючи його на папір, але передає його як би через скло, тобто мімікою і жестами; останні називають те, що зрозуміло.

Ступінь збігу переданого і записаного тексту свідчить про уміння встановлювати контакт.

Призначення: сформувати взаєморозуміння партнерів по спілкуванню на невербальному рівні.

„Дискусія”

Група розбивається на „трійки”. У кожній трійці розподіляються обов'язки. Один з учасників грає роль „глухого і німого”: він нічого не чує, не може говорити, але в його розпорядженні – зір, жести, пантоміміка; другий учасник грає роль „глухого і паралітика”: він може говорити і бачити; третій „сліпий і німий”: він здатний тільки чути і показувати. Всій

трійці пропонується завдання, наприклад домовитися про місце, час і мету зустрічі.

На вправу відводиться 15 хвилин.

Призначення:

- сформувати паралінгвістичні і оптокінетичні навички спілкування;
- удосконалювати взаєморозуміння партнерів по спілкуванню на невербальному рівні.

„Так”

Група розбивається на пари. Один з учасників говорить фразу, що виражає його стан, настрій або відчуття. Після чого другий повинен ставити йому питання, щоб уточнити і з'ясувати деталі. Наприклад: „Дивно, але я відмітила за собою, що коли знаходжуся в такому стані, то колір мого одягу приблизно однаковий”. Вправа вважається виконаною, якщо у відповідь на розпитування учасник отримує три ствердні відповіді – „так”.

Призначення: удосконалювати навички емпатії і рефлексії.

„Передача руху по колу”

Всі сідають у коло. Один з учасників групи починає дію з уявним предметом так, щоб його можна було продовжити. Сусід повторює дію і продовжує її. Таким чином предмет обходить коло і повертається до першого гравця. Той називає переданий ним предмет і кожен з учасників називає у свою чергу, що передавав саме він. Після обговорення вправа повторюється ще раз.

Призначення:

- удосконалювати навички координації і взаємодії на психомоторному рівні;
- розвинути уяву і емпатію.

Техніка активного слухання

Численні дослідження показують, що успіх людини, що працює у сфері постійного спілкування, на 80% залежить від його комунікативної компетентності. Невміння спілкуватися з навколишніми людьми може опинитися однією з вирішальних причин звільнення або неприйому на роботу. Статистика говорить, що семеро з десяти звільнених розлучаються зі своїм місцем не тому, що не справляються зі своїми обов'язками, а із-за

конфліктів із співробітниками і керівниками, вісім чоловік з десяти не проходять попередню співбесіду з працедавцями при прийомі на роботу унаслідок неефективного спілкування.

Непродуктивність в спілкуванні може бути пов'язана як з відсутністю даного уміння, так і з трудностю його практичної реалізації (стомлення, неувага, умови діяльності, особливості ситуації та ін.). На підтвердження сказаного ведучий аргументовано апелює до тих випадків, коли учасники дискусії „пропускали” вислови інших або спотворювали наочні позиції при відтворенні розмови по пам'яті. Можна також послатися на приклади, узяті у Д. Карнегі, І. Атватера, про те, як важливо бути уважним слухачем.

Інструкція: вашій увазі пропонується методика визначення ступеня вираженості уміння слухати іншу людину.

Перед вами 16 питань, на кожен з яких ви повинні відповісти „так чи ні”. Слід пам'ятати, що немає „правильних” або „неправильних” відповідей, оскільки люди різні і кожен висловлює свою думку. Головне, прагніть відповідати чесно, не намагайтеся справити сприятливе враження, відповіді повинні відповідати дійсності. Вільно і широко висловлюйте свою думку. В цьому випадку ви зможете краще дізнатися себе.

1. Чи чекаєте ви терпляче, поки інший кінчить говорити і дасть вам можливість висловитися?
2. Чи поспішаєте ви ухвалити рішення до того, як зрозумієте суть проблеми?
3. Чи слухаєте ви лише те, що вам подобається?
4. Чи заважають вам слухати співбесідника ваші емоції?
5. Чи відволікаєтеся ви, коли співбесідник висловлює свої думки?
6. Чи запам'ятовуєте ви замість основних моментів бесіди які-небудь неістотні?
7. Чи заважають вам слухати упередження?
8. Чи припиняєте ви слухати співбесідника, коли з'являються труднощі в його розумінні?
9. Чи займаєте ви негативну позицію до того, що говорить?
10. Чи завжди ви слухаєте співбесідника?
11. Чи ставите ви себе на місце того, хто говорить, щоб

зрозуміти, що змусило його говорити саме так?

12. Чи приймаєте ви до уваги той факт, що у вас із співбесідником можуть бути різні предмети обговорення?

13. Чи допускаєте, що у вас і у вашого співбесідника може бути різне розуміння сенсу слів, що вживаються?

14. Чи намагаєтеся ви з'ясувати той факт, чим викликана суперечка: різними точками зору, постановкою питання і т. ін.?

15. Чи уникаєте ви погляду співбесідника в розмові?

16. Чи виникає у вас непереборне бажання перервати співбесідника і вставити своє слово за нього або в пику йому, випередити його у висновках?

При обробці результатів підраховується кількість відповідей.

Інтерпретація:

6 балів і нижче свідчать про низький ступінь вираженості умінь слухати інших, про спрямованість в ході спілкування на себе (тобто задоволення своїх домагань незалежно від інтересів партнера). Понижена чутливість в оцінці поточної ситуації – коли мовчати і слухати, а коли говорити. Необхідне навчання навичкам ефективного слухання.

від 7 до 10 балів – середній ступінь вираженості умінь слухати співбесідника. Дане умінь швидше виявляється ситуативно і залежить від особистої значущості (зацікавленості) отримуваної інформації. Потрібне вдосконалення навичок і прийомів активного слухання.

10 балів і вище свідчать про явно виражене умінь слухати інших незалежно від особистої значущості отримуваної інформації. Така людина є ефективним працівником (якщо в основі діяльності лежить спілкування з людьми).

Учасники розбиваються на пари і вирішують, хто говорить, а хто слухає. Потім ведучий повідомляє, що завданням тих, що слухають буде уважне вислуховання протягом 2-3 хвилин „дуже нудної розповіді” Потім ведучий відкликає у бік майбутніх „розповідачів”, нібито для того, щоб проінструктувати їх, як зробити розповідь „дуже нудною”. Насправді дає роз’яснення (так, щоб ті, що „слухають” не чули цього), що суть не в ступені скучності розповіді, а в тому, щоб той, що розповідає фіксував типові реакції тих, що слухають. Для цього розповідачеві рекомендується після хвилинного відрізання мови зробити в

зручний момент паузу і продовжити розповідь після отримання будь-якої реакції тих, що слухають (кивок, жест, слова і т.ін.). Якщо протягом 7-10 секунд виражена реакція відсутня, слід продовжити розповідь протягом ще однієї хвилини і знову урватися і запам'ятати наступну реакцію того, що слухає. На цьому вправа припиняється.

Всім членам групи розкривається дійсний зміст інструкції і мета вправи. Розповідачів просять тримати в пам'яті зміст реакції тих, що слухають (класифікувавши видиму відсутність реакцій як „глухе мовчання”). Ведучий приводить список найбільш типових прийомів слухання, називаючи їх і даючи необхідні пояснення.

Типові прийоми слухання:

- *Глухе мовчання.*
- *Угу-підтримка* („ага”, „угу”, „так-так”, „ну”, кивок підборіддям та ін.).
- *Луна* – повторення останніх слів співбесідника.
- *Дзеркало* – повторення останньої фрази із зміною порядку слів.
- *Парафраза* – передача змісту вислову партнера іншими словами.
- *Спонука* – вигук та інші вирази, спонукаючи співбесідника продовжити перервану мову („Ну і...”, „Ну і що далі?”, „Давай-давай” і т.ін.).
- *Уточнюючі питання* – питання типу „Що ти мав на увазі, коли говорив...”.
- *Навідні питання* – питання типу „Що – де – коли – чому – навіщо”, що розширюють сферу, зачеплену тим, що говорить; нерідко такі питання є такими, що по суті відводять від лінії, наміченої розповідачем.
- *Оцінки, поради.*
- *Продовження* – коли той, що слухає уклінюється в мову і намагається завершити фразу, почату тим, що говорить, „підказує слова”.
- *Емоції* – „ах”, „здорово”, сміх, „ну-і-ну”, „скорботна міна” та ін.
- *Нерелевантні і псевдорелевантні вислови* – вислови, що не відносяться до справи або відносяться лише формально („а у

Гімалаях все інакше” і слідує розповідь про Гімалаї, „до речі, про музику...” і слідує інформація про гонорари відомих музикантів).

Після ознайомлення із списком ведучий пропонує „розповідачам” описати спостережувані ними реакції слухачів і дати їм класифікацію на основі приведеної схеми. Виявляються найбільш часто використовувані реакції і обговорюються їх позитивні і негативні сторони в ситуаціях спілкування. У контексті заняття доречно привести триразову схему вислуховання: „Підтримка – З’ясування – Коментування” і обговорити доцільність появи тих або інших реакцій на різних етапах вислуховання. Так, на етапі „Підтримка” найбільш доречними представляються такі реакції: угу-підтримка, луна, емоційний супровід, на етапі „З’ясування” – уточнюючі питання і парафраза, а оцінки і поради прийнятні на етапі „Коментування”.

Номер етапу	Назва	Основна мета	Доречні реакції
1.	Підтримка	Дати можливість тому, хто говорить виразити свою позицію	Мовчання, Угу-підтримка, Луна, Емоційний супровід
2.	З’ясування	Переконатися, що ви адекватно зрозуміли співбесідника	Уточнюючі питання, Парафразування
3.	Коментування	Вислів своєї точки зору	Оцінки, Поради, Коментарі

Диспут

Вправа проводиться у формі диспуту. Учасники діляться на дві приблизно рівні за чисельністю команди. За допомогою долі вирішується, яка з команд займатиме одну з альтернативних позицій з якого-небудь питання, наприклад: прихильники і супротивники „загару”, „куріння”, „роздільного харчування” тощо.

Аргументи на користь тієї або іншої точки зору члени команд висловлюють по черзі. Обов’язковою вимогою для тих, що грають є підтримка висловів суперників і з’ясування суті аргументації. У процесі слухання той з членів команди, чия черга висловлюватися наступним, повинен реагувати угу-підтримкою і луною, ставити уточнюючі питання, якщо зміст аргументації не до кінця ясний, або ж зробити парафразу, якщо створилося враження повної ясності. Аргументи на користь позиції своєї команди

дозволяється висловлювати лише після того, як виступаючий тим або іншим способом просигналізує, що його зрозуміли правильно (кивок головою: „Так, саме це я і мав на увазі”).

Ведучий стежить за черговістю виступів, за тим, щоб той, що слухає здійснював підтримку вислову, не пропускаючи етапів, парафраз, використовуючи при цьому реакції відповідного етапу. Можна давати роз’яснення: „Так, ви мене зрозуміли правильно”. Слід застерегти учасників від спроб продовжувати і розвивати думки співбесідника, приписуючи йому не його слова.

На закінчення вправи ведучий коментує його хід, звертаючи увагу на випадки, коли за допомогою парафрази вдалося добитися уточнення позицій учасників диспуту.

„Суперечка при свідку”

Учасники розбиваються на трійки. Один з членів трійки бере на себе роль спостерігача-контролера. Його завдання – стежити за тим, щоб учасники суперечки здійснювали підтримку висловів партнерів, не пропускали другого етапу („З’ясування”) і при парафразі використовували „інші слова”, тобто він виконує ті ж функції, що ведучий в попередній вправі. Два інших члена трійки, заздалегідь вирішивши, яку з альтернативних позицій вони займають, вступають в суперечку на вибрану ними тему, дотримуючись триразової схеми ведення діалогу. По ходу вправи учасники міняються ролями, тобто роль спостерігача-контролера по черзі виконують всі члени трійки.

На вправу відводиться 15 хвилин.

Після закінчення влаштовується загальне обговорення. Зразкові питання для обговорення:

- Які труднощі у використаній схемі зустріли ви в розмові?
- Чи були випадки, коли після парафрази відбувалося уточнення позиції?
- Хто з партнерів не зрозумів іншого – той, хто говорив, або той, хто слухав?

„Карусель”

У вправі здійснюється серія зустрічей, причому кожного разу з новою людиною. Завдання: легко увійти до контакту, підтримати розмову і попрощатися.

Члени групи встають за принципом „каруселі”, тобто лицем один до одного, і утворюють два кола: внутрішній нерухомий і зовнішній рухомий

Приклади ситуацій:

- Перед вами людина, якої ви добре знаєте, але досить довго не бачили. Ви раді цій зустрічі...
- Перед вами незнайома людина. Познайомтеся з нею...
- Перед вами маленька дитина, вона чогось злякалася. Підійдіть до неї і заспокойте її.
- Після тривалої розлуки ви зустрічаєте коханого (кохану), ви дуже раді зустрічі...

Час на встановлення контакту і проведення бесіди 3-4 хвилини. Потім ведучий дає сигнал, і учасники тренінгу зрушуються до наступного учасника.

Призначення:

- сформувати навички швидкого реагування при вступі до контактів;
- розвинути емпатію і рефлексію в процесі спілкування.

Завершальна частина заняття

„Остання зустріч”

Уявіть собі, що заняття вже закінчилися і ви розлучаетесь. Але чи всі ви встигли сказати один одному? Може бути ви забули поділитися з групою своїми переживаннями? Або є людина, думка якої про себе ви хотіли б дізнатися? Або ви хочете подякувати кому-небудь? Зробіть це „тут і тепер”.

Призначення: удосконалювати комунікативну культуру.

Підведення підсумків роботи групи

На підведенні підсумків ведучий присутній, але залишається як би за колом. Учасники групи обговорюють, що, як вони визначили, кожному допомагає в спілкуванні, а що заважає. Якості називаються тільки ті, які виявилися під час занять в групі. Не слід називати такі якості, які не можуть бути змінені (природні, фізіологічні і ін.).

Традиційна технологія тренінгу може варіюватися залежно від ступеня досвідченості тренера, особливостей учасників (вікових, статевих, статусних, професійних, особових), умов проведення занять в групі (тимчасових, просторових).

КОМУНІКАТИВНІ ТРЕНІНГИ

РЕКЛАМА

*Залежно від обставин ти повинен бути
твердий, як алмаз, гнучкий, як верба,
текучий, як вода, або такий же порожній,
як безповітряний простір.*

Моріхей Уесиба, засновник школи айкідо

Цілі:

а) розвинути здатність бачити різноманіття характерів, можливостей інших учасників;

б) освоїти активний стиль спілкування і розвинути в групі відносини партнерства і співпраці для вирішення групового творчого завдання;

в) розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасниках тренінгу.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: добре, якщо у тренера буде можливість надати учасникам листи ватману, фарби, олівці, фломастери, шматки кольорової тканини, парики і інші елементарні театральні атрибути.

Час: від 60 до 90 хвилин.

Хід вправи

Це вправа дуже ефективно створює атмосферу довіри, співпраці, сумісної творчості.

Група розбивається на пари. Важливо прослідкувати, щоб разом опинилися люди найменш знайомі один з одним.

Ведучий пояснює правила:

— Уявіть, що кожен з вас – член закритого елітарного клубу. Природно, що ви знайомі зі всіма його учасниками, довіряєте їм, вам добре разом. Раз на рік двері клубу відкриваються для всіх. Цього дня ви можете ввести в коло членів клубу своїх друзів. Для цього вам належить підготуватися і дати своєму товаришеві таку рекомендацію, щоб жоден із старожилів клубу не зміг проголосувати проти прийому новачка. Це нелегко, але можливо.

Учасники розбиваються на пари. Кожен з учасників пари подумає декілька хвилин і розповість своєму партнерові про одну свою позитивну якість.

Якість ця може бути будь-якою, але значущою. Інший у свою чергу розповідає про себе, вислуховує історію свого партнера про ту якість, яка виділяє його серед інших людей і дозволяє претендувати на прийом в члени клубу. Після того, як учасники поділилися один з одним інформацією про свою позитивну якість, їм доведеться поламати голову над тим, яким чином представити перед старожилами клубу гідність свого товариша.

Відрекомендувати його можна будь-яким максимально ефектним способом.

Наприклад:

- „інтерв'ю”, що представляє героя теле- або радіостудії;
- малюнок, комікс, шарж з подальшим коментарем, що театралізується;
- інсценування, що представляє особисті якості кандидата;
- коментар спортивного оглядача (якщо той, хто вступає до клубу робить успіхи в спорті і саме тут виявляється його людська гідність – завзятість, надійність ті ін.), репортаж з виставки, концерту, конкурсу (за умови, що досягнення вступаючого до клубу виявляються саме в цій сфері діяльності);
- вірш, пісня...

Жанр рекламного виступу не регламентований. Все, чим багата фантазія учасників, може стати в нагоді. Вибрана форма повинна максимально відображати зміст вашого уявлення. Ще одна важлива деталь: розповідаючи про гідність людини, треба назвати його ім'я!

Закінчуємо знайомство з партнером. Уточнюються останні деталі і починається підготовка рекламної п'ятихвилинки. Через двадцять хвилин оголошуються загальні збори членів клубу для обговорення кандидатів....

Ці двадцять хвилин ведучий допомагає учасникам, переходячи від пари до пари, стимулюючи роботу над рекламою. Іноді йому доведеться підказати, яка форма буде найбільш актуальною для розповіді про ту або іншу якість, допомогти подолати утруднення перед вихвалянням поки що малознайомої людини, яку треба буде рекомендувати іншим малознайомим

людям. Нерідко втручання і підтримка ведучого буде потрібно навіть на ранньому етапі, коли партнери розповідатимуть один одному про свою гідність. Деколи можна почути: „А я не знаю, які у мене позитивні риси!”. З'ясується, що багатьом простіше визначити, в чому вони слабкі, недосконалі, чим назвати якості, якими вони мають право пишатися. Іноді риси вдачі підміняються назвою досягнень: „Я – кращий у своїй справі”, „У мене – перше місце в місті по плаванню!”... У таких випадках спробуємо перекласти досягнення іншою мовою, запропонувавши учасникові відповісти на питання: „Що допомогло добитися такого яскравого результату? Завзятість? Сила волі? Прагнення довести справу до кінця?”.

Обговорення

Після того, як всі пари представили один одного, з'ясуємо, що дала кожному робота над завданням. Відзначаємо оригінальні ідеї і вдалі виступи, дружність атмосфери і важливість підтримки.

„НА ТВОРЧІЙ ХВИЛІ”

Усе пов'язано зі всім...
Леонардо да Вінчі

Цілі:

а) розвинути здібності до з'єднання протилежних ідей з різних галузей досвіду і використовувати отримані асоціації для вирішення творчого завдання;

б) потренуватися в умінні дивитися на завдання очима інших, бути готовим до „стереоскопічності” погляду на проблему, рішення логічної задачі;

в) створити проблемне і недирективне середовище, сприяюче самостійному пошуку вирішення проблеми.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: письмове приладдя, фломастери, листи брестольського картону, клапти кольорової тканини, обривки мотузка, сухі вітки дерев і будь-який інший реквізит, який допоможе учасникам найповніше справитися з творчими завданнями конкурсу.

Час: 90-120 хвилин.

Хід гри

Вважається, що пошук аналогій – один з ефективних засобів розширення нуля креативності. Шукати „що на що схоже”, намагатися використовувати аналогічні завдання, які колись були з успіхом вирішені, пригадати про загальну базу властивостей і явищ – означає актуалізувати досвід, задіювати його при вирішенні нових завдань.

Можна провести своєрідний КВН креативності „На творчій хвилині”, в якому кожна група-команда (4-6 чоловік) повинна буде виконати серію індивідуальних і колективних завдань.

Програма гри може виглядати так:

1. Тренер пояснює важливість роботи по розширенню творчого поля і роль асоціативного мислення в тренуванні креативності.

2. Команда розбивається на підгрупи по 4-6 чоловік в кожній, вибирає капітана.

3. Перше завдання: назвати команду по імені одного з казкових героїв, обґрунтувати свій вибір (п'ять хвилин па роздум, 3 бали).

4. Записати на картці одну з актуальних проблем, яку повинна вирішувати на своїх зустрічах наша тренінгова група.

По сигналу ведучого група передасть картку з написаним завданням групі, що сидить зліва від неї, і у свою чергу отримає завдання, над яким їй належить працювати, від групи, що сидить праворуч від неї. У групі є 10 хвилин на обговорення отриманого завдання. Після цього група або її представник повинні будуть розповісти всім присутнім, чому проблема є актуальною для вирішення, які шляхи рішення пропонуються, які результати повинні бути досягнуті в кінці тренінгу (6 балів, загальний час вправи – 15-17 хвилин).

5. Знайти максимум властивостей, якостей, об'єднуючих: сонце і електричку; зебру і матрац; осінь і балет; чоловіка і каву; авторучку і ракету; любов і Інтернет... (Вправа може бути як груповою, так і індивідуальною. Час на роздум – плинне, оцінка – 4 балів).

6. „Перефразувати” наступні пропозиції, тобто висловити ідею іншими словами і якомога ближче до оригінального тексту (дати максимально можливу кількість

варіантів!): „Любові всі віки покірні”; „Не було б щастя, та нещастя допомогло”; „Я так хочу, щоб літо не кінчалось!” тощо та продовжується 3-6 хвилин, „вартість” конкурсу – 4 бали).

7. Придумати якомога більше варіантів використання але не прямому призначенню наступних предметів: праски, гудзика, канцелярської скріпки, банана. (Час на обдумування –7 хвилин, завдання індивідуальне або групове, максимальний бал – 6).

8. Переконати суперника з команди зліва, що: у холодильнику дуже жарко; є життя на Марсі; що ви обов’язково виграєте цей конкурс. (Завдання йде 5 хвилин рівно. Його „вага” – 4 бали).

9. Уявити, що учасники стали володарями: місячного каменя; зламаної авторучки; відкинутого ящіркою хвоста; несправного хлібозбирального комбайна...

Протягом 10 хвилин подумати і дати суперникам переконливе пояснення того, чому саме зараз, саме цей предмет грає критично важливу роль. Що група з ним робитиме? Чому він необхідний саме тут і зараз? (Завдання індивідуальне або командне, „вага” конкурсу – 6 балів).

10. Необхідно через 8 хвилин дати товаришам словесний опис (з використанням максимальної кількості музичних термінів) наступних явищ: землетруси; старту космічної ракети; ранку в сосновому бору; марсіанського пейзажу... Опис повинен бути логічно зв’язковим, яскравим, зримим і емоційним. (На обдумування – 5 хвилин, оцінка – максимум 5 балів).

11. Згадайте будь-яких казкових персонажів.

Команді дається 20 хвилин, щоб придумати свого казкового персонажа – тварина, що сполучає як фізіологічні риси (будова тіла, фізичні особливості і можливості), так і риси характерів декількох реальних житлових істот. Потрібно придумати ім’я тварини, „попрацювати” над його зовнішністю, ходом, голосом... Через 20 хвилин групі доведеться показати продукт своєї творчості на імпровізованій сцені. У показі можуть брати участь одна людина або вся команда. (Максимальна оцінка цього завдання – 8 балів).

„А ЩО ЦЕ ВИ ТУТ РОБИТЕ?“

Пробний камінь для незвичайних інтелектуальних дарувань – здатність утримувати в думці одночасно дві протилежні ідеї і зберігати при цьому здібність до дії.

Ф. Ськотт Фіцджеральд

Цілі:

а) сприяти переходу від звичайної форми мислення до незвичайної;

б) розвиток готовності відмовитися від минулого досвіду, отриманого при вирішенні схожих завдань;

в) розвиток концентрації уваги і посилення контролю за фізичними діями в умовах когнітивного дисонансу;

г) створити в групі позитивний настрій і атмосферу веселого змагання.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: не потрібні. Грати можна і в приміщенні, і на відкритому майданчику.

Час: 20 хвилин.

Хід гри

Пам'ятаєте стару радянську комедію „Ласкаво просимо, або Стороннім вхід заборонено!“? У ній один з героїв фільму в самий невідповідний момент з'являвся в самому невідповідному місці і гугняво цікавився у товаришів, що замишляли чергову проказу: „А що це ви тут робите, а?!“.

Саме ця фраза буде ключовою у наступній вправі.

Учасники тренінгу сідають у коло. Перший гравець, що сидить ближче за всіх до ведучого, починає мімічно зображати якусь діяльність. Наприклад, він зображає гру в баскетбол (можна діяти в будь-якому положенні: сидячи, лежачи, вставати зі свого місця і пересуватися по кімнаті – все залежить від характеру дії, що зображається).

Наступний за ним гравець ставить йому питання:

— А що це ти робиш?

У відповідь перший гравець, не припиняючись „грати в баскетбол“, повинен назвати будь-яку іншу фізичну дію.

Скажімо, він відповідає: „Я читаю!”. Тоді відразу ж другий (що питає) гравець починає „читати”. Тоді як він зображає читання, до нього звертається наступний по порядку гравець:

— А що це ти робиш?

— Я ловлю рибу! (Учасник може назвати будь-яку дію, не припиняючись зображати при цьому читання).

Кожного разу, відповівши на запропоноване питання (тобто, передавши естафету наступному гравцеві), учасник, що зображав дію, може припинити його і спостерігати за естафетою вже як глядач до наступної своєї черги.

Якщо група невелика, то проводимо декілька разів.

Необхідно уважно стежити за товаришами і не повторювати вже представлені види діяльності. Так в гру включаються увага і пам'ять.

ШІСТЬ КАПЕЛЮХІВ Е. ДЕ БОНО

Цілі:

а) навчитися використовувати моделі мислення як інструмент ефективної творчої діяльності;

б) освоїти метод Е. де Боно для подолання неадекватності, плутанини і зайвої емоційності в процесі мислення;

в) навчитися бачити проблему в різноманітті підходів, бути гнучким і успішним в спробі використовувати всі шість капелюхів мислення.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: шість капелюхів різного кольору або звичайних капелюхів, на яких пов'язані хустки червоного, жовтого, чорного, зеленого, білого і синього кольору.

Час: від сорока хвилин до години.

Хід вправи

Едвард де Боно – один зі світових лідерів в розвитку і популяризації різних моделей творчого мислення – придумав метод шести капелюхів.

Метод допомагає справитися з трьома проблемами, з якими ми стикаємося при мисленні:

- „Я не знайомий з проблемою і не знаю, з якого кінця за неї узятися, – відчуття неадекватності”.

- „Я не можу утримати в думці всі варіанти, плутанина фактів, подробиць, деталей робить мене безпорадним в обхваті цього різноманіття”.

- „Я дуже емоційно занурений в проблему, мої відчуття, інтуїція, стереотипи не дозволяють очистити проблему від суб’єктивності”.

Е. де Боно стверджує, що в процесі мислення ми одночасно вирішуємо безліч завдань, намагаючись бути об’єктивними, конструктивними, ефективними... У кольоровому друці основні кольори окремо наносяться на лист, і лише їх змішення дає ефект кольорового друку. „Шість капелюхів” дозволяють кожного разу використовувати окремий аспект мислення, який, доповнюючи п’ять останніх, дозволяє нам бачити об’ємну цілісну картину.

За кожним типом мислення, по методу Е. де Боно, закріплений капелюх певного кольору.

Червоний капелюх – емоції, інтуїція, відчуття, забобони... Що я відчуваю у зв’язку з цим? Які відчуття охоплюють мене, коли я дивлюся/думаю/роблю це?

Чорний капелюх – скепсис, критичний настрій, сумнів в правоті і правильності, обережність. Де і в чому я можу помилитися? Що стоїть на шляху успіху? А якщо справа не вигорятиме?

Жовтий капелюх – капелюх оптимізму, віра в успіх, пошуку переваг... Чому все повинно вийти добре? Що допомагає мені прийняти цю ситуацію, ідею? Чому проект здасться мені перспективним?

Зелений капелюх – творчість, спонтанність, пошук альтернативних рішень, генерація нових підходів, ризик...

Білий капелюх – факти і лише факти! Яка об’єктивна інформація існує? Результати аналізів. Цифри, зведення. Графіки...

Синій капелюх – капелюх системного мислення, організації творчого процесу, складання програми аналізу проблеми. Перевірка і аналіз результатів, перспективне планування з урахуванням підведених підсумків.

Капелюхи використовуються не для того, щоб розділити людей по „квітах-типах” їх мислення. Вони дають можливість

усвідомити, в якому капелюсі я знаходжуся зараз, як я мислю... Метафорична формалізація образу думки дозволяє нам з більшою легкістю позбавитися від того чи іншого капелюха – змінити його! Міняти капелюхи так само природно, як міняти соціальні ролі. Зміна капелюхів – свідство нашої адекватності ситуації, доцільності. Перемикання мислення з одного способу оцінки ситуації на іншій – це тренування „творчого м’яза”, можливість використовувати весь спектр аналізу і сприйняття ситуації, проблеми, ідеї...

Під час тренінгу можна попрацювати з ідеєю Е. де Боно таким чином:

1. Розповідаємо учасникам про ідею „Шести капелюхів мислення”.

2. Просимо кожного з учасників представитися і спробувати визначити, в якому з капелюхів він схильний знаходитися велику частину часу.

3. Використовуючи (буквально – надягаючи на себе при вимовленні певного роду сентенцій!) жовтий, чорний і червоний капелюхи, пропонуємо проаналізувати, в чому переваги і можливі недоліки такої прихильності до певного способу мислення.

4. Пропонуємо надіти білий капелюх і в ньому оцінити успішність попереднього етапу вправи, ефективність, логічність і виразність своєї позиції при обговоренні.

5. Хай учасники по черзі приміряють капелюх зеленого кольору, щоб в ньому обговорити пропозиції про те, наскільки метод Е. де Боно може бути корисний їм в повсякденному житті.

Обговорення

Ідеї, можливі дії, перспективи розвитку методу. Підведення підсумків п’яти попередніх етапів проводимо в синьому капелюсі. Чого досягли учасники під час виконання вправи? Як сприймають себе і групу?..

„ЧЕРВОНА КАПЕЛЮШКА БЕЗ...”

Цілі:

а) освоїти навички концентрації уваги і розвинути мову;

б) навчитися знаходити мовні виразні засоби, синоніми, використовувати евфемізми.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: не потрібні. Грати можна як в приміщенні, так і на відкритому майданчику.

Час: залежно від кількості учасників групи.

Хід вправи

Хто може переказати сюжет класичної казки про Червону Шапочку? На перший погляд дивне питання: казка, знайома з дитинства, читана-перечитана...

Але пікантність завдання полягає в тому, що розповісти цей несамовитий „тріллер з щасливим кінцем” потрібно так, щоб жодного разу не вимовити під час переказу букву В!

Група сідає у коло, ведучий визначає завдання. Перший гравець починає розповідь і веде її, поки не прозвучить зрадницька „заборонена буква”. Наступний по черзі починає казку спочатку... І так далі.

Хтось може поцікавитися, а чим же, наприклад, замінити слово „Вовк”?! У групі, де учасники підйдуть до завдання творчо, відповіддю на таке природне питання стане цілий список евфемізмів – „слів заміників” (у яких, ви пам’ятаєте, немає букви В!).

Лексикон

ЕВФЕМІЗМ, -а, м. (книжн.). Слово або вираз, який замінює інший, незручний для даної обстановки або грубе, непристойне, напр.: „заснув останнім сном” замість „помер”, „нерозумний” замість „дурний”.

Тести-ключі

ПРИТЧА ПРО ДВОХ ВОВКІВ

Колись давно старий індієць відкрив своєму внукові одну істину:

— У кожній людині йде боротьба, дуже схожа на боротьбу двох вовків. Один вовк представляє зло – заздрість, ревності, егоїзм, амбіції, брехню... Інший вовк представляє добро – мир, любов, надію, істину, доброту, вірність...

Маленький індієць, зворушений до глибини душі словами діда, на декілька митей задумався, а потім запитав:

— А який вовк в кінці перемагає?

Старий індієць ледве помітно посміхнувся і відповів:

— Завжди перемагає той вовк, якого ти годуєш.

КАЗКА, ПРИТЧА, МЕТАФОРА...

Цілі:

а) познайомити учасників з притчею, метафорою, казкою, які є могутніми інструментами для вирішення проблем, розвитку креативності;

б) мобілізувати творчі можливості учасників тренінгу;

в) потренуватися в умінні дивитися на проблему очима інших („стереоскопічність” погляду на речі, різноманіття підходів до проблеми);

г) потренуватися в створенні і використанні метафор, притч, афоризмів.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: листи і приладдя для записів, дошка і маркери для демонстрації прикладів.

Час: 40-90 хвилин.

Хід вправи

Ведучий пояснює правила:

— У лінгвістиці існує „закон тісноти віршового ряду”. Метафора, афоризм, притча – блискуче підтвердження цього закону, сенс якого зводиться до того, що в цих жанрах народної і літературної творчості, як і в поезії, „словам повинно бути тісне, а думкам просторо”.

У сучасній літературі все частіше можна зустріти звернення до метафори як до каталізатора пошуків сенсу, могутнього мобілізуючого засобу під час мозкових штурмів, коли за їхньою допомогою складна і заплутана проблема раптом перетворюється з „дикого тигра” в „домашню кішку”.

До східних притч, метафор вдаються для того, щоб зняти психологічну напругу, загострити творче сприйняття, щоб захопитися мудрістю сторіч, „упаковану” в декілька строчок...

Але можна звернутися не до літератури або фольклору, а до повсякденного життя. Люди буквально розмовляють метафорами, самі не віддаючи собі в цьому звіту! „У мене інша точка зору”, „він скорчив у відповідь кислу фізіономію”, „його найживіший спогад з тих пір...”, „наші перспективи туманні”, „візьми себе в руки”, „у мене голова розколюється!”, „так вони прожили в гармонії”, „в тіні просто рай, тому що я вже димлю від сонця”...

Варіант 1

— Придумайте і запишіть мінімум п'ять метафор, які засновані:

а) на зоровому образі („бачити наскрізь”, „картина ясна”, „у тебе вид сажотруса”, „бачити проблему”, „бачу, куди ти хилиш” та ін.);

б) на звуці („тріщить без” умолку, „гармонійне життя”, „заливається солов'єм”, „настроїтися на нелегку розмову”, „душа співає” та ін.);

в) на образі дії („у мене здали нерви”, „справи йдуть відмінно”, „вліпити догану”, „попорпатися в пам'яті”, „він заліг на дно”, „гойдати права”, „тиснути на жалість” та ін.).

Через п'ять-сім хвилин вислухуються розповіді і кращі ідеї записуються на дошці.

Варіант 2

Існують метафори, які вельми звичні, але при уважному погляді можна виявити в них величезний потенціал для незвичайної творчої роботи, створення на їх базі повчальних історій.

Ведучий пояснює правила гри:

— Розбийтеся на групи по три-чотири люди в кожній і протягом п'ятнадцяти хвилин напишіть невелику розповідь, казку, притчу, в основі яких відомі метафори, наприклад „світло знання”, „карусель життя”, „гіркота поразки”.

Обговорення

Звернути увагу учасників на те, що при створенні метафор необхідно, спираючись на гру своєї фантазії, чітко уявляти, чи буде наданий образ вірно прийнятий і інтерпретований іншими людьми. Інакше метафора залишиться лише зрозумілим винаходом і не допоможе комунікації. Надаючи іншим можливість знайти власне тлумачення пропонованого образу, по

суті, визнається, що метафора перефразовує ситуацію / проблему, робить її набагато більш багатоплановою, об'ємною. При цьому необхідно зберегти зерно-ідею незмінною.

Метафора, казка, притча хороші тоді, коли вони залучають до свого емоційного і семантичного поля якомога більше самих різних людей, коли ідея, закладена в образі, настільки зрозуміла, що зміна деталей, підходів або культурних патернів не руйнує універсальний сенс.

Варіант 3

Це завдання пов'язане з тренуванням уміння підшукувати для метафор відповідний контекст – „рамку” – ті різні життєві ситуації, в яких образ працює з максимальною ефективністю. Як для коштовного каменя важливе правильне освітлення, що дає можливість оцінити блиск і досконалість всіх його граней, так і метафора „грає” всім різноманіттям і глибиною сенсів в правильній „рамці”. Це мистецтво зажадає від нас і емоційної чуйності, і емпатійності, і великої гнучкості в комунікації.

Існує маса цілей, для досягнення яких можна скористатися афоризмом, метафорою, притчею, казкою. Треба записати деякі з них.

Отже, метафора використовується, щоб:

- продемонструвати власну оригінальність;
- знайти привід для бесіди;
- елегантно змінити тему розмови;
- спонукати до нової дії;
- підвести підсумки;
- відповісти на питання;
- представити модель будь-чого;
- розширити перспективу проблеми / дії / розмови;
- привернути увагу до своєї персони;
- різноманітити спілкування;
- сформулювати ідею / завдання / проблему...

Для того, щоб визначити, яка „рамка” буде відповідною для тієї або іншої метафори, ведучий розбиває групу на підгрупи по 3-4 людини і дає кожній підгрупі один-два текста з притчами. Через 20 хвилин група (вся або хтось з її представників) проведе „презентацію” метафори: інсценує перед рештою учасників

тренінгу ту життєву ситуацію-контекст, в якій дана підгрупа пропонує скористатися історією-метафорою.

Решті учасників після уявлення доведеться визначити:

- яка була мета роботи з метафорою-притчею;
- яку ідею група намагалася представити;
- наскільки „рамка”, інсценована групою, допомогла виявити потенціал і значення історії-метафори;
- чи вдалося уявлення з погляду його емоційного впливу на слухачів і глядачів.

Під час підведення підсумків ведучому і групі може допомогти фрагмент з книги Ніка Оуена „Магічні метафори”, яка цілком присвячена мистецтву використання історій-метафор.

НІК ОУЕН. Магічні метафори. 77 історій для вчителів, терапевтів і думаючих людей. – М. : ЭКСМО-пресс, 2002.

Історії можуть бути використані, щоб підтвердити, змінити або поколивати будь-яку позицію, ідею, вірування, бачення, поведінку, навик, звичку або мету. Історії можуть бути використані в таких контекстах, як навчання, бізнес, комунікація, презентація, здоров'я, самоудосконалення, взаємини, мистецтво, спорт, особовий розвиток і терапія і, звичайно, просто для задоволення.

Історія, що знайшла відгук, завжди впливає на наше бачення світу, змінюючи його, неначебто ми розглядали мир через скло різного кольору. Історії підводять нас до того, щоб ми могли поглянути на наше життя і досвід у такий спосіб, який змінить звичну перспективу, рівень і фокус сприйняття. Історія, як об'єктив фотоапарата, може наблизити або віддалити подію від суб'єкта... Як все магічне і чарівне, історії можуть змінювати або розхитувати вже сталу точку зору, звичну картину світу і, виштовхуючи нас з обмеженого простору стереотипів, приводять до нового розуміння і нових відкриттів (с. 13 – 14).

Пропоновані тексти історій-метафор.

МЕТА (індійська притча)

Дрон був великим майстром стрілянини з лука. Багато людей приходили до нього, щоб навчитися у Майстра влучності. Одного разу, повісивши на дерево мішень, він звернувся до учнів з питанням, що кожен з них бачить. – Я бачу дерево, на якому Майстер закріпив мішень, – так відповів перший учень.

— У центрі саду, по якому гуляють павичі, коштує освітлене сонцем дерево, на одній з гілок якого Майстер повісив середньої величини мішень, – так сказав другий учень.

— Я бачу учнів, готових покірливо вислухати поради великого Майстра, що встановив перед ними мішень на невеликому дереві в центрі саду, – сказав третій учень.

Дрон підійшов до свого кращого учня Арджуне і запитав у нього, що він бачить.

— Я не можу бачити нічого, окрім мішені, – відповів учень.

— Тільки така людина і може стати таким, що попадає в ціль! – сказав Майстер, обернувшись до решти учнів.

ГОДУВАТИ ЧИ НІ?

Одного разу мулла прийшла в зал, щоб звернутися до віруючих. Зал був порожній, тільки в першому ряду сидів молодий конюх. Мулла не знав, як поступити, тому він звернувся безпосередньо до конюха:

— Як, по-твоєму, чи винен я почати говорити, хоча, окрім тебе, в залі абсолютно нікого не немає?

Почувавши в потилиці, конюх з повагою до духовної особи відповів:

— Пан, я людина проста і неписьменна. Єдине, що я скажу: коли я приходжу в стайню і бачу, що всі коні розбіглися і лише одна залишилася в стійлі, я годую її...

Мулла оцінив відповідь по гідності і почав проповідувати. Більше трьох годин тривала проповідь, в яку мулла вклав всю душу. Відсапавшись після закінчення мови, він знов звернувся до конюха в надії дістати схвалення:

— Ну що, сподобалася тобі моя проповідь?

— Пробачите, пан, я людина проста і неписьменна. Але я знаю, що, якщо я приходжу в стайню і знаходжу в стійлі лише

одного коня, я все одно її нагодую. Але я ніколи не дам їй весь корм, який призначався для багатьох коней...

ЯК СКАЗАТИ ТЕ, ЩО СКАЗАНЕ?

Один багач прокинувся вранці в сильному хвилюванні. Вночі йому приснився сон, ніби він втратив всі свої зуби. Засмучений, він зажадав до себе кращого тлумача снів. Той з'явився, вислухав розповідь і повідомив:

— Пан, сон несе сумну звістку: один за іншим підуть з життя всі близькі тобі люди!

...Тлумач снів був викинутий на вулицю, та ще і побитий палицями. Замість його знайшли багачеві іншого тлумача. Той з'явився в палац, вислухав розповідь і сказав:

— Прекрасні вісті для пана, та продовжиться життя твоя! Сон говорить про те, що ти переживеш всіх своїх близьких.

Багач залишився задоволений відповіддю і відпустив тлумача снів з повним кошелем золотих монет.

Слуги, свідки обох зустрічей, в подиві звернулися до провісника з питанням, чому, сказавши багачеві те ж саме, він виходить з палацу з нагородою, тоді як його попередник був вигнаний і битий.

— Все залежить від того, як сказати те, що сказане, — відповіла мудра людина і покинула палац.

ЩО РОБИТИ, КОЛИ МУЧИТЬ СПРАГА?

Розповідають, що одного разу корабель, що борознив морські простори, потрапив в страшний шторм. Всі навігаційні прилади вийшли з ладу. З палуби зміло бочонки з питною водою. Вже через декілька днів поневірянь у відкритому морі матроси почали страждати від спраги. Раптом в декількох сотнях метрів від корабля з'явилася яхта. З корабля на яхту терміново передали сигнал:

— Вмираємо без води, врятуйте! З яхти відповіли:

— Киньте відро у воду там, де ви знаходитесь!

Матроси на кораблі вирішили, що з них знуцаються, – нікого не врятує від спраги солоня морська вода. Але все таки вони вирішили ще раз попросити про поблажливість і допомогу:

— Пришліть нам прісної води, ми вмираємо від спраги!

І знов та ж відповідь з яхти:

— Киньте відро в морі в тому місці, де знаходитесь!

Нарешті капітан корабля, чортихаючись, наказав кинути в морі відро. Як же було здивування команди, коли на борт підняли відро кристально чистої і смачної води!

Виявилось, що саме в цьому місці під кораблем була сильна течія з гирла великої річки.

МЕТЕЛИК

У селі жив великий мудрець. Слава про його мудрість була така велика, що з різних країн стікалися до нього люди за порадою. Але був один чоловік, якому не давала спокою слава мудреця. Вирішив він довести всім, що не так вже розумний той, кого почитали як мудрого з мудрих. Вирішив він придумати таке питання, відповідь на яке навіть мудрець не міг би знайти.

Пішов він на луг, зловив метелика, посадив його між долонь і вирішив: „Спитаю я мудреця, який метелик знаходиться у мене між долонь: живий або мертвий? Скаже – живий, я стулю руки, і метелик помре. Ну а якщо скаже, що мертва, я розтискаю долоні, і метелик злетить в небо. Тоді-то всі і зрозуміють, хто з нас розумніше”.

Підійшов він до мудреця зі своїм питанням:

— Який метелик у мене в руках, о мудрий, – живий або мертвий?

Той подумав і відповів так, як може відповісти тільки мудрець:

— Все в твоїх руках!

СУТЬ НАВЧАННЯ

Одного разу учень прийшов до Майстра і запитав його:

— Ти розповідаєш нам всякі повчальні історії з життя, але ніколи не пояснюєш, що ж вони означають. Чому?

— А коли ти відправляєшся на ринок, щоб купити апельсинів, чи просиш ти продавця, щоб він спробував їх замість тебе, залишаючи тобі лише шкірку? – відповів Майстер.

ВЗАЄМНІСТЬ

Учень розмовляв з Майстром, а потім замовк і запитав у нього:

— Скажи, навіщо ти вислуховуєш всі мої розповіді, невже тобі цікаво знати, як я розумію те, чому ти учиш мене? Хіба не краще зберегти дорогоцінний час вчителя, щоб напитися з джерела його мудрості?

— Я вчитель, ти – мій учень. Але ти теж вчитель, а я – твій учень. Свічка не може освітлювати тільки саму себе!

ОСОБИСТИЙ ПРИКЛАД

Розповідають, що одного разу до Ганді прийшла жінка з проханням, щоб він вплинув на її сина: той, не дивлячись на свою надмірну вагу, без кінця їсть цукор.

— Приходьте до мене через півмісяця, поважана, – відповів Ганді.

Жінка здивувалася, але пішла додому, а через півмісяця з'явилася знову в будинку Ганді.

Ганді подивився на її сина і сказав:

— Хлопчик, перестань є цукор!

Хлопчик поклонився і вийшов з кімнати. Тоді мати обернулася до Ганді і запитала, навіщо цій мудрій людині було потрібно два тижні, щоб зробити таке нескладне навіювання її синові.

— Півмісяця назад я теж любив їсти цукор, – відповів жінці Ганді.

У КОГО ПРОБЛЕМИ?

На березі річки, у човнової станції, сидить компанія чоловіків, працівників прокатного пункту. Вони, попиваючи пиво, відпочивають, тругають анекдоти. Раптом один протягує руку до мегафону і кричить:

— Човен номер дев'яносто дев'ять, не відпливайте далеко від берега!

Виконавши свій борг, чоловік повертається до товаришів і продовжує бесіду. Через деякий час він знов кричить в мегафон:

— Човен номер дев'яносто дев'ять! Просив же вас – рухайтесь у бік берега!!

І знов пиво, жвава бесіда, анекдоти, сміх... Ще через двадцять хвилин той же човняр кричить в тому ж напрямі:

— Човен дев'яносто дев'ять, ви що ж, мене не чуєте?! Рухайтесь до берега!

— Вася, а у нас немає на базі човна номер дев'яносто дев'ять, – подає голос один з членів компанії.

— Човен номер шістдесят шість! У вас що, проблеми?! – лунає над річкою вже знайомий нам голос.

МІСЯЧНА КАЗКА

Літньою ніччю зустрілися на вулиці дві людини. Точніше, один стояв, задерши голову вгору, і посміхався, а другий майже зіткнувся з ним, забігши у вузький провулок між будинками...

— Я трохи не налетів на вас! Що за манера стояти посеред вулиці, задерши голову, неначе нікого, окрім вас, навколо не існує, – накинувся з він з докором до того, що стоїть як стовп незнайомцеві. – Чому ви посміхаєтеся?

— Та ось, милуюся місяцем.

— Чим милуєтеся?

— Місяцем. – Незнайомець показав на Місяць пальцем, але його співбесідник навіть не підняв голови.

— Яким Місяцем?

— Незвичайно красивим! Та ось же він, прямо перед вами, величезний, круглий, як млинець, і жовтий...

— Жовтий?! О боже! Про це обов'язково потрібно повідомити населення!

Через півгодини навколо незнайомця вже зібрався натовп.

— Вчитель, розкажи нам про Місяць, – боязко звернувся до того, що задер голову в небо незнайомцеві хтось з натовпу.

— Про що розповідати? — здивувався незнайомець. – Підніміть голови і все побачите самі.

Хтось, не відриваючи від незнайомця захопленого погляду, поліз в кишеню, дістав звідти пошарпаний блокнотик і, поспішаючи, щоб не упустити ні єдиного слова, записав: „Треба лише підняти голову, і взору відкриється Місяць – жовтий круг на тлі чорного неба...”

— Ти чого це пишеш? – насторожено запитав у нього незнайомиць.

— Хтось повинен зберегти ученні для нащадків, а якщо не я, то хто?

— Яке, до чортової матери, учення?! ПРОСТО ПІДНІМИ ГОЛОВУ!!!

— Зрозуміло! – радісно погодився апологет і знов закреслив в блокнотику: „Підняти голову – не складно, а просто... Вірні послідовники учення винні...”

— Що за бовдур! – скипів незнайомиць і заїхав „вірному послідовникові” кулаком в підборіддя.

Перед очима того хто писав промайнула жовта пляма.

— Що це було, Вчитель???

— Місяць.

— Боже, я побачив Місяць. Я побачив Місяць! Місяць!!!

— Він побачив Місяць, – зашумів і заколихався натовп... Незнайомиць же, махнувши рукою, відправився геть шукати пустинну площу, на якій ніхто не перешкодить йому милуватися повним місяцем.

...Через дві тисячі років хтось відкриває Місячне Євангеліє, читає і важко зітхає: „Були ж часи! Тоді Вчитель був поряд, завжди міг дати тобі по зубах в потрібний момент. Деякі, правда, стверджують, що вони на власні очі бачать Місяць щоночі!!! Але хіба можна кому-небудь вірити у наш час? А може, і взагалі казки все це, ось що я вам скажу...”

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В. И. Конфликтология. Искусство спора, переговоров / В. И. Андреев. – Казань, 1992. – 371 с.
2. Афанасьев І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп. / І. Афанасьєв. – К. : „Альтерпрес”, 2001. – 352 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. – Л. : Лениздат, 1992. – 403 с.
4. Блум Ф., Лейлерзон Л. Мозг, разум, поведение / Ф. Блум, Л. Лейлерзон. – М. : Мир, 1998. – 407 с.
5. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие / Р. Н. Ботавина. – М. : „Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
6. Браим И. Н. Культура делового общения / И. Н. Браим. – Минск : Ось-89, 1998. – 312 с.
7. Венедиктова В. И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека / В. И. Венедиктова. – М. : Владос, 1996. – 271 с.
8. Венчер Л. С. Секреты делового общения / Л. С. Венчер. – Минск : Ось-89, 1996. – 213 с.
9. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учеб. пособие / Л. А. Данильчук. – К. : Кондор, 2004. – 234 с.
10. Деловое общение / Л. В. Власов, В. К. Сементовская. – Л. : Педагогика, 1980. – 379 с.
11. Зарецкая Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Зарецкая. – М. : Академия, 2003. – 376 с.
12. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посіб. / В. В. Здоровенко. – Дрогобич : НВЦ „Каменяр”, 2002. – 147 с.
13. Зигерт В., Лонг Л. Руководство без конфликтов / В. Зигерт, Л. Лонг. – М. : Экономика, 1990. – С. 219 – 221.
14. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. – 2-е вид., перероб. і доп. / В. Я. Зусін. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 224 с.
15. Каган М. С. Мир общения: проблемы межсубъектных отношений / М. С. Каган. – М. : Политиздат, 1988. – 328 с.
16. Каменская Е. Н. Психология и этика делового общения / Е. Н. Каменская. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 224 с.

17. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – К. : Наукова думка, 1989. – 222 с.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер: [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1990. – С. 680 – 682.
19. Крижанская Ю. С., Третьяков В. П. Грамматика общения / Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков. – Л. : ЛГУ, 1990. – 397 с.
20. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. 5-е изд., перераб. и доп. / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 2004. – 320 с.
21. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д. : Феникс, 1995. – 219 с.
22. Лабунская В. А. Невербальное поведение / В. А. Лабунская. – Ростов-на/Д. : Феникс, 1985. – 205 с.
23. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры / М. М. Лебедева. – М. : Педагогика, 1993. – 312 с.
24. Леонтьев А. А. Педагогическое общение / А. А. Леонтьев. – М. : Знание, 1979. – 48 с.
25. Лисина М. И. Проблемы онтогенеза общения / М. И. Лисина. – М. : Педагогика, 1986. – 143 с.
26. Лобанов Т. Н., Михайлов Я. В. Основы менеджмента / Т. Н. Лобанов, Я. В. Михайлов. – М. : Мысль, 1995. – С. 23.
27. Ломов Б. Ф. Методические и теоретические проблемы в психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – 253 с.
28. Мальханова И. А. Деловое общение / И. А. Мальханова. – М. : Владос, 2004. – 461 с.
29. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М. : Академия, 1996. – 379 с.
30. Павлова Л. Г. Спор, дискуссия, полемика / Л. Г. Павлова. – М. : Академия, 1991. – 134 с.
31. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
32. Панкратов В. И. Уловки в спорах и их нейтрализация / В. И. Панкратов. – М. : Владос, 1996. – 217 с.
33. Панкратов В. Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация / В. Н. Панкратов. – М. : Академия, 2000. – 127 с.

34. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. – СПб. : Питер, 2001. – 197 с.
35. Парыгин В. Д. Основы социально-психологической теории / В. Д. Парыгин. – М. : Мысль, 1971. – 351 с.
36. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. – М. : Академия, 2002. – 371 с.
37. Пиз А. Язык телодвижений / А. Пиз. – Н. Новгород : Ай Кью, 1994. – 273 с.
38. Професійна етика соціального педагога : навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Я. Харченко, Н. П. Краснова, Л. П. Харченко. – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2009. – 562 с.
39. Психологический словарь. – М. : Педагогика-Пресс, 1999. – 232 с.
40. Психология / Под ред. В. Н. Дружинина. – СПб. : Питер, 2000. – 356 с.
41. Психология и этика делового общения / Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 315 с.
42. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посіб. / Я. Радевич-Винницький – К. : Знання, 2006. – 291 с.
43. Рубенштейн С. Л. Проблемы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1973. – 374 с.
44. Рыбакова М. Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе: Кн. для учителя / М. Рыбакова. – М. : Просвещение, 1991. – 128 с.
45. Сафьянов В. И. Этика общения: учебное пособие / В. И. Сафьянов. – М. : Мир книги „Ганда”, 1999. – 164 с.
46. Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления / Дж. Скотт. – К. : Логос, 1991. – 219 с.
47. Смелкова З. С. Деловой человек: культура делового общения: Пособие и словарь-справочник / З. С. Смелкова. – М. : Академия, 1997. – 371 с.
48. Снелл Ф. Искусство делового общения / Ф. Снелл. – М. : Педагогика, 1990. – 241 с.

49. Соловьев Э. Л. Этикет делового человека: организация встреч, приёмов, презентаций / Э. Л. Соловьев. – Минск, 1994. – 271 с.
50. Сорокина А. В. Основы делового общения. Конспект лекций / А. В. Сорокина. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 225 с.
51. Социодинамика культуры. – М. : Наука, 1973. – 173 с.
52. Стернин И. А. Общение с мужчинами и женщинами / И. А. Стернин. – Воронеж, 2001. – 241 с.
53. Стешов А. В. Как победить в споре: О культуре полемики / А. В. Стешов. – Л. : Педагогика, 1991. – 297 с.
54. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посіб. / Н. Л. Тимошенко – К. : Знання, 2006. – 391 с.
55. Тимошенко Н. Л. Одяг ділової людини // Політика і час. – 2000. – № 1-2. – С. 105 – 106.
56. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла / Д. Трейси; [Пер. с англ.]. – М. : Автор, 1993. – 487 с.
57. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стило, 1997. – 585 с.
58. Уманский Л. И. Организаторские способности и их развитие / Л. И. Уманский. – Курский : КПУ, 1990. – 190 с.
59. Фромм Э. Человек для себя / Э. Фромм. – Минск : Коллегиум, 1992. – 253 с.
60. Шейнов В. В. Психология и этика делового контакта / В. В. Шейнов. М. : Академия, 1996. – 290 с.
61. Шеломенцев В. М. Этикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. / В. М. Шеломенцев. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
62. Шотт Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно / Б. Шотт. – М. : Пресс-центр, 2005. – 271 с.
63. Эренест О. Слово предоставляется Вам: практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров / О. Эренест. – М. : Педагогика, 1988. – 141 с.
64. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / В. И. Южин – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.
65. Юнг К. Г. Психологические типы / К. Г. Юнг. – М. : Алфавит, 1992, 105 с.
66. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Д. Ягер. – М. : Педагогика, 1994. – 315 с.

**Kharchenko S. Y., Krasnova N. P., Kharchenko L. P.,
Yurkiv Y. I. Ethics of business communication**

The problem of business communication is the subject of a lot of sciences today. But social pedagogic studies this phenomenon in the most detailed way so it's the important factor of social education and the formation of each individual.

Business communication is a process which provides exchange of the business information and experience, implying the achievement of certain results in working together, solving a particular problem or implements a specific goal.

Specific feature of this process is the time of regulation that demands the submission to the established limits, which are determined by national and cultural traditions taken in the area, professional, ethical principles generally accepted in the professional circle of people.

The success of the business person in the professional sphere depends on the ability to conduct themselves during the process of business communication. So the most essential quality for someone who wants to succeed in business is to be able to organize without conflicts business communication productively, to negotiate with people effectively and to know how to persuade and thereby achieve the goals and objectives.

That is to say the modern specialist must have knowledge of areas such as ethics and etiquette.

This tutorial focuses on ethics in business communication. The book consists of six sections, each of which reveals a particular aspect of communication.

The first section deals with the benefits of becoming theoretical background of business communication ethics as a branch of scientific knowledge, gives a historical description of the development of business communication.

The second section analyzes the ethical aspects of business communication, gives its evaluation from the standpoint of axiology as a moral value.

The third section gives a description of business relations as a process of communication. The verbal and nonverbal ways of communication are revealed, specific features of communication in the working group are showed, different types and styles of leadership

from the standpoint of communication are characterized.

The fourth section accentuates on business ethics as a form of business communication. The sources, principles and functions of business etiquette are shown. It provides guidance on etiquette and cultural behavior of business people.

In the fifth section of the manual the methodological aspects of business conversations and business meetings conducting are given, the putting of disputes and its principles into effect is presented.

The last section of training manuals reveals the essence of business conflicts and shows how to overcome them. The main emphasis is on mastering the strategies of conflict resolution.

This book is primarily intended for university students and teachers as the basis for the content of the training courses and self-education.

Key words: ethics of business communication, business etiquette, communication style, business clothing, forms of business communication (conversation, meeting, dispute), conflicts.

Навчально-методичне видання

ХАРЧЕНКО Сергій Якович
КРАСНОВА Наталія Павлівна
ХАРЧЕНКО Людмила Павлівна
ЮРКІВ Ярослава Ігорівна

ЕТИКА

ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

*Навчально-методичний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

За редакцією авторів
Комп'ютерна верстка – Юрків Я. І.

Здано до склад. 24.01.2012 р. Підп. до друку 24.02.2012 р.
Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний. Ум. друк. арк. 29,47. Наклад 300 прим. Зам. № 134.

Видавець

Видавництво Державного закладу
„Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”
вул. Оборонна, 2, м. Луганськ, 91011. Т/ф: (0642) 58-03-20.
e-mail: alma-mater@list.ru
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3459 від 09.04.2009 р.

Виготовлювач

Видавничо-поліграфічний центр ТОВ „Елтон-2”
вул. Коцюбинського, 2/2, м. Луганськ, 91016. Тел./ факс: (0642) 55-19-83