

Міністерство освіти і науки України
Чернігівський промислово - економічний коледж
Київського національного університету технологій та дизайну

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник директора з НР
_____ С.В.Бондаренко
_____ 20__ р.

**Методичне забезпечення
лекційного курсу з дисципліни
Етика ділового спілкування
для студентів спеціальності:**

5.02020701 «Дизайн»
022 «Дизайн»

Уклав

О.М. Гайдей

Розглянуто та схвалено
на засіданні циклової комісії
соціально-економічних та
гуманітарних дисциплін
Протокол № _____
від „_____” _____ 20__ р.

Голова циклової комісії

Л.М.Чубич

Лекція 1

ТЕМА: Предмет і завдання курсу “ Етика ділового спілкування “.

Мета: визначити основні етичні поняття курсу, формування навичок етичної поведінки, залучення до творчої самостійної роботи.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, наочності.

План

1 Ключові поняття: етика, мораль, спілкування, ділове спілкування, ділові відносини.

2 Ділове спілкування: його природа і мета, види і форми.

3 Виникнення і сутність етикету ділових відносин.

Література

1 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.

2 Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.

3 Все об этикете. Книга о нормах поведения в любых жизненных ситуациях. Серия „1000 секретов успеха”. Ростов-на-дону: „Феникс”, 1997.

4 Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.

Ключові поняття: етика, мораль, спілкування, ділове спілкування, ділові відносини.

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

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

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

Слід розрізняти поняття "мораль" і "моральність", хоч певною мірою вони розглядаються як синоніми. Мораль передусім є певною формою свідомості, сукупністю усвідомлюваних людьми принципів, правил, норм поведінки, а моральність здебільшого розуміють як втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунках між ними. Природно, що таке втілення має дещо інший зміст, ніж сукупність абстрактних правил і приписів моралі.

Цариною людської моральності один із сучасних українських етиків В. Малахов називає спілкування. Він наголошує, що людська моральність

виявляється не у свідомості й навіть не у діяльності людини, а саме в її спілкуванні з іншими. Оскільки у повноцінному спілкуванні людина постає саме як суб'єкт, то завжди актуальною є проблема морального самовизначення партнерів один відносно одного. Залежно від цього вибору й самовизначення спілкування може виявитися для людини найвищою, найбажанішою розкішшю (А. де Сент-Екзюпері) і справжнім пеклом (Ж.П. Сартр).

Моральна свідомість, що лежить в основі такого спілкування, є відображенням моральної практики і моральних відносин. Вона впливає із сукупності певних норм, моральних принципів, мотивів і ціннісних орієнтацій. Під останніми найчастіше розуміють суб'єктивну значущість певних явищ реальності для конкретної людини й суспільства. Дослідження ціннісних орієнтацій молоді свідчать, що за останні 10 років домінуючими стали не цінності прогресу й розвитку суспільства, а ті, що визначають духовний і матеріальний добробут. Але розвиток нашої держави можливий лише за умови формування у молоді інтегруючих, а не тільки особистих цінностей. Ієрархічна піраміда цінностей останнім часом немовби перевернулася. Тому важливо, щоб молодий спеціаліст був не тільки підготовлений до майбутнього як знавець своєї спеціальності, а й сприйняв загальнолюдську моральність, закономірності як загальної, так і соціальної психології.

Психологія — наука про факти, закономірності та механізми психіки. Під останньою традиційно розуміють суб'єктивний образ об'єктивного світу. Нині вітчизняні психологи уточнюють це поняття, доповнюючи його: "психологія — це наука про людину як суб'єкта психіки, психічної діяльності, що включає і психічну діяльність самого суб'єкта"

Закономірності взаємодії і діяльності людей, які об'єднані в групи, та психологічні особливості самих цих груп вивчає така галузь психологічної науки, як *соціальна психологія*. Оскільки і етика, і психологія вивчають поведінку людей у взаємодії, у процесі їхньої спільної діяльності, то можна сказати, що *етика ділового спілкування* — дисципліна, що виникла на стику етики й психології. З огляду на це вона використовує основні категорії та поняття такої загалом філософської науки, як етика і ряду важливих галузей психології.

Спочатку етичне та психологічне у спілкуванні вивчалось разом, потім ці підходи до спілкування відокремили з метою їх наукового поглибленого вивчення. Оскільки у практичній діяльності етичні та психологічні компоненти постають у єдності, бо це відповідає реаліям життя, то у пропонованій книзі етику та психологію спілкування подано також у єдності. Саме такий підхід дає змогу говорити про культуру спілкування загалом.

Ділове спілкування: його природа і мета, види і форми

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

Змістом ділового спілкування є "діло", з приводу якого виникає і розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюються такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими одне для одного, вони взаємодіють з приводу

конкретного діла, а основне завдання такого спілкування — продуктивна співпраця. На думку деяких учених, спілкування слід вважати *діловим*, якщо його визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. Інші вважають, що ділове спілкування — це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

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

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

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

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

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

Ділове спілкування представлено в різноманітних формах, які мають сприяти найбільш ефективної реалізації інформаційного змісту ділового спілкування.

До форм ділового спілкування відносяться:

- ділові бесіди, наради, переговори;
- публічні виступи (доповіді, повідомлення, вітання);
- прес-конференції;

- дискусії, дебати, дебати;
- презентації;
- ділові сніданки, обіди, вечери, фуршети.

Письмові форми ділового спілкування - це всі види ділових листів, а також документи, які фіксують соціально-правові відносини, що регулюють управлінські, фінансові та інші дії організацій та окремих посадових осіб.

Спілкування — це багатовимірний, поліфункціональний, різновидовий процес. У психології є кілька класифікацій **видів спілкування**. Вони подають цей феномен різнопланово, збагачуючи палітру його характеристик. Найуживанішими є ті, які можна описати так:

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

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

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

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

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

Спілкування виявляється вже з перших хвилин нашого ставлення до ролі, яку ми обрали. Скажімо, хтось із нас підлеглий, а хтось керівник. Кожен має діяти відповідно до своїх функціональних обов'язків, дотримуючись правил професійної культури у спілкуванні. Але нерідко керівник поводить себе зверхньо, нехтує людською гідністю підлеглого, розмовляє з ним грубо та безцеремонно. А підлеглий розуміє, що керівник тому вдається до таких дій, бо не впевнений у собі, боїться втратити своє місце, за такою формою поведінки прагне приховати свою неспроможність. Для **функціонально-рольового спілкування** дуже важливі доброзичливість, повага до людей, вміння бачити перед собою особистість. Про таке ставлення свідчать, зокрема, посмішка, а також вміння сказати людині щось добре (наприклад, комплімент на фоні антикомпліменту собі: "У Вас така пам'ять, що можна по-доброму позаздрити", "Ви так добре працюєте на комп'ютері, я так не вмію").

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

прикладом, як потрібно поводитись.

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

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

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

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

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

— **маніпулювання** (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають іноді навіть приємний характер);

— **конкуренція, суперництво** (від спілкування, коли "людина людині вовк", до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);

— **співробітництво** ("людина людині — людина"). На цьому останньому рівні можливе саме олюднення людини, тобто спілкування, в якому виявляються гуманістичні установки, високий рівень його культури.

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

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

Виникнення і сутність етикету ділових відносин.

Спілкуючись між собою, люди разом поряють землю, будують державу, її економіку, створюють свою історію, духовні цінності, розвивають культуру. Спілкування як процес і продукт життєдіяльності людей має багате минуле, а як результат наукових досліджень — коротку історію. Багато цінного й цікавого про етику та етикет, культуру спілкування та поведінки знаходимо в пам'ятках історії і літератури, зокрема в українських джерелах.

Одним із перших описав спілкування на території нинішньої України ще у V ст. до н. е. Геродот. Він розповідав, як наші пращури спілкувалися при світлі вогнища, "казали казку", "бояли байку".

Цікаві свідчення того, як у далекі часи жили люди, як вони захищали свою землю, як розвивали ремесла і, звичайно, як спілкувалися, дає Велесова книга, або "Скрижалі буття українського народу", — збірка поліських пам'яток V—IX ст. Люди вміли спілкуватися, бо правила п'ятнадцять століть через віче, де будь-хто міг слово сказати — і то було благом. Взагалі слово для людей було вагомою частиною життя, через нього вони доходили згоди й розв'язували свої життєві проблеми.

Уже тоді встановилися певні звичаї та традиції, що регулювали життя членів громади. Повага до старших, взаємодопомога, хоробрість, чесність стали загальноприйнятими нормами моралі. Проте перехід до моральних відносин відбувався поступово: від найпростіших форм моральності (групових) до вироблення особистістю власних моральних орієнтирів.

Дещо пізніше, коли на території Київської Русі відкрилися перші бібліотеки, школи, набуло розвитку мистецтво, тобто закладалася культура слов'янських народів, з'являються пам'ятки, що підтверджують прагнення тодішнього суспільства вплинути на людину, на її думки та почуття, дати їй християнські правила, норми поведінки й спілкування, такими найвідомішими пам'ятками є твори першого митрополита Київської Русі Іларіона та оратора й мислителя Кирила Туровського. Один із тогочасних видатних мислителів-гуманістів Василь Великий виклав справжню програму культури й етики спілкування та поведінки, а також правила етикету "Будь добрим з другом, ласкавим зі слугою, незлопам'ятним до зухвалих, людинолюбним до смиренних, утішай нещасних, відвідувай хворих, зовсім ні до кого не стався презирливо, вітай з приємністю, відповідай зі світлим обличчям, до всіх будь прихильним, доступним, не хвалися сам, не змушуй інших говорити про тебе, приховуй, скільки можеш, свої переваги, а в гріхах сам себе звинувачуй та не чекай звинувачень від інших. Не будь тяжким у виговоріннях, звинувачуй не скоро і не з пристрасним рухом, бо це — ознака зарозумілості, не засуджуй за малозначуще, ніби сам ти суворий праведник...".

Мудрі настанови щодо етики та етикету, спілкування й поведінки дав своєму та прийдешнім поколінням Володимир Мономах. У його "Повчанні" знаходимо: ...мати душу чисту та непорочну, тіло хude, бесіду лагідну і дотримуватись слова Господнього... при старших мовчати, мудрих слухати, старшим коритися, з рівними собі і молодшими в любові перебувати, без лукавого умислу бесідувати, а більше вдумуватися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою, небагато сміятися, соромитися старших; ...поводитися благочестиво, навчити... очи - управлінню, язик - утриманню, розум - упокорюванню, тіло підкорянню, думку - чистоту дотримуватись, спонукаючи

себе до добрих справ...; не забувайте того доброго, що ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчайтесь..., жодної людини не пропустіть, не привітавши її і не подарувавши їй добре слово...". Володимир Мономах підкреслював, що "правильне життя" людини досягається її "добрими ділами".

Як бачимо, етика та етикет, культура спілкування, поведінки і мовлення в цих джерелах подаються в єдності. Це саме простежується і в подальших пам'ятках історії та культури України.

У ті часи чи не найбільший вплив на людину, на її взаємини з іншими, на формування етики та культури спілкування мали центри духовної культури та духовні особи — мислителі. У XVII ст. в Україні, коли вже чітко окреслились ознаки української народності (територія, мова, економічна й культурна спільність, психічний склад), з'являються й перші центри освіти та культури (наприклад. Львівська братська школа та Острозька греко-слов'яно-латинська школа). У них викладали граматику, арифметику, астрономію, риторичку, діалектику, логіку, мистецтво. Ці заклади мали не лише освітню мету, а й формували культуру поведінки, мовлення та спілкування учнів.

Етикет - слово французького походження, що означає манеру поведінки. До нього відносяться правила чемності і ввічливості, прийняті в суспільстві.

Етикет - це зведення норм і правил поведінки, прийнятих у відповідній спільності людей.

Історія виникнення і розвитку етикету.

Етикет -- явище історичне. Правила поведінки людей змінювалися із змінами умов життя, конкретного соціального середовища. Етикет виник в період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися певних правил поведінки, церемоніалу було необхідно для звеличення царствених персон: імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів і т.п. для закріплення ієрархії усередині самого класового суспільства. Від знання етикету, виконання його правил часто залежала не тільки кар'єра, але і життя людини. Так було в Давньому Єгипті, Китаї, Римі, Золотій Орді. Порушення етикету приводило до ворожнечі між племенами, народами і навіть до воєн.

Етикет завжди виконував і виконує певні функції.

З найдавніших часів люди змушені були дотримуватися певних правил і норм поведінки для того, щоб полегшити собі життя. Мабуть, без них не можна було вижити навіть у первіснообщинному суспільстві.

Саме по собі спільне життя людей у будь-якій суспільстві припускає наявність визначених правил. Саме тому можна з упевненістю сказати, що етикет як низка визначених правил поведінки з'явився одночасно з виникненням первісного людського суспільства як необхідна умова його існування.

Спочатку ці правила були єдиними, тобто вони регламентували одночасно юридичні, економічні, родичівські, релігійні й морально-етичні відносини, їм підкорялися всі члени громади. Таким чином, етикет у цей період часу не виступав самостійно, окремо від інших правил, що регулюють громадське життя первісного колективу, а являв собою частину цих загальних правил.

Зрозуміло, подібні правила були неписаними і негласними, вони народжувалися із природної потреби всього колективу і регулювалися ім. Хранителями подібних знань були старійшини.

Трохи пізніше, коли суспільство перейшло на новий етап свого розвитку, норми етикету виділилися в самостійні правила і стали фіксуватися письмово. Правда, це були не спеціальні книга правил, а різні згадування про них у художніх творах.

Уже в древніх єгипетських, римських рукописах, гомерівській "Одіссеї" говориться про правила поведінки людей у різних життєвих ситуаціях. У цей час були строго регламентовані взаємини вищих і нижчих станів, панів і рабів, старших і молодших, чоловіків і жінок.

Порушення цих правил спричиняло важкі наслідки: зробити вчинок, керуючись тільки власними бажаннями, означало зрадити і тим самим виключити себе зі свого племені, свого співтовариства.

У древніх шумерських літературних текстах були викладені перші правила поведінки, що, на думку шумер, були заповідані людині богами, тому їх необхідно неухильно виконувати.

У древньо-скандинавському пам'ятнику літератури "Едде" містяться не тільки докладний опис поведінки за столом, але і правила проголошення тостів. Про культуру поведінки за столом згадує у своєму добутку "Мистецтво любити" давньоримський поет Овідій.

Кодекс прийнятих норм поведінки мимоволі відбивав тенденції розвитку суспільства: уклад життя, світогляд людей, класові розходження. Згодом з'явився не тільки побутовий етикет, але і політичний. Він регулював зовнішнє життя суспільства: взаємини з іншими державами.

Перше свідчення появи політичного, чи дипломатичного етикету - письмовий договір про мир, вигравіруваний на срібній пластинці, що був укладений єгипетським фараоном Рамзесом Другим і хетським царем Хаттушилем Третім у 1278 р. Незважаючи на те що єгиптяни програли війну, Хаттушилю Третьому було вигідно мати в особі Єгипту свого союзника, тому він підписує мирний договір. Таким чином, дипломатичний (політичний) етикет з'явився раніш усіх інших різновидів етикету. Величезне значення міждержавним відносинам додавали в Древньому Єгипті. Переговори проводилися в урочистій обстановці відповідно до величезної кількості правил і складних ритуалів. Згодом з'явилися послы - представники уряду держави в Інших країнах. У Древній Греції послы носили спеціальні жезли, що свідчили про їхню представницьку місію - це так називані "жезли Гермеса". На верхівці жезла, оповитого лавром, було прикріплені крила птаха і два переплетених вузли. Вузли символізували моторність і хитрість, а крила - маневреність і моторність. Послы були знавцями міжнародного етикету, дуже часто саме від їхнього знання політичної обстановки й правил, прийнятих у даній країні, залежала доля переговорів.

У Древньому Римі політичний етикет був розвинутий ще більше. Так, наприклад, на честь прийому іноземних послів до Риму влаштовувалися свята, а при від'їзді обидві сторони обмінювалися подарунками. Середньовіччя багате всілякими трактатами, що дають поради й рекомендації на усі випадки життя. Не обійшлося тут і без трактату про поведінки, про те, що потрібно від кожного вихованої людини: чемність і ввічливість.

Спочатку етикет регламентував правила поведінки людей, що належать до вищого суспільства. Таким чином, виникає ще один різновид етикету - придворний етикет, У 1204 році з'явилася книга "Про правила поведінки" ("Дисципліна клерикаліс"), написана іспанським автором Петроусом Альфонси. Це перший пам'ятник загальногромадянського етикету. На основі цього твору були складені багато наступних книг про етикет. Спочатку це були книги про правила поведінки придворних. Потім з'явилися і книги, призначені, для більш широкого кола читачів. Ці книги містили правила поведінки за столом, учили правильно вести бесіду, приймати гостей і т. д. Однієї з таких книг стала видана в Гамбурзі у 1716 році "Книга про ввічливу поведінку і гідне обходження як із високими й поважними персонами, так і з дамами, а також про те, яким чином дама може дотриматися ввічливості стосовно нас". Автором цієї книги був Менантес.

У період раннього середньовіччя законодавцем етикету була церква, пізніше ця функція поступово перейшла у світські руки.

Батьківщиною світського етикету по праву вважають Італію, тому що саме в цій країні, починаючи з XI століття, правила поведінки стали строго регламентуватися. Багато в чому це було викликано початком епохи Відродження і прямо пов'язаним із ним повсюдним розквітом науки й мистецтва. З цієї країни етикет поширився в інші країни: Францію, Німеччину, Англію. Для інших країн був характерний досить низький рівень масової культури: скрізь панували брутальність, неучтво й святенництво. До середини XVI століття Франція, Англія й Німеччина знаходилися під впливом Італії. Але пізніше стали формуватися власні поведінкові кодекси, розроблені відповідно до національних особливостей і звичаїв цих країн. Законодавицею моди й етикету із другої половини XVI століття стала Франція, це було викликано не тільки політичною могутністю країни, але і розквітом науки, культури й моди. Вишукані манери і модний одяг стали своєрідним символом часу.

З вступом на французький престол короля Людовика XI розвиток етикету у Франції досягло свого апогею. Людовик XI піклувався про блиск і розкіш свого двору: був розроблений дуже строгий докладний кодекс правил поведінки для придворних. Наприклад, ніхто не мав права почати розмову з королем, не одержавши на те особливого дозволу. Навіть монархи не мали права порушити вимоги придворного етикету, настільки строгі вони були. Розписано було абсолютно все: від пряжок на взутті й зачіски до церемонії прийому гостей. Під час численних і вишуканих прийомів у короля Людовика XI гостям роздавали спеціальні картки, що називалися "етикетки", на них були написані правила поведінки. З цього часу етикет стали сприймати як визначений ритуал.

Упроваджуватися складним правилам етикету було не просто, тому з'явилися спеціальні люди - церемоніймейстери, що добре знали ці правила і допомагали іншим орієнтуватися в них.

У XVII столітті уклад французького двору являв собою суміш галантності, шанобливості і деякої фамільярності. Чоловіки знімали капелюха на знак вітання. Однак потім знову надягали його, не знімали капелюх навіть під час візитів, у ньому можна було знаходитися і за столом. Місця за столом займали відповідно до свого положення й титулу. Розсаджувалися в один ряд. Сама знатна й шановна людина сідала наприкінці столу і не мала сусідів праворуч. З

лівої сторони від нього сідав наступний по знатності чоловік і т.д. Хазяїн будинку займав те місце, що відповідало його положенню при дворі й титулі. Під час застілля прийнято було вимовляти тости. Причому чоловіки обов'язково знімали капелюх і ставали на коліно під час його проголошення. Після того як келих був спустошений, знову надягали капелюх і сідали за стіл. Дуже популярний був у цей час епістолярний жанр. Листа складали, керуючись особливими правилами. Так, наприклад, загальноприйнятими формами звертання були "пан" і "пані" (навіть чоловік і дружина, батько й дочка і т.д. називали так один одного). Широко було поширене звертання на "ви". "Ти" говорили знатні люди прислузі, а також король своїм фаворитам.

Як ми вже писали, етикет формувався під впливом різних факторів. Немаловажне значення мав політичний лад, рівень розвитку культури й мистецтва, зовнішня й внутрішня політика і багато чого іншого. Після Французької революції придворний етикет був істотно перероблений, наприклад, було скасоване прийняте раніше звертання на "ви", до всіх звертались тільки на "ти" і т.д..

У Німеччині на початку XVI століття Зразом Роттердамским був написаний твір, присвячений правилам поведінки дітей, "Громадянство звичаїв дитячих". У цій книзі докладно описувалися правила поведінки дітей у школі, будинку, церкві, гостях, за столом. Так, наприклад, у главі про відвідування гостей написано: "Що треба робити, коли запрошують на бенкет? Приходити не пізно, а в домовлену годину; не личить привести із собою пса чи незваних гостей. Якщо, який сум маєш на серці, то залиши його. Коли тобі запропонують краще місце, спочатку відмовся, якщо ж будуть примушувати, тоді подякуй і сядь там, де просили, спочатку руки, помивши і нігті, обрізавши. Ніж май гострий, щоб не м'яв, а різав, не махай руками і не бовтай ногами, не ріж стіл і не коли тарілки. Якщо щось на землю упаде, цього до вуст не піднось. Больших шматків руками не бери, але скористайся ножом... "Об'ємна глава присвячена умінню вдягатися: "Повинне бути особливе піклування про красу одягу чи оскільки риза - що друге тіло людини, у ній образ думки відбиватися може".

Говорять про існування двох основних напрямків етикету, що досить відособлений один від одного. Перший напрямок - європейський. Він орієнтований, насамперед, на зовнішню сторону життя людини. Європейський етикет регламентував лише те, що по тим чи іншим причинам заборонялося, вважалось неприпустимим для культурної людини. Таким чином, культурна людина, керуючись певними правилами поведінки, усе-таки мала можливість для розкриття своєї власної індивідуальності.

Східний етикет набагато більше прагне до ритуальності, не допускає ніяких відхилень від загальноприйнятих норм. Кожне сказане слово, кожен учинок оцінюється з погляду цих норм.

Русь досить довгий час жила замкнуто й практично не мала контактів зі східними і європейськими країнами. Ця обставина, природно, відбилася на культурному житті країни. Уклад життя був патріархальним. ***Перші письмові правила поведінки були дані в "Повчаннях" Володимира Мономаха.*** Приведемо деякі уривки з цього твору: "Куди не підете по своїй землі, ніде не дозволяйте ні своїм, ні чужим отрокам кривдити жителів ні в селищах, ні в полях... де не зупинитеся на шляху, скрізь напійте й нагодуєте всякого, хто просить... шануйте гостя, відкіля б до вас ні прийшов, - чи проста людина, чи

знатний, чи посол, -...почастуйте їжею чи питвом... Хворого відвідуйте, мертвого підіть провести... Не пройдіть повз людину, не привітавши її, а скажіть усякому при зустрічі добре слово..." *Пізніше, у першій половині XVI століття, у Росії була написана "Книга, названа Домостроєм" яка, містить у собі корисні поради, повчання й наставляння всякому християнину - і чоловіку, і дружині, і дітям, і слугам, і служницям". Скорочена назва цього унікального твору, написаного Сильвестром, - "Домострой" - дотепер відомо кожному росіянину. Автор "Домострою" розробив своєрідний кодекс поведінки городянина, заснований на справедливому й гуманному відношенні людей один до одного. Ця книга охоплювала всі сторони життя людей багатого стану: учила, як відноситися до церкви, владі, членам родини, прислузі, як виховувати дітей, як господарювати, як зустрічати гостей і наносити відповідні візити і т.д. З вступом на престол Петра Великого в Росії наступила пора великих перетворень.*

У XVII столітті (1717 р.) за розпорядженням Петра I була видана книга "Юності чесне дзеркало, чи правила до життєвого обходження, зібрання від різних авторів", у якій давалися поради молодим дворянам, як поводитися у світському суспільстві й у звичайних життєвих ситуаціях.

Молодий дворянин повинний був бути насамперед чесним, з повагою відноситися до оточуючих, поважати батьків. "Щонайперше усього повинні діти батька й матір у великій честі мати. І коли від батьків, що їм наказане буває, завжди капелюх у руках тримати, а перед ними не підіймати, і біля їх не сидати, і колись них не засідати, при них усім тілом не визирати, але усі потаємним образом із великою повагою, не з ними навряд, але небагато уступ за них остронь стояти..."

Окрема глава була присвячена поведінці дітей у суспільстві й будинку. Наведемо як приклад ще одну цитату з вищевказаної книги, що стосується манери поведінки людини і її ходи: "Ніхто не сміє повісивши голову і, потупивши очі вниз по вулиці ходити, чи на людей косо поглядати, а прямо, не зігнувшись ступати, і голову тримати прямо ж, а на людей дивитися весело й приємно із благо-видною сталістю, щоб не сказали: він лукаво на людей дивиться". Книга "Юності чесне дзеркало..." неодноразово перевидавалася в XVIII столітті і пізніше. З часом етикет усе більше й більше підпадав під європейський вплив. Уже в часи царювання імператриці Анни домінуючим став французький вплив. Ознакою гарного виховання вважалося бездоганне володіння французькою мовою, тому для виховання своїх дітей запрошували французьких гувернерів. У великих містах з'явилися французькі перукарі, модистки, відкрилися крамниці з модним одягом. Усі істинно російське, національне стало сприйматися як фортечне, рабське. Такий вплив був досить сильним аж до Вітчизняної війни 1812 року, коли сильні стали патріотичні настрої. Після скасування кріпосного права в 1861 року багато станових розходжень відійшли на другий план. У цей час етикет стає надбанням більш широкого кола людей. Селяни у своєму повсякденному житті теж керувалися особливими правилами, що мали у своїй основі патріархальні традиції. Головним у селянській родині вважався старший за віком чоловік" до нього ставилися з великою повагою й шаную. Право першому сісти за стіл належало главі родини. У Санкт-Петербурзі в 1890 році була опублікована книга "Життя у світлі, будинку і при дворі".

Жовтнева революція 1917 року різко змінила представлення про життя. З цього моменту гарні манери, шляхетність, увічливість, тактовність, володіння іноземними мовами стали вважатися ознакою буржуазного суспільства. "Пролетарські" правила етикету багато в чому суперечили раніше існуючим. Чоловіки перестали бути галантними кавалерами, а жінки - прекрасними дамами. Усі стали товаришами. Велика частина інтелігенції (тобто вихованих людей, що живуть відповідно до правил етикету і моральних норм) була змушена виїхати за кордон. Останнім часом дотримання етикету стало необхідним для успішного існування людини в суспільстві.

Лекція 2

Тема: Спілкування, як соціально-психологічний феномен..

Мета: Дидактична

Усвідомити значення спілкування як соціально-психологічного феномену.

Сформулювати поняття комунікації, взаємодії, сприйняття.

Засвоїти особливості передачі інформації між людьми.

Виховна

Сприяти формуванню позитивного ставлення до ділових партнерів,

Розвиваюча

Розвивати практичні навички взаємопорозуміння, індивідуальні властивості сприйняття.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, схема передачі інформації.

План:

1. Спілкування, як соціально-психологічний феномен.
2. Форми, та рівні спілкування.
3. Бар'єри спілкування.

Література

- 1 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.
- 2 Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебн. пособие. – 2-е изд. – М.: Инфра – М -, 2001.
- 3 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
- 4 Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.
- 5 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.
- 6 Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007- 344с...

Спілкування, як соціально-психологічний феномен.

Як зазначалося, спілкування в нашому житті відіграє дуже велику роль, а його психологічна природа надто складна. Людині важко бути щасливою, успішно працювати, самовдосконалюватися, самостверджуватися не

контактуючи з іншими. Спілкування, на думку вчених, є однією з нагальних потреб людини, яка живе в суспільстві. Воно потрібне їй для взаємодії з іншими людьми, для впорядкування взаємин з ними, для самоствердження в суспільстві. Більшість психологів, наприклад, називають таку потребу комунікативною і вважають, що вона виявляється через прагнення людини до розуміння її іншими. Потреба у спілкуванні виникає в перші місяці життя дитини, а на третьому році в неї вже виразно проглядає бажання спілкуватися з іншими. У перші сім років у дітей чітко виявляється потреба в доброзичливій увазі, у повазі до них з боку дорослих та у взаєморозумінні й співчутті. Ця потреба, як правило, залишається у людини найважливішою на все життя. Потім її потреби розвиваються, відбувається перехід від простих форм потреб в емоційному контакті до складніших — у співпраці, інтимно-особистісному, діловому спілкуванні та ін. Розглядаючи потреби як початок діяльності, деякі науковці дотримуються положення про єдність спілкування та діяльності. Одні з них вважають, що спілкування та діяльність — дві рівнозначні категорії буття людини, інші — що спілкування є однією зі сторін діяльності, і, нарешті, деякі — що спілкування є особливим видом діяльності.

У подальшому зазначені потреби розглядаються як один складний психологічний механізм, де різні його компоненти виконують певні функції.

Сутність, структура, функції спілкування.

Враховуючи складність природи спілкування, важливо розібратись у його структурі. Завдяки дослідженням учених виокремлено три взаємопов'язаних сторони спілкування:

—***комунікативна*** — обмін інформацією між індивідами та її уточнення, розвиток;

—***інтерактивна*** — організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, а й діями, зокрема при побудові спільної стратегії взаємодії;

—***соціально-перцептивна*** — процес взаємного сприймання й розуміння співрозмовників, пізнання ними одне одного.

У деяких дослідженнях структура спілкування розглядається, виходячи з трьох рівнів аналізу (макро-, мезо- і мікрорівні). На першому з них спілкування індивіда з людьми аналізується в інтервалах, рівних тривалості його життя. На мезорівні вивчаються окремі форми спілкування: бесіда, гра, колективне обговорення та ін. І, нарешті, на мікрорівні — одиницями аналізу виступають взаємопов'язані дії суб'єктів спілкування: "запитання — відповіді", "повідомлення Інформації — ставлення до неї", "спонування до дії — дія" та ін.

Функції спілкування дуже різноманітні. Існують різні підходи до їх класифікації. Так, за однією з них виокремлюють три основних класи таких функцій: ***інформаційно-комунікативний, регулятивно-комунікативний та афективно-комунікативний.***

Перший із них охоплює все, що є передаванням і отриманням інформації у психологічному розумінні цих слів. Ідеться не лише про готову інформацію, а й про таку, що формується, розвивається. Психологи кажуть не просто про її передавання, а про передавання та приймання значень. Спілкування також забезпечує не лише пізнання, а й регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. З цим класом функцій пов'язані способи впливу людей одне на одного: переконання, навіювання, наслідування та ін. Це регулятивно-

комунікативна функція. Афективно-комунікативна функція належить до емоційної сфери людини. Річ у тім, що розмаїття людських емоцій виникає й виявляється під час спілкування.

Якщо взяти іншу основу для класифікації, то можна виокремити і такі функції спілкування, як організація спільної діяльності, пізнання людьми одне одного, формування та розвиток міжособистісних взаємин. Використання цієї класифікації допомагає зрозуміти, що для культури саме ділового спілкування важливо враховувати всіх суб'єктів спільної діяльності. Вони повинні мати установку на пізнання одне одного та бажання підтримувати доброзичливі взаємини.

Використовуючи мету спілкування як критерій класифікації, можна виділити наступні функції спілкування:

1) **контактна функція** — встановлення контакту як стану обопільної готовності до прийому й передачі повідомлень і підтримки взаємозв'язку у вигляді постійної взаємоорієнтованості;

2) **інформаційна функція** — обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями;

3) **спонукальна функція** — стимуляція активності партнера, щоб направити його на виконання певних дій;

4) **координаційна функція** — взаємне орієнтування й узгодження дій при організації спільної діяльності;

5) **функція розуміння** — адекватне сприйняття й розуміння змісту повідомлення і взаємне розуміння — намірів, настанов, переживань, станів;

6) **емотивна функція** — формування у партнера потрібних емоційних переживань, а також зміна з його допомогою своїх переживань і станів;

7) **функція встановлення відносин** — усвідомлення і фіксація свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків співтовариства, у якому діє індивід;

8) **функція здійснення впливу** — зміна стану, поведінки, індивідуально-значеннєвих станів партнера.

Усі функції спілкування спостерігаються в житті й виявляються, як правило, в єдності, доповнюючи одна одну.

Види, форми, та рівні спілкування.

Рівні спілкування.

Конвенційний рівень.

Це рівень **повноцінного людського спілкування**: "конвенція" – згода.

Контакт на **конвенційному** ("людському") рівні, як видно з вищевикладеного, потребує від партнерів високої культури спілкування. Вміння "тримати діалог" на такому рівні, а тим більше – приводити його на такий рівень психологи уподібнюють складному мистецтву, для оволодіння яким деяким людям доводиться роками працювати над собою (із науки спілкування у подальших розділах буде зрозуміло, чому і кому так).

Конвенційний рівень можна вважати оптимальним для вирішення особистих і міжособистісних проблем у людських контактах. Фактично ж спілкування люди здійснюють частіше на рівнях, що лежать нижче за конвенційний, іноді – на більш високих. Найнижчий рівень людського спілкування – **примітивний**.

Примітивний рівень спілкування

При такому рівні спілкуванні людина не особливо турбується, наскільки правильно і адекватно він буде сприйнятий оточуючими. Людина, що спілкується на примітивному рівні, **більше говорить, ніж слухає**, тому не піклується про те, які почуття викликає у співрозмовника. У такої людини словниковий запас буде мізерним, а темп мови — швидким. Ваше спілкування з таким співрозмовником повинно бути спрямоване на те, щоб стримати його запал, не підвищуючи при цьому тон і кажучи розмірено. У спілкуванні з такою людиною **слід залишатися чемним, але проявити твердість**.

Маніпулятивний рівень спілкування

Використовуючи маніпулятивний рівень спілкування, людина намагається **досягти якої-небудь мети**. Такий рівень спілкування є невід'ємною частиною деяких професій, таких як менеджер з продажу. Маніпулятивний рівень спілкування використовується і в побутовому спілкуванні. При цьому маніпуляція **часто несе в собі імітацію зацікавленості**, чемності. Крайніми формами маніпулятивного рівня спілкування є **загроза і лестоці**. Розпізнати маніпулятора в людині буває достатньо важко, так як цей рівень може приймати форму будь-якого іншого з рівнів. Маніпуляцію в такому випадку буде характеризувати загальна неприродність ситуації, коли, наприклад, носій ділового рівня спілкування буде говорити на духовно-довірчому рівні.

Діловий рівень спілкування

Співрозмовник, що використовує діловий рівень спілкування, буде уважний до вашим поглядам, смакам, буде враховувати ваш вік і характер. Ваші взаємини при цьому буде об'єднувати спільна мета. У повсякденному житті діловий рівень спілкування можна застосовувати до тих людей, з якими потрібно зберегти певну дистанцію. Крім того, діловий рівень спілкування **підкреслить ваше свідоме і серйозне сприйняття співрозмовника**.

Ігровий рівень спілкування

Цей рівень спілкування **ґрунтується на імпровізації**, тому може бути несерйозним, жартівливим і гротескним. Ігровий рівень спілкування пов'язаний з почуттям гумору, тому **важливий для налагодження неформальних відносин**. Найяскравішим прикладом ігрового спілкування є кокетство. Часто трапляється так, що людина з певним темпераментом застосовує ігровий рівень у спілкуванні, яке вимагає зовсім іншого рівня. Такі люди можуть ставитися до **психотипу гіпертимов**, які є життєрадісними і енергійними людьми. Якщо ж вас буде надмірно дратувати такий співрозмовник, варто задуматися, чи не занадто ви серйозно ставитеся до подій.

Цей рівень спілкування вищий не тільки за маніпулятивний, а навіть за конвенційний. Тобто, володіючи повнотою і людяністю цього останнього, він перевершує його тонкощами змісту і багатством відтінків.

Духовний рівень спілкування

Цей рівень спілкування характеризується найбільшим ступенем **розкриття своєї особистості співрозмовника і занурення в його особу**. Духовний рівень спілкування властивий близьким родичам, друзям. Відмінною рисою духовного рівня є неспішний темп мови, що у свою чергу свідчить про довірче ставлення до співрозмовника.

Рівень масок

Кожна людина користується рівнем масок в спілкуванні практично **кожен день**, навіть не помічаючи цього. Співрозмовник може надіти маску привітності, ввічливості, серйозності і навіть чарівності. Поняття брехні безпосередньо пов'язане з цим рівнем спілкування. Система масок використовується як при спілкуванні з близькими знайомими, так і при спілкуванні з людьми на рівні фактів і думок. Крім того, коли ми хочемо підтримати про себе певну думку, ми також застосовуємо маски. З одного боку, спілкування на рівні масок може **перешкодити прояву власного «я»**, з іншого — може бути **шляхом до самовдосконалення**, коли, наприклад, сором'язлива людина одягає маску рішучого. Важливо використовувати маски тільки тоді, коли це доречно, і ваше справжнє настрої або думка може бути неправильно сприйнято співрозмовником.

Ділове спілкування існує в двох формах: усній і писемній.

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

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

Таблиця 1

<i>Усна форма ділового стилю</i>	<i>Писемна форма ділового стилю</i>
Ділова бесіда, діловий прийом, ділова доповідь, ділова розмова по телефону, ділова нарада, ділові переговори	Документи різних видів: автобіографія, резюме, заява, пропозиція, скарга, характеристика, трудова книжка, особовий листок з обліку кадрів, довідка, висновок, доповідна записка, пояснювальна записка, запрошення, звіт, лист, оголошення, план, протокол, витяг із протоколу, телеграма, адреса, телефонограма, радіограма, факс, акт, доручення, розписка, список, таблиця, накладна, договір, трудова угода, контракт, ділова доповідь (написаний текст) тощо

Бар'єри спілкування.

Напевно, у кожної з вас бувало відчуття, що співрозмовник ніби захищається, споруджуючи невидиму стіну між вами. Ця стіна і є той самий горезвісний бар'єр. Звідки ж вони беруться? Бар'єри спілкування з'являються в нашому житті з різних причин – як правило, це тісне сплетіння особливостей наших характерів і ситуації. І вже, буває, не розберешся, хто або що цьому виною.

З проблемами в різних ситуаціях спілкування стикається практично кожна людина, незалежно від своїх статі, віку, соціального статусу, цінностей та установок. Це може означати лише одне – причини, за якими виникають бар'єри в спілкуванні, різні, і вони присутні в житті кожної людини.

Дані причини можуть усвідомлюватися або не усвідомлюватися людьми. Від цього багато в чому залежить те, наскільки швидко ці люди помітять, що у них є проблеми, зрозуміють, якого вони роду і нарешті зможуть

їх вирішити. До речі, бар'єри у спілкуванні можуть бути навіть надумані одним або декількома співрозмовниками – і навіть цього достатньо для невдач у взаємодії один з одним.

Отже, які ж основні види бар'єрів в спілкуванні?

Бар'єри комунікації. Це бар'єри в спілкуванні, пов'язані з обміном інформацією між співрозмовниками в ході спілкування. Які вони бувають?

- **Семантичний бар'єр.** Він встає на вашому шляху тоді, коли ви і ваш співрозмовник під одними і тими ж поняттями маєте на увазі зовсім різні речі. Такий бар'єр виникає практично завжди і скрізь, тому що ми по-різному розуміємо багато речей. Наприклад, для однієї дівчини хороший чоловік – це той, хто любить її, піклується про неї, заробляє достатньо грошей, хоче дитину, любить проводити з нею разом час; а інший – той, який рідко п'є і рідко б'є її. Тому говорячи на одну і ту ж тему – “які ж всі мужики однакові!” – вони насправді будуть говорити про різне і можуть зіткнутися з нерозумінням один одного. Для того, щоб зруйнувати цей бар'єр необхідно добре розуміти партнера і його картину світу – ті смисли, які він вкладає в різні поняття. У разі можливих неточностей завжди докладно пояснюйте, що ви маєте на увазі, і намагайтеся використовувати зрозумілі для співбесідника слова та словосполучення.

- **Логічний бар'єр.** По суті, це невміння виражати свої думки. У промові такої людини плутаються причинно-наслідкові зв'язки, відбувається підміна понять. Або йому буває складно підібрати слова для тих складних думок, які пробігають в його голові. Якщо ви зіткнулися з таким співрозмовником, то наберіться терпіння: слухайте його дуже уважно і задавайте питання – це допоможе вам отримати необхідну інформацію. Якщо ж такою особливістю грішіть ви самі, то краще постаратися від неї позбутися. Послухайте, як висловлюють свої думки хороші оратори або письменники, прочитайте підручник по логіці, запишіться на курси ораторської майстерності або просто попросіть друзів давати вам зворотний зв'язок з рекомендаціями будь – якої з цих варіантів допоможе вам стати більш привабливою співрозмовницею.

- **Фонетичний бар'єр.** Це погана техніка мовлення – коли незрозуміло, що говорить співрозмовник, і це заважає сприймати інформацію. Якщо ви зацікавлені в спілкуванні з цією людиною, то є кілька варіантів. При формальному або діловому спілкуванні вам доведеться пристосуватися до його манері говорити, зрідка перепитуючи в незрозумілих моментах. При неформальному або дружньому спілкуванні ви можете в м'якій формі донести до співрозмовника, що вам складно розуміти його з-за деяких особливостей його мови. Попросіть його, підлаштуватися під вас і скоригувати їх.

- **Модальнісний бар'єр.** Всі ми отримуємо інформацію зі світу через п'ять органів почуттів, проте один з них є пріоритетним. Це і є ваша модальність. Наприклад, люди з візуальної модальністю найкраще засвоюють побачену інформацію, а ось почуту – набагато гірше. Знаючи про це, намагайтеся з ходу визначити модальність вашого співрозмовника і використовувати це: візуалу показуйте графіки і схеми, з аудіалом грайте голосом, а до кінестетику частіше торкайтеся і показуйте все "на пальцях". Використовувати у мовленні відповідні дієслова – наприклад, "бачити", "чути" або "відчувати".

- **Особистісний бар'єр.** У кожного з нас є характер, і деякі його риси можуть когось не влаштовувати. Але у кого-то ці риси настільки загострені, що

його характер може бути бар'єром у спілкуванні. Це може бути пов'язано з незнанням своїх особливостей або з нестачею самоконтролю. Наприклад, надмірна повільність або, навпаки, метушливість можуть дратувати партнерів по спілкуванню. У разі, якщо ви зіткнулися з такою людиною, спробуйте повідомити про свій дискомфорт і попросити його бути повільніше або швидше. Ну і намагайтесь адекватно сприймати власні недоліки, оскільки для кого-то і вони теж можуть стати бар'єром.

Бар'єри взаємодії. Це бар'єри, пов'язані з взаємодією з людиною під час спілкування виникають через незадоволення поведінкою партнера по спілкуванню. Як правило, у позиціях співрозмовників є істотні відмінності.

- **Мотиваційний бар'єр.** Виникає тоді, коли у партнерів по спілкуванню різні мотиви вступу в контакт. Наприклад, ви хочете підтримки від подруги, а вона хоче, щоб ви обговорили її нове плаття. У такому випадку ви можете зіткнутися з нерозумінням і навіть посваритися. Щоб цього не сталося, корисним буде вчасно позначати власні мотиви: "Знаєш, зараз мені дуже потрібно, щоб ти мене підтримала, а потім обговоримо плаття".

- **Бар'єр некомпетентності.** Часто зустрічається у спільній роботі. Вас може дратувати некомпетентність партнера, коли він починає говорити очевидні для вас дурниці. Це викликає почуття злості, досади і втраченого часу. Варіантів два – або поступово підштовхнути його до більш глибокого розуміння питання (наприклад, ненав'язливо щось пояснивши), або згорнути спілкування. Вибір – за вами, і він залежить від ваших цілей.

- **Етичний бар'єр.** Виникає в ситуації несумісності моральних позицій партнерів по спілкуванню. Головне – не намагатися перевиховати або висміяти вашого співрозмовника. Набагато правильніше згорнути спілкування або спробувати знайти якийсь компроміс, особливо якщо у вас є якась важлива загальна мета.

- **Бар'єр стилів спілкування.** У кожного з нас своя унікальна манера. Вона залежить від темпераменту, характеру, виховання, професії та інших факторів. Як правило, вона довго формується, і потім її буде складно змінити. Стиль спілкування включає в себе основний мотив (навіщо ви спілкуєтесь – самоствердження, підтримка і т. д. ...), ставлення до інших (доброта, терпимість, жорстокість ...), ставлення до себе та характер впливу на людей (тиск, маніпуляція, прохання і т. д. ...). Найчастіше стиль спілкування іншої людини нам доводиться просто приймати, оскільки змінити його складно, а спілкуватися часто буває необхідно.

Бар'єри розуміння і сприйняття. Це бар'єри, пов'язані з сприйняттям та пізнанням один одного, а також з встановленням взаєморозуміння на цій основі.

- **Естетичний бар'єр.** Виникає тоді, коли нам не подобається, як виглядає співрозмовник. Для його виникнення є різні причини, наприклад, якщо він неохайно або неохайно одягнений або нас дратує щось у його зовнішності. Не думати про це буває складно, однак необхідно, адже цей контакт може бути для нас дуже важливий.

- **Соціальний бар'єр.** Причиною труднощів у спілкуванні може бути різний соціальний статус партнерів. Однак, тут важливо пам'ятати про те, що поява такого бар'єру в першу чергу пов'язано установками свідомості співрозмовників. Якщо вони надають значення соціальному положенню один

одного і для них воно може бути перешкодою, це здатне ускладнити спілкування. Але ж для багатьох ситуацій статус неважливий – наприклад, для обговорення якогось вашого улюбленого заняття або підтримки один одного.

- **Бар'єр негативних емоцій.** Погодьтеся, досить важко спілкуватися з засмученим чи роздратованим людиною. Багато хто з нас схильні приймати ці емоції на свій рахунок (хоча б частково). Тут необхідно пам'ятати про те, що часто причина поганого настрою співрозмовника криється в якихось інших речах – обставині в сім'ї, проблеми на роботі або особистісну кризу. Однак у разі, якщо негативні емоції співрозмовника суттєво перешкоджають розмови, його краще відкласти на інший час.

- **Бар'єр установки.** Дуже часто спілкування ускладнюється, якщо ваш партнер спочатку має не дуже хороша думка про вас. У більшості випадків найправильніше буде обговорити це питання і чесно запитати про це співрозмовника, спробувати пояснити йому, що він помиляється. У тих ситуаціях, коли це неможливо, постарайтеся просто врахувати цей факт і будувати будувати своє спілкування з партнером досить акуратно. Коли пройде якийсь час і він зрозуміє, що його установка нічим не підкріплюється, вона може зникнути сама собою.

- **Бар'єр "двійника".** Він полягає в тому, що ми мимоволі думаємо про нашого співрозмовника як про саму себе: приписуємо йому наші думки і погляди і чекаємо від нього тих же вчинків, які самі вчинили. Але він інший! Важливо не забувати про це і намагатися сприймати і запам'ятовувати все те, що відрізняє його від нас.

- **Грубість і невігластво.** Всі ми стикаємося з людьми, які просто-напросто погано виховані. Іноді таке звернення потрібно просто перетерпіти, особливо в тому випадку, коли людина не реагує на зауваження. Дуже важливо в такій ситуації залишатися ввічливий – іноді це само по собі унеможливорює грубість. Пам'ятайте про те, що в спілкуванні з такою людиною у вас є якась мета, і це явно не бажання поставити його на місце.

- **Невміння слухати.** Воно проявляється у відсутності інтересу до того, що ви говорите, прагненні говорити про себе або постійному перебиванні. Якщо вам в такій ситуації кров з носу необхідно, щоб вас слухали, намагайтеся говорити краще. Використовуйте різні способи залучення уваги: інтонації, міміку, жести, основи НЛП.

Моделі спілкування.

Для характеристики системи дій, що їх виконують суб'єкти спілкування, використовують поняття "модель". Існує п'ять типів моделей спілкування.

Запобігливий тип. Один із співрозмовників намагається догодити іншим, вибачається, не вступає в суперечки. Не отримавши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу.

Звинувачувальний тип. Особа цього типу шукає винних, нерідко поводить зухвало, говорить різко й жорстко і в такий спосіб прагне завоювати авторитет, владу над іншими.

Розважливий тип. Коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос.

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

Врівноважений тип. Поведінка такої особи послідовна, гармонійна, до

співрозмовників ставиться відкрито, чесно, не принижує інших.

Моделі і стиль спілкування застосовуються в різноманітних ситуаціях професійного спілкування і значною мірою характеризуються культурою спілкування – цілісною системою елементів, яка охоплює зовнішню культуру, культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки та етикет.

Лекція 3

Тема: Спілкування в системі суспільних відносин. Психологічна природа спілкування.

Мета: Дидактична

Усвідомити значення спілкування як соціально-психологічного феномену.

Сформулювати поняття комунікації, взаємодії, сприйняття.

Засвоїти особливості передачі інформації між людьми.

Виховна

Сприяти формуванню позитивного ставлення до ділових партнерів,

Розвиваюча

Розвивати практичні навички взаємопорозуміння, індивідуальні властивості сприйняття.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, схема передачі інформації.

План:

- 1 Сутність, структура, функції спілкування.
- 2 Спілкування, як обмін інформацією.
- 3 Спілкування, як взаємодія.
- 4 Спілкування, як сприймання та розуміння один одного. Механізми взаєморозуміння.

Література

- 1 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., - К.: Викар, 2002.
- 2 Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебн. пособие. – 2-е изд. – М.: Инфра – М -, 2001.
- 3 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
- 4 Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.
- 5 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.
- 6 Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007- 344с...

Сутність, структура, функції спілкування.

Спілкування – це складний, багатоплановий процес встановлення контактів між людьми, який породжений потребами у спільній діяльності. Спілкування може виступати одночасно як: процес взаємодії особистостей;

процес обміну інформацією; відношення людей один до одного; взаємовплив людей один на одного; процес їх співпереживання і взаєморозуміння.

Слід розмежовувати поняття “спілкування” і “комунікація”.

Комунікація – це взаємодія двох систем, у ході якої від однієї системи до іншої передається сигнал, що несе певну інформацію.

Спілкування – це вузький комунікативний акт, пов’язаний з передачею інформації за допомогою слова. Воно є більш вузьчим поняттям, ніж комунікація. Це обмін інформацією між людьми. Зміст спілкування реалізується через вербальні (мова) і невербальні (жести, міміка, пантоміміка) засоби.

У спілкуванні можна виділити дві сторони: відношення і взаємодія.

Відношення і взаємодія у спілкуванні ніби підводна і надводна частини айсберга, де видима частина — серія мовних і немовних дій, а внутрішня, невидима — потреби, мотиви, інтереси, почуття, все те, що спонукає людину до спілкування.

Структура спілкування:

- комунікативна сторона (обмін інформацією);
- інтерактивна (організація взаємодії між індивідами, які вступають у спілкування);
- перцептивне (сприймання людини людиною).

Всі ці сторони спілкування тісно пов’язані між собою. Адже інформацію необхідно не тільки прийняти, але і осмислити. Передача, прийом, розуміння інформації зумовлює взаємозв’язок: діяльність — спілкування — пізнання. Обмінюючись інформацією, партнери впливають один на одного.

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

Однією із загальноприйнятих підстав класифікації є виділення в спілкуванні трьох взаємозв’язаних сторін, або характеристик - інформаційною, інтерактивною і перцептивною. Відповідно до цього виділяються інформаційно-комунікативну, регулятивно-комунікативну і афектно-комунікативну функції.

Інформаційно-комунікативна функція спілкування полягає обміну інформацією у будь-якому вигляді між взаємодіючими індивідами. Обмін інформацією в людському спілкуванні має свою специфіку. По-перше, ми маємо справу з відношенням двох індивідів, кожен з яких є активним суб’єктом (на відміну від технічного пристрою). По-друге, обмін інформацією обов’язково припускає взаємодію думок, відчуттів і поведінки партнерів. По-третє, вони повинні володіти єдиною або схожою системою кодифікації/декодифікації повідомлень.

Передача будь-якої інформації можлива за допомогою різних знакових систем. Зазвичай розрізняють вербальну (як знакова система використовується мова) і невербальну (різні немовні знакові системи) комунікацію. У свою чергу, невербальна комунікація також має декілька форм:

- кінетику (оптико-кінетическая система, що включає жести, міміку, пантоміму);
- паралінгвістику (система вокалізу голосу, паузи, покашлювання і т. п.);
- проксемику (норми організації простору і часу в спілкуванні);

- візуальне спілкування (система контакту очима).

Іноді окремо розглядається як специфічна знакова система сукупність запахів, якими володіють партнери по спілкуванню.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція спілкування полягає в регуляції поведінки і безпосередньої організації спільної діяльності людей в процесі їх взаємодії. Тут слід сказати декілька слів про традицію використання понять взаємодії і спілкування в психології. Поняття взаємодії використовується двояко: по-перше, для характеристики дійсних реальних контактів людей (дій, контрдій, сприянь) в процесі спільної діяльності; по-друге, для опису взаємних впливів (дій) один на одного в ході спільної діяльності, або ширше - в процесі соціальної активності.

В процесі спілкування як взаємодії (вербальній, фізичній, невербальній) індивід може впливати на мотиви, цілі, програми, ухвалення рішень, на виконання і контроль дій, тобто на всі складові діяльності свого партнера, включаючи взаємну стимуляцію і корекцію поведінки.

Афектно-комунікативна функція спілкування пов'язана з регуляцією емоційної сфери людини. Спілкування - найважливіша детермінанта емоційних станів людини. Весь спектр специфічно людських емоцій виникає і розвивається в умовах спілкування людей - відбувається або зближення емоційних станів, або їх поляризація, взаємне посилення або ослаблення.

Можна привести іншу класифікаційну схему функцій спілкування, в якій разом з перерахованими окремо виділяються і інші функції: організація спільної діяльності; пізнання людьми один одного; формування і розвиток міжособистісних відносин.

Спілкування як обмін інформацією

Комунікативний процес — обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є точне й повне засвоєння повідомлень, що містять певну інформацію.

У цьому процесі взаємодіють такі базові елементи:

- відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- повідомлення — закодована за допомогою символів інформація;
- канал (засіб) передавання інформації;
- одержувач — особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач долають кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу, які мають своїм завданням створення повідомлення і використання каналу для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони однаково зрозуміли вихідну ідею. Досягти цього складно, оскільки на кожному етапі зміст повідомлення може бути спотвореним, частково або цілком утраченим. Такими взаємопов'язаними етапами є зародження ідеї, кодування й вибір каналу інформування, передавання, декодування інформації.

Зародження ідеї. Обмін інформацією розпочинається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник визначає, яка ідея (повідомлення) стане предметом інформаційного обміну. Багато спроб обміну інформацією можуть бути невдалими, оскільки відправник недостатньо опрацьовує повідомлення, не надає йому необхідної форми. Наприклад, керівник, який має намір оцінити результати роботи, повинен повідомити підлеглим конкретну інформацію про їх сильні й слабкі риси, про методи поліпшення результативності їх праці. Нечітка

загальна похвала або така сама критика не можуть бути повноцінною ідеєю повідомлення.

Кодування й вибір каналу інформування. Перед передаванням інформації відправник повинен за допомогою певних символів закодувати її. Таке кодування перетворює ідею на повідомлення. Відправник також обирає канал інформування, здатний передати символи, які використовують для комунікації (наприклад, передавання мови й письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, зокрема комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання інформації не відбудеться. Так, неможливо передати телефонним зв'язком картину художника або одночасно спілкуватися зі всіма співробітниками. Якщо канал інформування частково відповідає цим параметрам, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави може попередити підлеглого про неприпустимість порушень техніки безпеки, але серйозність проблеми буде передано при цьому не так ефективно, як в офіційному листі чи виступі на нараді. Відправлення підлеглому листа про винятковість його досягнень теж не цілком адекватно підкреслює важливість його внеску у загальну справу, а отже, не буде таким ефективним, як особиста подяка з наступним офіційним листом, у якому буде висловлена похвала чи повідомлення про преміювання працівника.

Часто буває доцільним поєднання кількох каналів комунікації. При цьому відправникові доводиться встановлювати послідовність їх використання і визначати часові інтервали передавання інформації. Одночасне використання засобів обміну усною й письмовою інформацією ефективніше, ніж обмін тільки письмовою. Орієнтація на обидва канали спонукає ретельніше готуватися і письмово реєструвати повідомлення. Однак зловживання інформаційним обміном у письмовій формі може призвести до некерованого зростання паперових потоків.

Передавання інформації. На цьому етапі відправник використовує канал (засіб) передавання інформації для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне переміщення повідомлення від відправника до одержувача, яке часто ототожнюють з процесом комунікації. Насправді тут задіяний лише один з етапів цього процесу.

Існують дві базові моделі передавання інформації: без зворотного зв'язку і зі зворотним зв'язком (модель А і модель Б).

Модель А не передбачає зворотного зв'язку, тобто відправник не знає, як відреагував на інформацію одержувач.

Модель А

Відправник

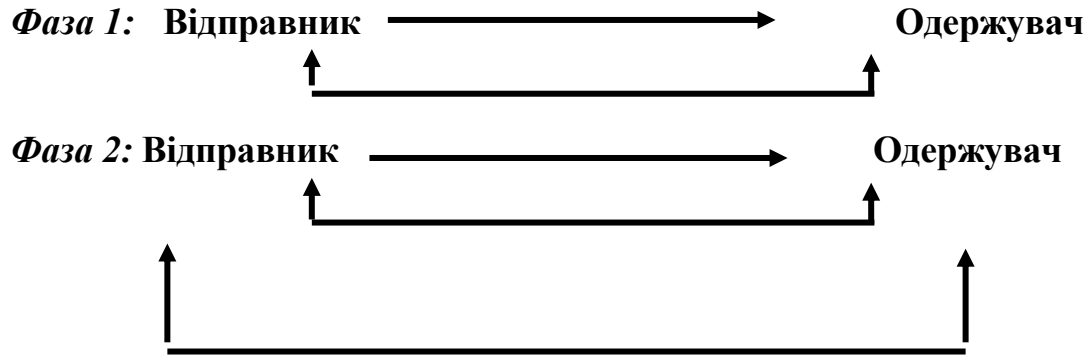


Одержувач

За такою моделлю функціонує побудована за ієрархічним принципом лінійна організація. У ній часто співробітник, відправивши повідомлення керівництву, нічого не знає про його реакцію, а тому не може адекватно організувати свою діяльність.

«Відкритій» організаційній структурі властива модель Б, яка передбачає ефективний зворотний зв'язок під час комунікації.

Модель Б



Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач неспотворено зрозумів ідею і виконав очікувані відправником дії, тобто, відправивши повідомлення-відповідь, здійснив зворотний зв'язок. Під час зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. На відміну від одностороннього зворотний зв'язок сприяє підвищенню ефективності обміну інформацією. Він відбувається повільніше, однак є точнішим, знімає напруженість, посилює впевненість у правильній інтерпретації повідомлень.

Ефективність зворотного зв'язку залежить від того, наскільки він конкретний, безпосередній, як враховує інформаційні можливості його суб'єктів. Цей зв'язок не повинен бути подвійно оберненим, тобто первинний відправник інформації не має перетворюватися на одержувача, а первинний одержувач — на відправника, оскільки при цьому втрачається сенс ініційованого відправником комунікативного процесу.

Декодування інформації. Одержувач інформації після отримання повідомлення декодує його (розшифровує символи відправника), щоб зрозуміти, про що йдеться. Якщо реакція на ідею не обов'язкова, на цьому комунікативний процес завершується.

Зворотний зв'язок сприяє подоланню *інформаційних шумів* — усього, що спотворює зміст, перешкоджає обміну інформацією або цілком блокує інформаційний обмін.

Фільтрування інформації. При прийомі інформацію необхідно відфільтрувати, тобто очистити від шумового наповнення. Інформаційні шуми можуть стосуватися мови, відмінностей у сприйнятті, змінюючи зміст повідомлення при кодуванні й декодуванні. Породжують їх також відмінності в організаційному статусі між керівником і підлеглим, що нерідко ускладнює точне передавання інформації. Різною мірою вони завжди супроводжують процес обміну інформацією, однак за правильно налагодженого комунікативного процесу більшість із них можна усунути. Найефективнішим є психологічний фільтр. На його формування впливають досвід, знання і дотримання загальноприйнятих комунікативних правил. Такий фільтр одночасно відіграє позитивну і негативну ролі. Негативна роль проявляється в тому, що він зумовлює вибіркове, суб'єктивне, не завжди узгоджене з реальністю уявлення.

Долаючи велику кількість ієрархічних рівнів управління організацією і відповідно фільтруючись, повідомлення може зазнати суттєвих спотворень. Чим більше ланок у комунікаційному ланцюзі, тим вища їх ймовірність. Уникненню проблем, зумовлених спотворенням, проходженням часткового обсягу інформа-

ції, сприяє усвідомлення сутності комунікативного процесу і вміле використання його елементів.

Комунікативні проблеми, пов'язані з ускладненням у передаванні інформації

Сказати	ще не означає	почути
Почути	ще не означає	зрозуміти
Зрозуміти	ще не означає	погодитися
Погодитися	ще не означає	використати на практиці
Використати на практиці	ще не означає	запам'ятати, пропустити через себе

Ефективність комунікативного процесу значною мірою залежить від форми передавання інформації. Дослідження про «забування без закріплення» показують, що забувається:

	через 3 год.	через 3 дні
Почуте	до 30%	до 90%
Побачене	до 28%	до 80%
Почуте й побачене	до 15%	до 35%

Ступінь забування інформації зменшується, якщо одержувач інформації користується не одним, а кількома органами відчуттів.

Якщо людина:

- Тільки чує - запам'ятовує – 10% інформації;
- Тільки бачить – запам'ятовує 20%;
- Чує і бачить - запам'ятовує – 65% інформації;
- Говорить - запам'ятовує – 75% інформації;
- Робить сама - запам'ятовує – 90% інформації;

Результати експериментальної психології свідчать, що людина сприймає інформацію приблизно у таких пропорціях: 80 % — зором; 15 % — на слух; 3 % — на дотик; 1 % — на смак; 1 % — нюхом.

Комунікативні процеси в організаціях відбуваються між людьми, які спілкуються на побутові й виробничі теми, в групах, на зборах, засіданнях, по телефону, читають і пишуть листи та звіти. Тобто функціонування організацій супроводжується різноманітними видами комунікацій. Ці види виникають як спонтанно, так і цілеспрямовано — для підтримання й розвитку діяльності організацій.

Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо лише тоді, коли партнери користуються однією або близькими системами **кодифікації й декодифікації**, тобто "спілкуються однією мовою".

Ефективність комунікації найчастіше визначається тим, чи вдалося вплинути суб'єктам спілкування одне на одного, чи уточнювалась, змінювалась, розвивалась інформація, думка співрозмовників. Саме в цьому виявляється специфіка людської комунікації на відміну від тієї, що описується

теорією інформації. Доведено, що на першому рівні обміну вирівнюються відмінності у вихідній інформації, яка є в індивідів, котрі вступили в контакт. На другому передаються та приймаються найважливіші значення (інформування, навчання, інструктаж тощо). І, нарешті, на третьому рівні індивіди прагнуть зрозуміти погляди та установки одне одного (згода, незгода, зіставлення поглядів).

У соціальній психології виокремлюють комунікацію вербальну (словесну) та невербальну. Засобом першої є мова, другої — оптико-кін етичні системи знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара та екстралінгвістична система (інтонація, паузи тощо), система організації простору та часу комунікації, а також система "контакту очима".

Спілкування як взаємодія

Спілкування — це активна взаємодія його суб'єктів. Вони по черзі діють одне на одного, оцінюють дії, сприймають або не сприймають спрямовані на них думки, оцінки, почуття. Якщо один із суб'єктів виявляє пасивність, спілкування не відбувається. Іноді бачимо таку картину: один із співбесідників щось розповідає, інший, як людина ввічлива, начебто слухає, проте зацікавленості змістом розмови не виявляє, до переданої інформації ставиться байдуже. Що ж відбувається в цьому разі? Той, хто говорить, не може "перенести" свої думки в голову іншого, залучити його до активного зацікавленого обговорення. Отже, взаємодії між ними не відбулося.

Як показують дослідження, спілкування сприяє фізичній взаємодії, допомагає в разі потреби спланувати її, змінити, дає змогу об'єднати людей у групи з метою організації їх спільної діяльності, в якій формуються позитивні міжособистісні взаємини. Особливості останніх певною мірою визначають взаємодію у життєвих ситуаціях.

Розрізняють два основних види міжособистісної взаємодії: співробітництво, або кооперацію (досягнення мети одним із суб'єктів сприяє або не заважає реалізації цілей решти суб'єктів), і суперництво, або конкуренцію (досягнення мети одним із суб'єктів ускладнює або взагалі виключає досягнення цілей іншими суб'єктами). Іноколи ці види взаємодії позначаються іншими термінами: згода та конфлікт, пристосування та опозиція, асоціація та дисоціація.

В основу іншої класифікації взаємодії покладено кількість суб'єктів. Це може бути взаємодія між групами, між особистістю та групою, між особистостями (діада). Залежно від ролей це може бути взаємодія, в якій на групу впливає один з її лідерів, просто член групи. Це може бути взаємодія, в якій певна підгрупа її членів (сукупний суб'єкт) впливає на одного з членів. Підгрупа разом із лідером може діяти на одного або на кількох членів. Усі члени групи, у тому числі лідер, впливають одне на одного і кожен сам на себе. Саме ця класифікація, як показало наше дослідження, сприяє побудові концепції становлення культури спілкування, особистісному зростанню тих, хто продуктивно спілкується, переходячи від простих видів взаємодії до складніших, зокрема до спільної діяльності.

Спілкування, як сприймання та розуміння одне одного

Взаємодія між учасниками спілкування, як правило, супроводжується сприйманням і розумінням одне одного. Деякі психологи вважають, що відбувається пізнання однієї людини іншою. У загальному плані можна

вказати, що сприймання іншої людини означає відображення її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними характеристиками індивіда та інтерпретацію на цій основі її вчинків.

Під час пізнання одна людина емоційно оцінює іншу, намагається зрозуміти її вчинки, виробити стратегію зміни її поведінки та побудувати власну. При цьому відбувається усвідомлення себе через іншого за допомогою механізмів ідентифікації та рефлексії. Перший з них зводиться до уподібнення, ототожнення себе з іншим. Це сприяє розумінню партнера по спілкуванню, стимулює відповідну поведінку (альтруїстичну, гуманістичну, емпатійну тощо). Рефлексія у спілкуванні — це усвідомлення того, як суб'єкта сприймають і оцінюють інші. Відомо, що сприймання та розуміння одне одного залежать від ряду факторів, зокрема від установок, обсягу інформації про інших і різних ефектів. Наприклад, якщо у зв'язку з певними обставинами у нас ще до зустрічі з незнайомою людиною вже було сформовано щодо неї позитивну установку, то, сприймаючи, ми наділятимемо її образ переважно позитивними ознаками. В іншому разі інтерпретація тих самих рис скоріше за все буде негативною.

Іноколи, якщо інформації замало, під час сприймання людям приписуються певні характеристики, яких вони насправді не мають (казуальна атрибуція). У цьому разі негативними характеристиками найчастіше наділяються ті люди, яких ми не любимо, яким не симпатизуємо.

Люди, що вступають у спілкування, не рівні: вони відрізняються один від одного за своїм соціальним статусом, життєвим досвідом, інтелектуальним потенціалом й т.д. При нерівності партнерів найбільше часто застосовується схема сприйняття, що приводить до помилок нерівності. У психології ці помилки одержали назву **фактора переваги (перевершеності)**.

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 рівною нам. 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 будь-якій, а тільки при дійсно важливій, значимій для нас нерівності.

Для того щоб подіав фактор переваги, нам треба цю перевагу спочатку оцінити. Як це зробити? По яких ознаках ми можемо судити про перевагу людини, наприклад, у соціальному стані або в інтелектуальному?

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

- одяг людини, його зовнішнє оформлення, включаючи такі атрибути, як знаки відмінності, окуляри, зачіска, нагороди, коштовності, а в певних випадках навіть такий "одяг", як машина, оформлення кабінету й т.д.;
- манера поведінки людини (як сидить, ходить, розмовляє, куди дивиться й т.д.).

Дія **фактора привабливості** при сприйнятті людини полягає в тому, що під його впливом якісь якості людини переоцінюються або недооцінюються іншими людьми. Помилка тут у тім, що якщо людина нам подобається (зовні), то одночасно ми схильні вважати її більше розумнимною, гарною, цікавою і

т.д., тобто знов-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, відносини з однолітками.

Секрет експерименту полягав у тому, що для оцінки давалася одна й та сама справа, але з різними фотографіями - гарних і некрасивих дітей. Гарні діти одержали більше високу оцінку своїх можливостей.

Ці дані підтверджені й в експерименті американського психолога А. Міллера, що, застосувавши метод експертних оцінок, відібрав фотографії людей гарних, "звичайних" і некрасивих. Потім він показав ці фотографії випробуваним. У їхній оцінці гарні перевершували некрасивих по всіх параметрах.

Отже: чим більше зовні привабливий для нас людина, тим вона здається кращою у всіх інших відносинах; якщо ж вона неприваблива, те й інші її якості недооцінюються. Але всім відомо, що в різний час різне вважалося привабливим, що в різних народів свої канони краси.

І, нарешті, **фактор відношення до нас**. Він діє таким чином, що люди, які добре до нас ставляться, оцінюються вище ніж ті, які до нас ставляться погано. Знаком відношення до нас, що запускає відповідну схему сприйняття, є все, що свідчить про згоду або незгоду партнера з нами.

Психологи, виявивши думки випробуваних з ряду питань, ознайомили їх з думками з цих же питаннянь, що належать іншим людям, і просили їх оцінити ці думки.

Виявилось, що чим ближче чужа думка до власної тим вище оцінка людини, що висловила цю думку.

Механізми взаєморозуміння

Таким чином, людина усвідомлює себе через іншу людину за допомогою певних механізмів міжособистісної перцепції, до яких належать:

- 1) пізнання і розуміння людьми один одного (ідентифікація, емпатія, атракція);
- 2) пізнання себе в процесі спілкування (рефлексія);
- 3) прогнозування поведінки партнера по спілкуванню (каузальна атрибуція).

Ідентифікація. Найелементарнішим способом розуміння іншої людини є уподібнення себе з нею, що відіграє важливу роль у спілкуванні і взаємодії.

Характеризується ототожненням (уподібненням) себе з іншим індивідом або групою, основою якого є емоційний зв'язок; набуття, засвоєння цінностей, ролей, моральних якостей іншої людини, особливо батьків; копіювання суб'єктом думок, почуттів, дій іншої людини, яка є моделлю.

Ідентифікація є способом розуміння іншої людини через усвідомлене чи неусвідомлене ототожнення її із собою, намагання зрозуміти її стан, настрій, самооцінку, ставлення до світу, уявивши себе на її місці. Вона може бути повною (ототожнення себе з іншою людиною загалом) або частковою (уподібнення за однією ознакою).

Емпатія. Цей механізм, реалізуючись як емоційний відгук на проблеми іншого, тісно пов'язаний з ідентифікацією. Емпатія є основною навичкою, яка набувається у процесі соціалізації і передбачає здатність приймати соціальні ролі й установки інших, уявляти себе у соціальній позиції іншого і передбачати його реакції.

Емпатія (співпереживання, співчуття) намагання досягнути емоційний стан іншої людини; психічні процеси, який дає змогу зрозуміти переживання іншої людини (механізм пізнання); дія індивіда, що допомагає йому по-особливому вибудувати спілкування (особливий вид уваги до іншої людини); здібність, властивість, здатність проникати в психічний стан іншої людини (характеристика людини, тобто емпатійність).

Схильність до емпатії зростає при набутті життєвого досвіду, а також серед схожих між собою людей. Схильна до емпатії людина терпима до вираження емоцій іншими людьми; глибоко вникає в суб'єктивний внутрішній світ співрозмовника, не розкриваючи при цьому власного настрою і світу; готова адаптувати своє сприймання до сприймання іншої людини задля кращого розуміння того, що з нею відбувається.

Проявами емпатії є співпереживання— переживання індивідом тих самих емоційних станів, почуттів, які відчуває інший, і співчуття — емоційне сприйняття негараздів іншого безвідносно до власного стану і дій.

Атракція (залучення) — являє собою форму пізнання іншої людини, засновану на формуванні стійкого позитивного почуття до неї. У даному випадку розуміння партнера по спілкуванню виникає завдяки формуванню прихильності до нього, дружнього чи більш глибокого інтимно-особистісного ставлення.

Егоцентризм. Явищем егоцентризму ускладнюється процес міжособистісного пізнання людьми одне одного. Він полягає в нездатності побачити і зрозуміти пізнавальну позицію іншої людини, невмінні оцінити факти, події, явища з її точки зору.**Егоцентризм** — зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях, що спричиняє його нездатність зрозуміти іншу людину як суб'єкта взаємодії та самодостатню особистість. Найчастіше егоцентризм проявляється у ранньому дитинстві. У процесі розвитку і навчання особистості сила проявлення його поступово зменшується.

Егоцентрики живуть своїми уявленнями про добро, справедливість, любов.

Рефлексія. Механізм соціальної перцепції, який реалізується як внутрішнє уявлення людини про думку тих, ким вона контактує.

Рефлексія (звернення назад, самопізнання) — бачення індивідом того, як його сприймають і оцінюють інші індивіди або спільності; вид пізнання, у процесі якого суб'єкт стає об'єктом свого спостереження; роздуми, аналіз власного психічного стану.

Чим ширше коло спілкування, чим більше різних уявлень про те, як людина сприймається іншими, тим більше вона знає про себе й людей, що її оточують.

Цей вид соціальної перцепції передбачає не тільки знання суб'єкта про себе та свою діяльність, а й уявлення про те, як він і його діяльність сприймаються іншими.

Особистість, що опанувала рефлексію, багаторазово програє подумки власну тактику поведінки і поведінки партнера по спілкуванню, легко змінює характер своїх дій у разі потреби.

Стереотипізація — формування враження про людину на основі вироблених стереотипів; приписування знайомих рис з метою прискорення чи полегшення міжособистісного спілкування.

Каузальна атрибуція.

Каузальна (причинна) атрибуція (приписування) - інтерпретація необхідної суб'єкту інформації шляхом приписування партнеру по взаємодії можливих почуттів, причин і мотивів поведінки.

Ми інколи, не знаючи, чи знаючи недостатньо справжні причини поведінки іншого індивіда, починаємо приписувати одне одному невластиві їм причини, зразки поведінки, загальні характеристики. Це явище називається фундаментальною помилкою атрибуції.

Лекція 4

Тема: Добір способів ділового спілкування. Способи впливу на людей під час спілкування

Мета:

Дидактична

Оволодіти знаннями про способи впливу на людей;

Засвоїти особливості впливу на свідоме та несвідоме людини;

Ознайомитися з видами маніпуляцій та особливостями протидії маніпуляторам;

Виховна

Сприяти формуванню психологічної грамотності;

Прививати культурну поведінку під час ділового спілкування;

Сприяти формуванню пізнавального інтересу під час вивчення теми.

Розвиваюча

Розвивати уяву, пам'ять, мислення.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, приклади маніпулятивного впливу.

План

1. Повідомлення, як спосіб спілкування.
2. Способи впливу на людей під час спілкування.

Література

1 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.

2 Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.

3 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.

4 Зубченко Л.Г., Немцев В.Д., Культура ділового спілкування. навчальний посібник. - К.: „Екс Об”, 2002.

5 Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.

6 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.

Повідомлення, як спосіб спілкування.

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

на іншого.

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

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

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

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

Способи впливу на людей під час спілкування.

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

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

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

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

Переконувати словом — це велике мистецтво, яке потребує знань психології людей, законів етики й логіки. Саме про це писав відомий вчений Блез Паскаль: "Кожний знає, що поняття потрапляють у душу двома шляхами: через розум і полю. Шлях розуму найбільш природний, оскільки не можна погоджуватися ні з чим, окрім доведених істин. Проте найбільш звичним є шлях волі... Це шлях низький..., через це всі проти нього".

Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтовувати свою позицію і переводити мислення в мовлення. Наведемо приклад переконання, яке ґрунтується на законах логіки і спрямоване до розуму людини, яку хочуть переконати. В Ермітажі є картина Рембрандта "Поклоніння волхвів". Тривалий час її вважали копією. Потім спеціалісти змогли довести, що це оригінал, аргументуючи свою думку так: якщо на нижніх прошарках картини є пошуки композиції, то така картина, як відомо, є оригіналом; на картині Рембрандта в Ермітажі з допомогою рентгенівської установки знайшли пошуки композиції; звідси дійшли висновку: ця картина — оригінал. Такі аргументи впливають на розум людини і тому стають ефективними.

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

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

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

Виокремлюють такі види навіювання на людину:

- 1) коли вона перебуває в активному стані;
- 2) під гіпнозом;
- 3) під час сну.

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані.

Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідомо організований психологічний вплив, коли сугестор (тобто той, хто

користується цим способом) знає, кому і що він хоче навіяти і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Бажано, щоб сугестор був людиною авторитетною, тоді йому довірятимуть. Виокремлюють також навіювання ненавмисне, коли сугестор не ставить перед собою спеціальної мети, проте своїми словами та діями навіює іншому саме той стан, який би спонукав того до відповідної дії.

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

При прямому навіюванні сугестор закликає до певної дії. Вона передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона (наприклад: "Усім бути завтра о 9 годині на роботі", "Цей блок включати не будемо" та ін.). При непрямому навіюванні сугестор не говорить прямо про свою мету, проте виказує своє ставлення до предмета. Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інформації, але для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що викликаються сильні емоційні реакції. Основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження (наприклад: "Наші сусіди вже закінчили оранку" або "У нас механік ніколи не перевіряє верстати" і т. ін.).

Одним із видів навіювання є **самонавіювання**. Це свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Моделі самонавіювання, на думку відомого психіатра В. Леві, "уводяться в пам'ять, переходять з короткочасної пам'яті в довготривалу, із свідомості в підсвідомість і, врешті-решт, автоматично, мимоволі починають впливати на самовідчуття й поведінку".

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

Прийоми навіювання.

Наведемо тепер конкретні приклади:

Трюїзми

Трюїзми - це аксіоми, це те, що не викликає заперечення. Приклад:

«Ви завжди уважні при виборі друзів. (Хочеться на це сказати - «так».)
Обережні при виборі ділових партнерів. (Теж мимовільне «так».)
Розбірливі при виборі супутників. (Теж «так».)
Саме тому ви віддасте перевагу відправлятися в далеку дорогу з нами! »
Суть прийому: щоб вселити людині будь-необхідно почати з трюїзмів, вони відкривають двері в підсвідомість, після них пропозицію, наказ, ідея стануть навіюванням, яка не сприйметься критично.

«Акцент» (помилковий)

Суть прийому: розставити помилкові акценти, вимотавши з їх допомогою людини, а потім сформулюйте свою вимогу чи прохання, які здадуться після них подарунком.

«Помилковий вибір»

Суть прийому: потрібно сформулювати свою пропозицію так, щоб воно містило альтернативу.

«Якщо ...»

Приклад:

- Продавець: Якщо ми відкинемо ціну, то які ознаки товару ви б оцінили краще?

- Покупець: Ну, у нього багато хороших ознак: якість, багатофункціональність, унікальність параметрів і т.д.

Перераховуючи позитивні якості товару, покупець, сам того не помічаючи, викликає у себе бажання придбати цей товар. Суть прийому: відкинути головна перешкода для партнера, яке заважає йому діяти так, як вам треба, за допомогою фрази: «Якщо ... (це перешкода) не існує, то, що доброго ви бачите?» Нехай партнер сам (і тільки сам) перерахує позитивні якості того, що ви пропонуєте. Перераховуючи їх, він викликає у себе бажання мати це. Після цього обґрунтуйте відкинуте, зв'язавши його з тим, що прийнято з партнером.

«Переляк»

Людям властиві різноманітні тривоги, страх і прагнення уникнути їх. Підкреслення їх активізує інтерес до того, за допомогою чого можна позбутися страху.

Суть прийому: споживачеві розкривають не вигоду і користь від товару, а, навпаки, його втрати, якщо він проігнорує даний товар або послугу. Прийом діє як гіпноз, тільки потрібно не загрожувати, а розкривати наслідки.

Поділ на частини

Приклад:

1. «Книга, що містить 100 ідей, коштує 100 доларів».
2. «100 доларів за 100 ідей, один долар за ідею - погодьтеся, це задарма!»

Другий варіант сприймається інакше, ніж перший. Сприйняття цілого і його частин відбувається по-різному. Керуючись логікою, людина розуміє, що ціле складається з частин і у результаті це одне і те ж. Але у підсвідомості людини свої закони, і прийом поділу цілого на частини сприймається більш позитивно.

Суть прийому: ділити ціле на частини (частки, елементи, одиниці часу, одиниці площі і т.п.) і вчинити гіпнотичний вплив. Той же товар (послугу тощо) людина оцінить по-іншому і сприйме його інакше.

«Асоціації та аналогії»

Приклад: «Цей аудіовізуальний тренажер» Вояджер », який надає розслаблюючий вплив, порівняємо з« психологічної сауною »вдома, польотом у нирвану і є поєднанням шампанського, поцілунку і стимулятора творчої уяви».

Суть прийому: вдала аналогія, метафора самі по собі чудово переконують і володіють магічним впливом.

«Номер у замовленні»

Приклад: «Який там у нас номер замовлення (договору) наступний?» - Запитує продавець у менеджера і записує цей номер у договір із замовником. Замовник ще не вирішив, чи зробить покупку, але це питання і, головне, запис

номера замовлення його обеззброює і підштовхує до здійснення угоди. Суть прийому: заносимо на папір усе, що можна. Людині здається, що занесене на папір - це вже dokonаний факт, і він приречено погоджується з цим.

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

При психічному зараженні процес передавання емоційного стану відбувається від одного індивіда до іншого на несвідомому рівні. Унаслідок такого впливу індивід швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово підсилюється емоційний вплив за рахунок його "відбиття" від багатьох людей.

У таких ситуаціях індивіди несвідомо йдуть за іншими, наслідуючи їхню поведінку.

Найбільшому психічному зараженню піддаються люди в натовпі. Це може бути сукупність індивідів, які утворюють численну аморфну групу, члени якої водночас взаємопов'язані якимось спільним і на певний час постійним інтересом. Вони стають некритичними, імпульсивними. Почуття відповідальності, яке, звичайно, стримує окремих індивідів, у натовпі зникає. Люди починають мислити образами й готові діяти під впливом гасел, закликів визнаних ними лідерів. Олександр Мень писав: "Маса — некритична. Вона підвладна емоціям, її легко можна повернути в потрібний бік, маніпулювати у вигідному напрямі. Одразу перед нами постає євангельський образ натовпу, який спочатку на честь Ісуса Христа кричав "Осанна!", а через кілька днів — "Розіпни його!".

Зазначені особливості включають механізми психічного зараження та навіювання. Натовп треба стримувати від негативних дій, використовуючи ці самі механізми. Оскільки в натовпі народжуються бурхливі емоції, вплинути на них можна сильними засобами: перебільшувати, стверджувати, навіювати, заражати, повторювати. Люди в натовпі не чують аргументів, не зносять запитань, заперечень. Якщо якийсь оратор не поділяє думки, що захопила більшість людей, його виступ викликає у них гнів і прояв ворожості.

Якщо люди зібралися разом, вони інстинктивно шукають собі лідера, вожака і підкоряються йому. Проте нерідко вожаками стають нервово збуджені люди, які глибоко вірять у те, про що говорять, до чого закликають. За допомогою цієї віри вони впливають на людей. Чим коротші фрази-ствердження, кинуті ними в натовп, тим більший вплив вони мають. Внаслідок багаторазових повторень основна думка-ідея закріплюється в глибинах несвідомого. Потім вона перетворюється на установку як готовність до дії. Цю установку вже нелегко змінити. Чим привабливіший лідер, чим більшу силу волі він має, тим сильніше може впливати на натовп.

Психічне зараження може відігравати не лише деструктивну, а й позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом

спостерігається у професійній діяльності. Якщо люди люблять своє діло, то успіхи одного заражають інших, викликаючи в них інтерес, захоплення, а не заздрість і поганий настрій. Здібні люди своїми словами, діями можуть так впливати на людей, що ті переймаються чужими переживаннями як власними, починають плакати і сміятися, сумувати і радіти, обурюватися і співчувати. Наприклад, під час педагогічного спілкування відбувається взаємозараження педагога і студентів, а це стимулює їхнє творче самопочуття. Воно виникає на основі співчуття, співпереживання, ініціатором якого виступає педагог. Своїми емоціями, інтересом до проблеми він заражає тих, кого хоче повести за собою. Вони, його вихованці, у свою чергу, стимулюють думку педагога, передають йому свою емоційну захопленість.

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

У дорослих механізми наслідування набагато складніші, аніж у дітей. Дорослі більш критично сприймають зразки, запропоновані їм для наслідування. Останнє в цьому разі більшою мірою є елементом навчання. Це стосується професійної діяльності, спорту, мистецтва і т. ін. Наприклад, молодий спеціаліст вчиться у досвідченого, наслідуючи зразки його дій, стратегії та тактики вирішення професійних завдань. Таке явище є позитивним.

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, наслідування рідко застосовуються в чистому вигляді. Найчастіше вони доповнюють одне одного, функціонують у системі. Наприклад, перед однією з фірм, що працювала в умовах жорсткої конкуренції, постала потреба реконструювати виробництво і запровадити нову технологію. Керівник фірми (досвідчений менеджер), залучаючи до роботи кращих спеціалістів, використовував різні прийоми спілкування і постановки перед ними завдання. Одному зі спеціалістів керівник навів як приклад для наслідування факти про ставлення до інновацій та діяльність спеціалістів у конкуруючих фірмах. Іншому сказав, що доручає саме йому цю справу, бо інакше, що він працює самовіддано і має цікаві пропозиції. Третьому показав, як плідно працюють інші й що вже зроблено в цьому напрямі. Потім керівник зібрав усіх разом і сказав, що за умови оперативного і якісного виконання ними завдання (кожним своєї частини) фірма зможе своєчасно виконати реконструкцію, запровадити нову технологію і стане конкурентоспроможною. Працівники ж від цього матимуть моральне й матеріальне задоволення. Усі використані при цьому психологічні прийоми — навіювання, наслідування, психічне зараження — допомогли менеджерів спрямувати творчу енергію спеціалістів в інтересах справи і досягти своєї мети.

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

Лекція 6

Тема: Вербальні та невербальні засоби спілкування в процесі ділового спілкування. Форми невербального передавання інформації.

Мета: Дидактична:

Визначити основні аспекти вербальної та невербальної комунікації, механізми передачі інформації невербальними засобами.

Виховна:

Прививати культуру вербального та невербального спілкування

Сприяти формуванню норм вербального та невербального спілкування ____

Розвиваюча:

Розвивати увагу, пам'ять, мислення

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, наочності.

План

- 1 Сутність вербального спілкування. Культура мови та мовний етикет. Культура говоріння.
- 2 Сутність невербального спілкування. Роль жестів у діловому спілкуванні.
- 3 Постава, як засіб невербального спілкування.
- 4 Передавання інформації мімікою. Форми невербального передавання інформації у міжособистісних відносинах.

Література

- 1 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.
- 2 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
- 3 Дмитрук э., Мозарелла М.. Читать человека, как книгу. – М.: Изд-во ЭКСМО – Пресс, 2002.
- 4 Афанасьев І., Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.- 352с.
- 5 Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344с.

Сутність вербального спілкування.

Мовленнєве спілкування — засіб, у якому як знакову систему використовують мовлення (систему фонетичних знаків, що містить два принципи: лексичний та синтаксич-іши). Іншими словами, мовленнєве спілкування — це комунікативний акт.

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

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

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

Культура мови та мовний етикет. Культура говоріння

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

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

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

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

Монолог і діалог мають психолого-ситуативні та мовні особливості. На відміну від діалогу, монолог наче передбачає реакції співрозмовника. Висловлювання тут більш розгорнуті, свідоміше добираються слова й вибудовуються речення, меншу роль відіграють міміка та жести. У діалозі велике значення мають так звані діалогічні відносини, про які так переконливо писав М.М. Бахтін: "Діалогічна реакція персоніфікує кожне висловлювання, на яке реагує". У двоголосому слові, в репліках діалогу чуже слово, позиція враховуються, на них реагують. І саме це є основною, порівняно з монологом, характеристикою діалогу.

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

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

мотиви самоактуалізації та саморозвитку співрозмовників.

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

Відомо, що майже 40 відсотків мовленнєвого тексту виголошується з тим, щоб передати ставлення, взаємини. Це — позиції, думки, ситуативна самооцінка, дистанція спілкування, встановлення психологічного контакту, рольовий та соціальний статус. На основі вивчення мовленнєвого впливу в умовах публічної дискусії (парламентські виступи) отримано ще виразніший результат: 64 відсотки всіх прийомів впливу належать до таких, коли передається певне ставлення однієї людини до інших або до змісту їхнього мовлення. Це виявляється у підкресленості значення обговорюваної проблеми, дискредитації опонента та його думки, завищенні значущості власного ставлення до проблеми і т. ін. Навіть у межах раціональної дискусії велику роль відіграє особистість відправника, його установки, емоційні особливості та комунікативні здібності. Суб'єктивний характер сприймання тих, хто слухає, їхня упередженість також впливають на перебіг дискусії, на полілог.

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

Враховуючи викладене, треба розібратися в тому, яку активність кожен із нас виявляє під час діалогу чи полілогу, і в тому, який конкретний внесок зробив кожний в обговорення. Добре, коли активність виявляється на рівні моральності, тоді вона сприяє взаєморозумінню та досягненню мети. У протилежному разі бажано "виокремлювати" людей від проблеми, щоб обговорення було ефективним. Наприклад, є два учасники полілогу А та В. Перший з них А — схильний до опозиції і прагне ухилятися від прийняття рішення. Він нічого не робить для того, щоб наблизити протилежні позиції, не наполягає на своїй. Другий учасник В також полюбить такий рівень взаємин, де протиставляються думки. Але він активно перероблює інформацію, що надходить під час обговорення, вибудовує свою аналітичну концепцію і прагне донести її шляхом переконання до інших учасників розмови. Отже, В на відміну від А дотримується моральних принципів і норм, тому його внесок у досягнення спільної мети не тільки помітний, а й ефективніший. Як впливає з наведеного прикладу, переконання як засіб впливу відіграє тут важливу роль.

Відомий німецький спеціаліст Вольфганг Цільке вважав, що говорити потрібно завжди, коли можна звернути на себе увагу. Важливо, щоб у підсумку ділові відносини між співбесідниками-партнерами залишалися на належному рівні.

Ніколи спілкування не буває легкою справою, навіть для людей, у яких багато спільного в цінностях, які вони поділяють.

Для правильного сприйняття повідомлення необхідно:

1. Добре знати тематику зустрічі. Перед тим, як зробити повідомлення, з'ясуйте для себе, що саме ви хочете сказати і наскільки добре ви знаєте предмет обговорення. Тоді це, можливо, буде цікаво й для інших.

2. Спланувати своє повідомлення. Побудуйте повідомлення логічно, акцентуючи увагу на головній думці. Постарайтеся не бути багатослівним інтелегентом, про якого можна сказати словами Дуайта Ейзенхауера, що йому потрібно більше слів, ніж потрібно, щоб сказати більше, ніж він знає. Не забувайте висловлення Ж. де Лабрюєра: «Мало хто жалкує, що сказав мало, але багато, що сказали багато.»

Будь-яке повідомлення повинно поступово вести того, хто слухає, від уваги до інтересу, від інтересу — до основних положень, від основних положень — до заперечень і запитань, від них до закінчення і заклику діяти. Ви ніби відкриваєте коробку цукерок: спочатку обгортка, потім розв'язується биндочка, знімається кришка коробки, потім забирається фольга — і з'являється потрібне.

3. Не гребуйте фактами. Люди завжди намагаються одержати повну інформацію. Кожен вирваний із контексту абзац вони можуть доповнити власними уявленнями. Інколи вони бувають справедливими, і тоді люди роблять правильні висновки, але вони здатні й помилятися. Не скупіться на інформацію. "Розумні люди говорять, тому що мають щось сказати, а нерозумні — тому що їм хочеться щось сказати." (Платон).

4. Постарайтеся сподобатися слухачам і привернути їх до себе. При інших рівних умовах люди легше сприймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно-позитивне ставлення і, навпаки, відкидають позицію тієї людини, до якої відчують антипатію. Посміхайтесь людям. Пам'ятаймо слова Д.Карнегі, що той, хто не вміє посміхатися, не повинен відкривати крамницю.

5. Стежте за своєю мовою. В процесі спілкування зверніть увагу на те, що:

— через надто голосну мову у партнерів може скластися враження, що ви нав'язуєте їм свою думку;

— якщо мова буде тихою і незрозумілою, то це змусить партнерів ставити зустрічні запитання, щоб упевнитися в правильному розумінні сказаного;

— поспішливе викладання думки може створити враження, що ви просто хочете умовити співбесідника, і, навпаки, дуже повільне — приведе до висновку, що ви відтягуєте час;

— щоб ваше повідомлення було зрозумілим, потрібно слухати себе; часто буває, що, почавши викладати давно виношене, ви говорите скоромовкою, що також ускладнює розуміння;

— контролюйте своє дихання. Час від часу необхідно зробити глибокий вдих, щоб голос був сильним та енергійним.

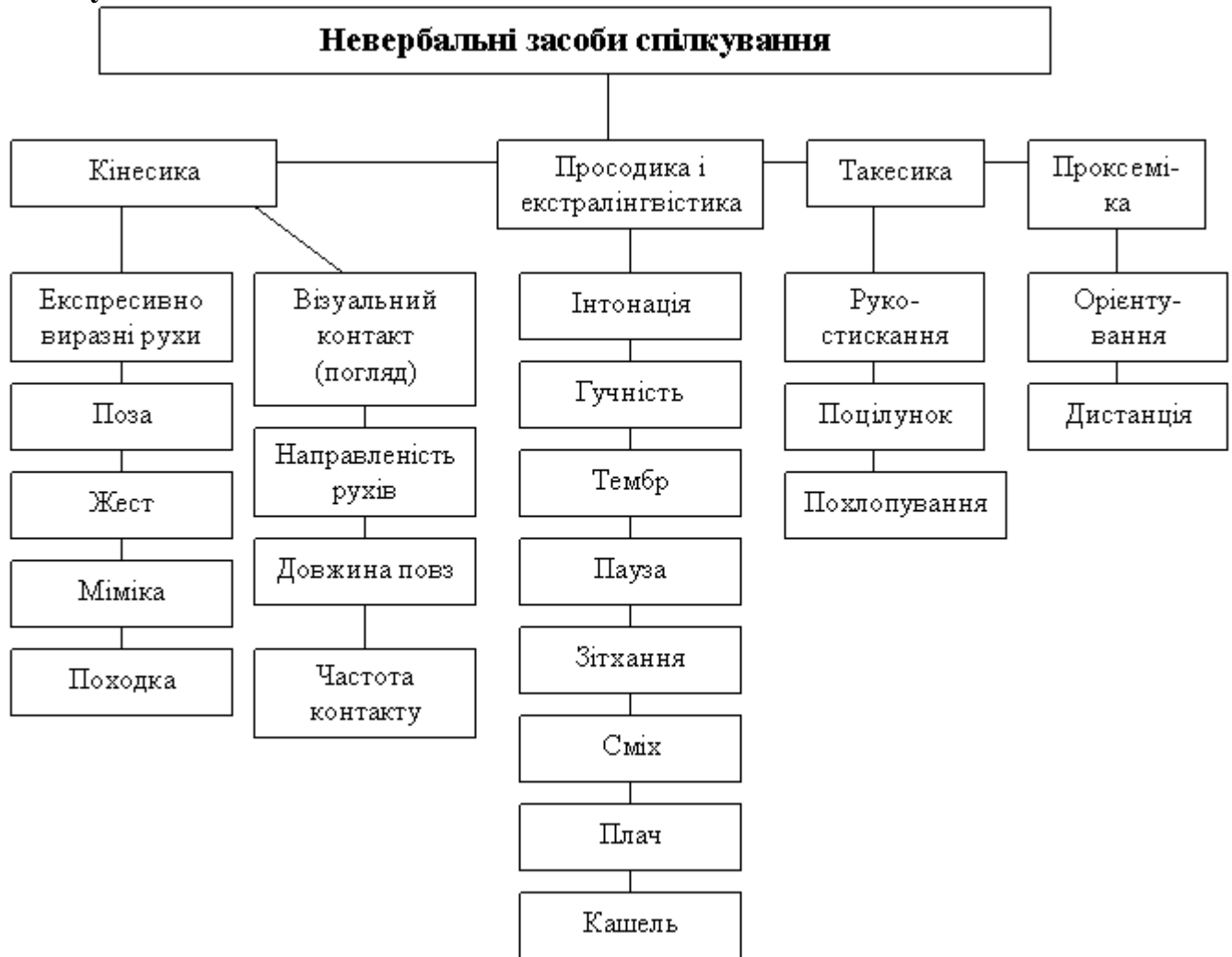
6. Говорити заради досягнення цілі. Пам'ятайте, що ваша цілісність, розум і людяність мають велику силу впливу. Слухачі будуть уважні, якщо побачать, що ви впевнені в своїх думках. Використайте технічні прийоми: нарощування темпу мови, підвищення голосу, зміну тембру, застосування жестів. Користуйтеся живою мовою: метафорами, образами, порівняннями, відмовтеся від мовних шаблонів, незнайомих слів і заїжджених висловів.

"Подавайте" свої думки обережно, вчасно зупиняйтесь, дотримуючись принципу: "краще раніше, ніж пізніше", тому що, якщо ви дуже рано

"замавкнете", ваш партнер може, проявляючи інтерес, поставити вам запитання. Якщо ж ви "перегодуєте" його інформацією, він «відключиться».

7. Говоріть про себе, а не про другу сторону. В діловій бесіді намагайтеся описати проблему так, як бачите її ви, а не в залежності від того, що зробив або не зробив ваш партнер. Якщо ви будете говорити про другу сторону щось неправильно, вона може проігнорувати або озлобитися і, в результаті, ваші проблеми залишаться без уваги.

Сутність невербального спілкування. Роль жестів у діловому спілкуванні.



Поряд зі словесними засобами — мовленнєвими — на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла тощо. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль порівняно з вербальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук і галузей психології до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується. Причин цьому багато. Одна з них — протест людства проти образу "раціональної людини", імідж якої створено.

Невербальна (несловесна) комунікація — це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80 % комунікації.

Причому 55 % повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38 % — через інтонацію та модуляцію голосу.

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

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

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

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

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

Роль жестів у діловому спілкуванні

У невербальному діловому спілкуванні кінесичні засоби («мова тіла») є найуживанішими і найважливішими. Вони можуть бути підсвідомими (емоційний стан співрозмовника) або свідомими (набуті, осмислено відпрацьовані сигнали певними частинами тіла). У традиціях багатьох народів сформувалися свої поведінкові механізми привітання, прощання (рукостискання, поклони, потирання носами), реакції на інформацію (кивки головою *так» і «ні»), спрямування очей під час привітань і розмови тощо.

Спілкування супроводжується жестами, які є носіями різного типу інформації, виражаючи позитивне або негативне ставлення до співрозмовника і теми розмови, впевненість або невпевненість, довіру чи недовіру, симпатію чи антипатію, рівність або домінування, відкритість чи закритість тощо.

Жести — свідомі чи несвідомі рухи людини, які сигналізують про її внутрішній емоційний стан.

ності є сидіння на краю стільця. Воно означає, що людина зорієнтована на дію. Так сидять безпосередньо перед укладенням контракту або перед тим, як піти.

Мова жестів сформувалася раніше, ніж вербальні засоби. Більшість жестів розвивається з набуттям особистістю соціального досвіду, деякі є вродженими.

Жести, які сприяють глибшому розумінню висловленого, називають *ілюстраторами*. Наприклад, розводячи руками, співрозмовник говорить: «Ось такої величини» або, навпаки, зводячи руки: «Зовсім крихітний». Жести, за допомогою яких регулюють відносини, називають *регуляторами*. Вони вказують напрям, скорочують чи збільшують дистанцію спілкування. Наказуючи: «Йди сюди», вказують рукою, куди йти. Коли під час спілкування намагаються символічно відтворити суть висловленого, користуються *жестами-емблемами*. Наприклад, підняті догори вказівний і середній пальці рук (умовно буква V) символізують перемогу. У скрутних ситуаціях людина вдається до *жестів-адаптерів*, які свідчать про внутрішнє хвилювання. Це несвідомі фіксовані реакції (посмикування, почісування, погладжування тощо).

Спостерігаючи за жестами, можна багато дізнатися про настрій людей, їх стосунки, потаємні цілі і бажання. Немало жестів є підсвідомими, тому реакція на них теж підсвідома. Наприклад, на жест, який видається ворожим, людина відповідає захисним або ще агресивнішим. Тому для кожної людини важливо вміти правильно оцінювати невербальні сигнали, перш ніж реагувати на них. За таких умов вона може керувати власною поведінкою, адекватно сприймаючи співрозмовника, оскільки іноді його жести можуть бути спричинені лише фізичними особливостями (наприклад, підморгування — як прояв нервового тiku тощо).

Нерідко жести не відповідають висловленій людиною вербальній інформації. Як правило, вони більш правдиві. Наприклад, якщо політик, кажучи: «Я відверто прагну до діалогу з молоддю», енергійно жестикулює в повітрі пальцем, махає перед слухачами кулаком, це яскраво засвідчує його справжні думки.

Жести відносно легко можна розшифрувати, тому співрозмовники за необхідності намагаються їх замаскувати діями, які мають протилежний зміст. Оскільки спілкування значною мірою полягає у взаємному вивченні, оцінюванні, здогадах і маневруванні, воно передбачає активне використання елементів гри і маскування.

Спілкування ділових партнерів не обходиться без конкуренції їх інтересів, аргументів, використання різних вербальних і не вербальних засобів для

досягнення своєї мети. Співрозмовник, який добре знає мову жестів, має більше шансів адекватно зрозуміти справжні наміри партнера на переговорах, іноді несподівано для нього бачити розбіжності між висловленим і очікуваним. Висока самоорганізація, володіння собою, цілеспрямоване використання відповідних до комунікативної ситуації і ділової мети жестів допоможе зміцнити позицію на переговорах, нерідко є вирішальним чинником у досягненні успіху.

Найчастіше жести засвідчують такі психологічні стани учасників спілкування:

1. Відкритість. Найтиповіший жест — відкриті руки. Часто він супроводжується підняттям плечей, розкритими вперед долонями: «Чим я можу вам допомогти?» Інший характерний жест — розстібнута куртка(піджак тощо). Людина, яка довіряє співрозмовнику, розстібне її або взагалі зніме в його присутності. Відкритість властива й тваринам; коли під час боротьби один із звірів лягає на спину і підставляє супернику живіт, той ніколи не зачепить лежачого.

2. Підозра й потаємність. Жести, які виявляють ціпочуття, часто виконуються лівою рукою, що відповідає негативному значенню слова «лівий». Людина, яка щось приховує, намагається не дивитися на співрозмовника. При цьому її погляд найчастіше фіксується на правому плечі співрозмовника.

3. Заперечення. Типовими жестами заперечення є складені руки, відхилення тіла назад, схрещені ноги, нахил голови вперед, погляд з-під лоба. Більш слабкі жести, не контрольовані свідомо, — відвертання тіла у бік, потирання носа, погляд збоку: «Що ви маєте на увазі, кажучи це?»

4. Сумнів, скрутне становище. Про них свідчать дотик до носа чи легке його потирання вказівним пальцем, що часто означає ні». Звичайно, до носа торкаються і коли він свербить, але тоді потирають набагато інтенсивніше. Варіація цього жесту — доторкування до мочки вуха чи потирання очей.

5. Готовність. Руки на стегнах є першою ознакою готовності. Цей жест часто демонструють спортсмени на змаганнях, які чекають своєї черги. Свідченням готовності є сидіння на краю стільця. Воно означає, що людина зорієнтована на дію.

6. Невпевненість. Типовими жестами є переплетення пальців рук, при цьому великі пальці нервово потирають один одного або пощипують шкіру. Багато жестів, виконуваних пальцями, відображають непевненість, внутрішній конфлікт чи побоювання. Дитина у такому разі ссе палець, підліток гризе нігті, а дорослий часто замінює палець авторучкою чи олівцем.

Свідченням непевненості жінки є повільне піднімання руки до шиї; якщо вдягнуто намисто, то рука доторкується до нього, мовби перевіряючи, чи воно на місці. Ці рухи жінка робить, коли чує або говорить те, що ставить її у незручне становище. Якщо її запитати: «Ви впевнені в тому, що сказали?», вона швидше за все намагатиметься переконати партнера, що впевнена, або почне захищатися, або відмовиться відповідати. У кожному разі це є сигналом, що вона не цілком упевнена в сказаному.

7. Фрустрація (лат. *gignisio* — обман, марне очікування, розлад). Цей психічний стан виникає в результаті реальної або уявної перешкоди у досягненні мети. Наприклад, футболіст, який помилково зробив пас чи не зловив м'яча, копає ногою землю, б'є у повітря. Бейсболіст у таких випадках

може зірвати з себе шапку, запустити руку у волосся, потирати шию тощо. Бізнесмен, який не вигідно уклав важливий контракт, може схопити олівець і кинути на підлогу чи перелама ти його тощо.

8. Незадоволення. Про нього свідчать прискорене дихання, часто поєднане зі стогоном, муканням тощо. Розгнівані люди, як правило, починають швидко дихати і пропускати повітря через ніздрі з такою силою, що виникає хрипкий звук. Той, хто не помічає цього і продовжує наполягати на своєму, може наразитися на серйозні неприємності, особливо якщо співрозмовником є його керівник.

9. Довіра. Людина, яка говорить довірливо, не стане жестикулювати на рівні обличчя (прикривати рота, почісувати носа чи голову тощо). Горда, пряма постава, яку можна часто бачити у того, хто багато досяг і знає, чого хоче, також є свідченням довіри. Триматися прямо краще не тільки для здоров'я, це і мевербальний знак упевненості в собі.

10. Самовдоволеність, упевненість у своїй безгрішності. Часто такі люди під час розмови лікті ставлять на стіл, утворюючи піраміду, вершина якої — кисті рук — розташована прямо перед ротом. Людина зберігає цю позу не тільки, коли говорить, а й коли слухає. Вона може гратися зі своїми партнерами в «кота і мишку», доки не дасть їм шанс «розкрити карти», свідченням чого є переміщення рук на стіл долонями вгору чи донизу. Якщо у такому жесті руки з'єднані тісніше, це свідчить про впевненість людини у своїх словах. Руки можуть бути на різній висоті: жінки, сидячи, як правило, з'єднують пальці на колінах, стоячи — дещо вище пояса. Чим вищий ранг керівників, тим вище вони тримають руки, інколи дивлячись на співрозмовника через з'єднані пальці. Такий жест дуже поширений у стосунках «керівник — підлеглий».

12. Недовіра. Про неї свідчать з'єднані за спиною руки, підняте догори підборіддя. Так часто стоять міліціонери, митники, керівники, офіцери.

13. Авторитарне наголошення на своїх правах. Люди часто позначають межі свого володіння жестами, наприклад кладуть ногу на крісло, на висунуту шухляду письмового стола чи на стіл. У давніх сімейних альбомах можна знайти фотографії чоловіка, який гордо стоїть біля свого воза. Нині власники автомобілів також люблять торкатися своєї машини, фотографуючись чи розмовляючи з кимось про свою власність. Відходячи, намагаються озирнутися на свій автомобіль. Також заповнюють різними предметами (книгами, газетами, куртками) бажаний простір. Наприклад, у залі, колище багато вільних місць, кладуть пальто на сидіння попереду себе, щоб ніхто не перешкоджав огляду. У ліфті люди, наче боксери, розходяться в кутки.

14. Знервованість. Якщо людина постійно кашляє, намагаючись наче прочистити горло, змінює тон і темп мови, вона відчувається стурбовано, знервовано, невпевнено. На жести, які передають тривогу, знервованість, необхідно реагувати спокійним очікуванням, а не нав'язливими запитаннями співрозмовнику: «Що з тобою?» Він, імовірно, розкаже про це сам, коли заспокоїться.

15. Здивування. Якщо людина раптово здивувалася, вона прикриває рот рукою. Але інколи цей жест демонструє намагання перекрити потік слів або невдоволення сказаним.

Спілкування є не тільки обміном інформацією, а й складним процесом

відносин людей, що залежить від їхніх попередніх стосунків, ситуації, яка спонукала до конкретної взаємодії, соціальних позицій тощо. Про статусні ролі співрозмовників, характер взаємодії під час спілкування свідчать використовувані ними жести.

Очікування. Найтипівішим жестом людини, яка когось або щось очікує, є потирання долонь. Повільне витирання мокрих долонь хустинкою свідчить не тільки про надію й очікування, а й про знервування. Схрещування середнього і вказівного пальців є магічним знаком проти всього поганого, що символізує відвертість людини.

Самоконтроль. Про нього сигналізують міцно стиснуті за спиною руки. Нерідко людина, намагаючись оволодіти сильними почуттями й емоціями, схрещує в гомілках ноги, руками охоплює поруччя крісла. Діловий партнер, який зайняв таку позу, утримується від поступливості.

Самопідвищення. Передає домінування і перевагу над іншими: суддя сидить на підвищенні, до правителів зверталися «Ваша величність», «Ваша високість», поширені фразеологізми «дивиться знизу догори», «підняти на п'єдестал» тощо. Тому щоб продемонструвати перевагу, співрозмовник намагається фізично піднятися над партнером: сісти вище або встати.

Захист. Виражають захист схрещені на грудях руки. Наприклад, так жестикулюють діти, ігноруючи настанови батьків, або люди похилого віку, які відстоюють своє право бути почутими. Такі жести є своєрідною захисною стіною або фіксованою позицією, з якої людина не бажає зійти. Вдаючись до цієї позиції, варто пам'ятати, як вона впливає на людей: якщо зберігати її не тільки слухаючи, а й говорячи, інші учасники спілкування наслідуватимуть цей жест і відкритий зв'язок порушиться.

Щоб дізнатися, чи співбесідник прийняв захисну позу, чи просто комфортно розташувався, схрестивши руки, треба поглянути на кисті його рук: стиснуті в кулаки долоні свідчать про намагання захиститися.

Часто засобом захисту є спинка стільця, на якому сидять * верхи». Схрещені ноги свідчать про опір почутому, а якщо при цьому схрещені і руки — опір ще більший. Якщо жінка, схрестивши ноги, поколихує верхньою — їй набридла розмова.

Оцінювання. Певна система жестів символізує оцінювання людиною почутого. Однак не всі а них варто тлумачити прямолінійно. Особливо багато помилок допускають в інтерпретації оцінних жестів, пов'язаних із роздумами. Учень, який пильно дивиться на свою вчительку, напружив тіло, ноги, що міцно стоять на підлозі, насправді не слухає її, відключився, використовуючи захисну техніку *я весь — увага». А особа, що нахилилася вперед, сидить на краю стільця, підперши голову рукою, справді слухає. Жест «рука біля щоки» означає, що людина замислилася.

Якщо підборіддя спирається на долоню, вказівний палець витягнутий вздовж щоки, інші розташовані нижче рота, це свідчить про жести «критичної оцінки». Коли жест супроводжується нахилом тіла від партнера, то оцінка негативна.

Увага. Нахил голови вбік пов'язаний із зацікавленістю. Це інтуїтивно відчують жінки: нахилиючи голову, вони справляють враження, що уважно слухають. Якщо під час виступу голови більшості слухачів не нахилені вбік — їх не цікавить інформація. Про цей жест особливо корисно пам'ятати,

намагаючись передати максимум інформації за мінімум часу. Коли слухачі втрачають думку, їх голови виправляються, плечі спочатку піднімаються, потім опускаються, погляд починає блукати по стелі, стінах, по інших людях і, нарешті, тіло приймає позу, спрямовану до виходу. Отже, промовець повинен зрозуміти, що йому невербально передають сигнал «Досить».

У процесі спілкування необхідно вміло використовувати усі жести для того, щоб справити позитивне враження на партнерів, а також уміти розшифровувати їх жести для досягнення взаєморозуміння або ж припинення спілкування. Вміння правильно послуговуватися жестикуляцією є однією з головних властивостей талановитого менеджера.

Постава як засіб невербального спілкування

У процесі спілкування партнери можуть почерпнути корисну для себе інформацію, аналізуючи особливості постави та її динаміку. Постава може демонструвати внутрішню відкритість (повернутість голови і тіла у бік співрозмовника, нахилений тулуб уперед, вільні плечі) і внутрішню замкнутість (відхилення спини назад, схрещення рук на грудях, переплетення пальців); домінування (нависання над партнером, руки на плечі співбесідника) і залежність (погляд знизу, згорбленість); гармонію у спілкуванні (однакові постави тіла, зверненість їх назустріч одна одній, розслабленість м'язів) або протистояння (стиснуті кулаки, руки на паску, плечі спрямовані вперед).

Постава — звичне положення тіла людини під час сидіння, ходіння тощо; властива манера триматися.

За спостереженнями психологів, люди, які ходять швидко, розмахуючи руками, здебільшого готові негайно все зробити для досягнення своєї мети, а ті, які тримають руки в кишенях (навіть у теплу погоду), є переважно критичними і потайними, їм подобається тиснути на інших людей. Пригнічений внутрішній стан також виявляється у тому, що людина ходить, тримаючи руки в кишенях, тягнучи ноги і рідко дивлячись угору або у тому напрямку, куди йде.

Людина, яка при ходьбі тримає руки на стегнах, нагадує більше спринтера, ніж бігуна на далекі дистанції. Вона хоче досягти своєї мети найкоротшим шляхом і за найкоротший час, її раптові зблиски енергії змінюються періодами пасивності, коли ця особа планує наступний вирішальний крок.

Зайняті вирішенням проблем особи обирають медитативну позу, яку характеризують опущена голова, зчеплені за спиною руки. Хо́да у них дуже повільна, вони часто зупиняються, щоб щось штовхнути чи підняти, покрутити і знову викинути, начебто думаючи: «Подивимось на це з усіх боків».

Самовдоволені, дещо помпезні особистості ходять з високо піднятим підборіддям, енергійно махають руками, їх ноги наче дерев'яні. Так крокує лідер, який вважає, що його підлеглі мають йти позаду в прямому і переносному значенні.

Менеджер повинен стежити за власною поставою, уникати поз, які негативно сприймають співрозмовники, і виробити таку поставу, яка позитивно впливатиме на партнерів.

Передавання інформації мімікою

Під час спілкування важливо уміти розшифровувати повідомлення, які виражає міміка співрозмовника, однак варто пам'ятати, що співрозмовник також стежить і оцінює вирази обличчя партнера.

Міміка (грец. тімікое — наслідувальний) — різноманітні вирази обличчя, рухи його частин.

Відсутність міміки, невміння адекватно сприймати її і реагувати на неї суттєво ускладнюють спілкування, оскільки співрозмовникам непросто робити висновки про правдивість почутого, щирість намірів їх партнерів.

Міміка може виражати гнів (відкритий рот, опущені кутики губ, розкриті, примружені й блискучі очі, зближені до перенісся брови, вертикальні складки на лобі й переніссі, динамічне обличчя); презирство (рот закритий, кутики губ опущені, очі звужені, блискучі, брови зближені до перенісся, вертикальні складки на лобі й переніссі); страждання (рот відкритий, кутики губ опущені, очі широко розплющені, тьмяні, брови зближені до перенісся, обличчя статичне); страх (рот закритий, кутики губ підняті, блиск очей не виражений, брови підняті догори, горизонтальні складки на лобі, статичне обличчя); здивування (рот закритий, кутики губ підняті, очі примружені або розплющені, блискучі, підняті брови, динамічне обличчя, горизонтальні складки на лобі) та ін.

Під час ділових переговорів можна спостерігати різноманітні вирази обличчя. Агресивний вираз сигналізує співрозмовнику, що перед ним жорстка людина, яка вважає, що повинна за будь-яку ціну досягти своєї мети, як правило, вона дивиться в очі співрозмовнику, широко розплющивши свої, міцно стискає губи, брови насуплює і навіть говорить інколи через зуби, майже не рухаючи губами. Якщо співрозмовник демонструє вишукані манери, погляд немовляти з-під напівприкритих вій, завуальовану посмішку, його брови миролюбно вигнуті, на чолі жодної зморшки, ймовірно, він є здібною людиною, яка вірить в кооперацію як динамічний процес.

Багато про що інформують очі співрозмовника, які справедливо вважають дзеркалом душі людини. За твердженнями психологів, блискучі очі виражають радість, матові — сум. Широкі зіниці є свідченням страху, нерухомі — концентрації уваги, бігаючі — неспокою. Якщо людина короткочасно поглядає вбік, вона почувається винною, побоюється осуду свого оточення; дивиться вниз — відчуває неспівчуття, провину, страх.

Вважають, що співрозмовник, який не дивиться в очі, намагається щось приховати. Психологи з'ясували, що люди дивляться одне на одного від 30 до 60 % часу. Коли дві особи під час розмови дивляться одна на одну

понад 60 % часу, це свідчить про більшу зацікавленість особистістю співбесідника, ніж темою розмови. Люди переважно схильні до контакту очей тоді, коли слухають, ніж коли говорять. Контакт очей різко зростає, коли співрозмовники відчувають злість, агресію або йдуть у глухий захист.

Психологи стверджують, що рівний сміх, який звичайно називають сердечним, видає приязну, уважну людину. Надто голосний сміх, при якому обличчя деформується, свідчить про те, що людина погано володіє собою. Так звана закрита посмішка, за якої куточок вуст піднімається чи опускається, видає самовпевнену особистість, а також може свідчити про насмішку чи навіть про зневагу. Якщо співрозмовник не може вирішити, чи засміятися йому, почувши жарт, його вуста зімкнуті, а погляд нерухомий. Людину, яка сміється із закритими очима, можна вважати «тихим епікурійцем». Нестачу почуттів приписують людям, у яких під час сміху зморщується чоло. Уривчасто сміється людина, яка безкомпромісно йде до мети. Тихий регіт видає людину, яка любить товариство і легко завойовує дружбу.

Якщо жести й постава можуть певною мірою контролюватися співрозмовниками, то міміка практично неконтрольована. За допомогою міміки можна виявити різноманітні почуття. Менеджер повинен підкреслювати виразом обличчя свою відвертість, важливість розмови, а також уміти розуміти думки партнерів, відображені в їх міміці.

Форми невербального передавання інформації у міжособистісних відносинах

Жести, постави, міміку люди сприймають по-різному залежно від ситуації чи відносин, у яких вони перебувають. На невербальні сигнали індивіда впливають географічні, етнічні, соціальні чинники. Здебільшого вони спричинені особливостями становлення, буття етносів, соціальних спільнот. Однак для більшості стосунків характерні стабільні форми невербального обміну інформацією. *Рукоштовування*. Чоловік може сказати своєму приятелю: «Зараз я покажу тобі, як тиснуть руки справжні чоловіки», тобто існує певний стандарт такого потиску. Тому і більшість жінок-підприємців, чия праця пов'язана з людьми, виробляють тверде рукоштовування, яке од-

ночасно є способом привітання і захисту від чоловіків, які за звичкою демонструють «чоловіче рукоштовування».

Жінка, щиро співчуваючи пригніченій подрузі, бере її руки в свої і відповідним виразом обличчя виявляє свою симпатію.

Часто чоловіки використовують американський тип рукоштовування — «рукоштовування політика». Перша, більш прийнятна, його форма — взяти руку співрозмовника правою і накрити зверху лівою. Друга форма — при вітанні лівою рукою поплескати партнера по плечу. Це можливо між близькими друзями; в інших випадках людина, яку поплескують по плечу, відчуває себе незручно, тому зловживати такими жестами не варто.

Жести з окулярами. Ці жести можуть свідчити про різноманітні емоційні стани і наміри співбесідників. Негативний жест: погляд поверх окулярів, опущених на кінчик носа: «Ну, що там ще?» Інші жести є засобом виграти час: повільне знімання окулярів, витирання скелець (дехто проробляє це кілька разів на годину). Іноді окуляри знімають і починають гризти чи просто тримати в роті кінчик дужки. Оскільки розмовляти з предметом у роті складно, то людина начебто одержує право відмовчуватися, крім того, це означає, що вона очікує надходження нової інформації. Швидке знімання окулярів і кидання їх на стіл є проявом обурення і неприйняття. За такої ситуації з'ясування головного питання слід відкласти до моменту, коли співбесідник одягне знову окуляри і буде здатним вислухати альтернативи.

Захисне погладжування шиї долонею. У багатьох ситуаціях, коли людина займає захисну позицію, рука рухається назад, ніби ховаючись від удару чи відсмикуючись від опіку, але це маскується тим, що долоня кладеться на потилицю. Жінки поєднують цей жест з поправленням зачіски.

Відвернення обличчя вбік («відвертати носа»). Це універсальний жест, який означає незадоволення і відкидання. Навіть діти «відвертають ніс» від їжі, що їм не подобається, відкидаючи голову назад, як від неприємного запаху. Аналогічний жест — погляд, спрямований вниз («дивитися собі під ніс»).

Захват носа. Цей жест, поєднаний із закриванням тією самою рукою очей, демонструє зосередженість над прийняттям рішення.

Почісування підборіддя. Воно свідчить про роздумування, оцінювання, сигналізуючи: «Дайте мені подумати, йде процес прийняття рішення». Часто супроводжується поглядом скося, ніби бажанням здалеку побачити розв'язок проблеми.

Постукування по столу (ногою по підлозі, тріскання затискачем ковпачка авторучки тощо). Такі жести виражають стурбованість співрозмовника. Деякі психіатри вважають, що стривожена людина намагається повернутися до безпечного минулого, наприклад у лоно матері, де заспокоїливо звучало її серцебиття. Тому співрозмовник відтворює такий самий тип звуку, щоб повернути стан спокою і повідомляє про цю потребу партнерові.

Голова в руці. Якщо голова спирається на долоню, а очі співбесідника напівприкриті, це свідчить про його нудьгу.

Машиналильне малювання на папері. Такі дії є наслідком зниження інтересу до розмови. Правда, у людей з абстрактним мисленням руки креслять незалежно від роботи думки криву, яка повторює своїми вигинами хід розмови.

«Порожній» погляд. Про поведінку людини в такій ситуації можна стверджувати, що вона дивиться на співрозмовника, але не слухає його. Застиглість, нерухомість її очей свідчать про крайній ступінь нудьги, цілковиту байдужість.

Розкачування на стільці. Ця поза виражає задоволення, впевненість людини в тому, що вона володіє ситуацією.

Відкривання і закривання шухляди столу. Часто такі жести супроводжують роздумування над складною проблемою.

Вставання. Співрозмовник встає, коли здивований, шокований або йому набридла розмова. Багато людей, вирішуючи якусь проблему, за звичкою встають і починають ходити. Якщо це важливий партнер, не треба заважати йому подумати, і згодом він оцінить такий вияв поваги.

Міцно зчеплені руки. Вони символізують підозру і недовіру. Той, хто намагається, зчепивши руки, переконати співрозмовників у своїй відвертості, як правило, не має великого успіху.

Руки стискають одна одну. Переважно такий жест супроводжує усвідомлення людиною складних проблем у розмові, необхідності відповісти на запитання, яке містить серйозне звинувачення. Люди, які міцно стискають руки, почувають себе напружено, а спілкування з

ними є надто складним. Руки можна розслабити, нахилившись до співбесідника під час розмови (наприклад, якщо керівник виходить з-за столу, сідає поруч з підлеглим і нахиляється до нього, то його руки розслабляються).

Спрямування на співрозмовника вказівного пальця. Іноді співрозмовник під час суперечки спрямовує вказівний палець на партнера. Однак послуговуватися таким жестом без крайньої необхідності не варто, оскільки це є ознакою поганих манер, що більшості людей не подобається. Лише політики і священники можуть вдаватися до такого жесту (вони спрямовують палець на натовп, де кожен вважає, що показали на його сусіда і не ображається).

Подзвякування монетами в кишені. За спостереженнями психологів, люди, які часто подзвонюють монетами в кишені, стурбовані з приводу грошей.

Посмикування себе за вухо. Людина здатна розуміти 650—700 слів на хвилину, а вимовити в середньому 150—160. Отже, слухач має три четверті відведеного на розмову часу для оцінювання, сприйняття, заперечення тощо. Це

означає, що перебивати співрозмовника немає потреби. Бажання перебити співрозмовника посилює емоційна напруженість розмови, тому промовець повинен вчасно помічати невербальні сигнали, які повідомляють про знервованість. Усі вони походять від шкільного жесту піднімання руки. Люди намагаються замаскувати цей жест. Якщо руку піднімають на 15—20 см, то її вже не зупиняють, а торкаються до мочки вуха і лише потім опускають донизу, або притискають вказівний палець до зімкнених вуст, ніби не даючи вийти словам. У тих, хто свідомо гамує ці жести, як правило, рука піднімається на кілька сантиметрів, а потім опускається назад. Неприпустимо переривати співбесідника, хапаючи його за руки. Цей жест потрібно відрізняти від нервового посмикування вуха, яке свідчить про прагнення позбавитися тривоги.

Прикладання рук до грудей. Цей жест відображає чесність і відкритість. Ще римські легіонери вітали один одного, приклавши одну руку до серця, а Другу піднявши відкритою долонею в бік того, до кого зверталися. Жінки, крім формальних ситуацій, рідко використовують цей жест; притискування однієї або двох

рук до грудей може означати у них захисну реакцію на раптове здивування чи переляк.

Паління. Всупереч поширеній думці, курці не запалюють цигарку в хвилину найбільшого напруження, а, навпаки, гасять її чи лишають догорати. Коли напруження спадає, вони запалюють знову. Той, хто палить люльку, схильний якомога довше гратися в «кота і мишку».

Жест доторкування. Особа, яка доторкується до іншої людини або бере її за плече, руку, як правило, хоче перервати співрозмовника або акцентувати на чомусь. Іноді доторкування з відповідним вербальним супроводом може використовуватися із заспокійливою метою. Часто партнери вдаються до таких жестів, виявляючи симпатію і душевний комфорт.

Наближення до іншої людини. Свідчить про бажання бути ближче до неї або готовність спільно працювати. Якщо партнер відсїдає, це свідчить про його небажання розглядати питання.

Цей жест також сигналізує третім особам, що розмова для них неможлива. Наприклад, на вечірці партнери обговорюють ділові питання, знаходячись на малій відстані і дивлячись одне одному в обличчя, тобто стоять у закритій позиції, яка унеможлиблює приєднання третього учасника.

Менеджер, який має досвід участі у переговорах, намагатиметься стримувати свої емоції, приборкувати жести, щоб не погасити позитивної налаштованості партнера, який з певних причин захопився викладом аргументів або помилився у виборі аргументів чи інтонації. Висловлюючи свої думки, переконуючи співрозмовника, керівник має стежити за його реакціями, упереджувати розчарування, роздратування протилежної сторони. За таких умов успіх на переговорах йому забезпечений, якщо він справді має обґрунтовані, раціональні і реальні пропозиції.

Лекція 7

Тема: Етика ділової бесіди. Колективне обговорення проблем.

Мета: спияти формуванню етичних норм, умінь та навичок необхідних для ведення ділової бесіди.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН:

конспект, нормативні документи.

План:

1 Поняття бесіди, її види та етапи проведення. Правила підготовки і проведення ділової бесіди.

2 Етикет обговорення проблем і прийняття рішення. Правила етикету під час ділової бесіди.

3 Підготовка та технологія проведення нарад, „мозковий штурм”.

Література

1 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002.

2 Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебн. пособие. – 2-е изд. – М.: Инфра – М -, 2001.

3 Орбан – Лелебрик Л.Є.. Психологія управління: посібник. – К.: академвидав, 2003.

4 Секреты умного руководителя. Сост. И.В. Липсиц. – М: Экономика, 1991.

Поняття бесіди, її види та етапи проведення. Правила підготовки і проведення ділової бесіди

Цікаво знати!

Ділова бесіда — це «дракон із чотирма головами», де: перша голова відповідає за грамотність і правильність мовлення (мовний склад розмови); друга — відповідає за логіку і обмірковує доведення (лог-ічний склад); третя — думає про створення сприятливого морально-психологічного клімату під час бесіди, про враження, що справляє на оточуючих (психологічний склад); четверта — керує мімікою, жестами, манерами (невербальний компонент розмови).

Тулуб дракона — це мозок людини, який контролює діяльність усіх чотирьох голів.

Поняття ділової бесіди

При всьому різноманітті форм ділового спілкування ділова бесіда є найбільш поширеною і частіше всього вживаній.

Ділова бесіда - це усний контакт між діловими партнерами, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і фірм для встановлення ділових відносин, дозволу ділових проблем або вироблення конструктивних підходів до їх вирішення.

Головне завдання ділової бесіди - переконати партнера прийняти конкретні пропозиції.

До числа найважливіших **функцій** ділової бесіди відносять:

- взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери;
- сумісний пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей і задумів;
- контроль і координування вже початих ділових заходів;
- підтримка ділових контактів;
- стимулювання ділової активності.

Як форма спілкування ділова бесіда підкоряється всім законам і правилам - психологічним та етичним міжособистісного спілкування. Разом з тим у діловій бесіди є і свої особливості. Вони стосуються, насамперед, **структури і типів** ділової бесіди.

Структура та характеристика основних етапів ділової бесіди. Методи і прийоми

В якості основних **етапів** ділової бесіди традиційно виділяють наступні.

1. Підготовка до ділової бесіди.
2. Встановлення місця і часу зустрічі.
3. Початок бесіди.
4. Постановка проблеми та передача інформації.
5. Аргументування.
6. Відбивання зауважень співрозмовника.
7. Прийняття рішення та фіксація домовленості.
8. Завершення ділової бесіди.

1. Підготовка до ділової бесіди.

1. Сформулюйте конкретну мету бесіди

Чим конкретніше сформульована мета, тим більше визначеності в подальших кроках.

2. Складіть план бесіди.

Для серйозної бесіди скласти план лише "в голові" не зовсім розумно.

Записуючи тези бесіди, ми:

- відшліфовуємо формулювання питання, знаходимо ключові слова;
- вибудовуємо почерговість аргументів в найбільш переконливій послідовності;
- продумуємо аргументи, групуємо їх в систему;
- підбираємо необхідні документи, матеріали;
- визначаємо склад учасників.

Легше всього вести бесіду вдвох, без сторонніх. Наявність слухачів створює "ефект театру", коли ми говоримо, враховуючи, що нас чують інші слухачі. Збільшення активних слухачів бесіди збільшує її тривалість.

Вибираючи модель поведінки, уважно вдивіться в співрозмовника. Що він із себе представляє? В якому стані знаходиться? Що в ньому переважає - раціональне чи емоційне? Який його життєвий досвід? Яким чином він прийшов до позиції, яку викладає?

Відомо, що президент США Франклін Рузвельт ввечері кожного дня отримував список осіб, яким на наступний день повинен буде дати аудієнцію. Поряд з кожною прізвищем ад'ютант президента проставляла професію та захоплення відвідувача. Одночасно в кабінет приносили відповідну літературу. На наступний день Рузвельт приголомшував і приводив у захват співрозмовників, поговоривши з одним про рибної ловлі, з іншим - про сталеливарному справі, з третім - про філателії. Довгі роки Рузвельта вважали неперевершеним співрозмовником.

2. Встановлення місця і часу зустрічі.

Домовляючись про місце і час зустрічі, можна використовувати наступні позиції:

- а) позиція "зверху": "Я чекаю вас о 16.00 у себе в кабінеті";
- б) позиція "знизу": "Мені хотілося б з вами порадитися. Коли і куди мені під'їхати?" ("Коли ви зможете мене прийняти?");

в) позиція "на рівних": "Нам слід обговорити це питання ґрунтовно. Давайте узгодимо місце і час нашої зустрічі".

3. Початок бесіди.

Максимальну складність представляє для співрозмовників початок бесіди. Партнери дуже добре знають суть предмету, мету, яку вони переслідують в цьому спілкуванні, чітко представляють результати, які вони хочуть отримати. Але практично завжди з'являється "внутрішнє гальмо", коли мова йде про початок бесіди. Як почати? З чого почати? Які фрази найбільше підходять?

Деякі партнери припускаються помилки, ігноруючи початок бесіди і переходячи відразу до суті проблеми. Образно кажучи, вони відразу переходять до початку поразки. Чому?

Початок бесіди можна порівняти з налаштуванням музичних інструментів перед концертом. Як налаштуєш, так і будеш грати. І часто ділові бесіди закінчуються, так і не встигнувши початися. Причина часто полягає в тому, що перші фрази, сказані партнерами, виявляються занадто незначними. Але ж саме вони, ці перші дві-три пропозиції, виголошені нами, формують внутрішнє ставлення партнера до нас, до самої бесіди, визначають ступінь довіри або настороженості співрозмовника.

Ось кілька прикладів так званого "самогубного" початку бесіди.

1. Починати з вибачень або прояву ознак невпевненості: "Вибачте, якщо я перешкодив...", "Я б хотів ще раз почути...", "будь Ласка, якщо у вас є час мене вислухати...", "Я не оратор...", "Я, звичайно, не спеціаліст..." і т. д.

2. Починати з прояву неповаги і зневаги до співрозмовника: "Давайте з вами швиденько розглянемо...", "Я як раз випадково проходив повз...", "Л у мене на цей рахунок інша думка..."

3. Змушувати співрозмовника виправдовуватися, займати оборонну позицію і шукати контраргументи: "А що це ви тут влаштовуєте...", "Що за неподобство коїться у вас..."

Існує безліч способів ефективного початку ділової бесіди, так званих "правильних дебютів":

1 Метод зняття напруги дозволяє встановити тісний контакт із співрозмовником. Досить сказати кілька теплих щирих слів - і ви легко досягнете.

Потрібно тільки задатися питанням: як би хотіли відчувати себе у вашому суспільстві співрозмовники і яких слів вони від вас чекають? Доречний жарт, яка викличе посмішку або сміх присутніх, теж сприяє розрядці початкової напруженості і створення дружньої обстановки.

2 Метод "зачіпки", або -"стимулювання уяви" дозволяє стисло викласти ситуацію або проблему, пов'язавши се зі змістом бесіди. У цих цілях можна з успіхом використовувати якийсь невелика подія, порівняння, особисті враження, анекдотичний випадок чи незвичайне питання.

3 Метод прямого підходу означає безпосередній перехід до справи, без якого б то не було вступу. Схематично це виглядає наступним чином: коротко повідомляємо причини, по яким була призначена бесіда, швидко переходимо від загальних питань до приватного і приступаємо до теми бесіди. Цей прийом є "холодним" і раціональним, має прямий характер і найбільше підходить для короточасних і не дуже важливих ділових контактів.

4 Постановка проблеми та передача інформації. Для успіху ділової бесіди важливо запитати себе: яку мету може ставити партнер і якого результату він очікує від зустрічі з вами? Крім того, необхідно передбачити, який результат бесіди влаштує вас, і який варіант ви вважаєте найбільш прийнятним для обох сторін.

Інформування про справу, з якою ви прийшли на зустріч, має бути гранично конкретним і спиратися на знання таких важливих комунікаційних особливостей:

- говорити слід на мові співрозмовника, щоб звести до мінімуму втрати, що виникають у процесі розмовного спілкування при декодуванні інформації;

- передавати інформацію з позиції "ви-підходу", з урахуванням цілей та інтересів співрозмовника, роблячи його співавтором своїх ідей, а не супротивником.

Для цього, наприклад, замість фрази "Я прийшов до висновку..." сказати "Вам буде цікаво дізнатися, що..."; замість "Я б хотів..." вимовити "Ви хочете..."; замість "Хоча вам це нецікаво..." переконливо заявити "Як ви, очевидно, вже чули..." і т. д.;

- враховувати мотиви і рівень обізнаності (компетентності) співрозмовника по конкретній проблемі;

- постаратися відмовитися від монологу і перейти до діалогу, використовуючи для цього конкретні питання і розмірковуючи разом із співрозмовником;

Викладаючи свою позицію, не слід боятися питань співрозмовників, а навпаки, потрібно вміти спонукати їх до цього. Тоді у вас буде можливість дізнатися, що найбільше цікавить опонентів, що вони самі знають про проблему, чого бояться (побоюються) і куди будуть намагатися вас схилити. Крім того, на цьому етапі ділової бесіди і ви самі, отримуючи інформацію про думку партнера по конкретному питанню, повинні активно його розпитувати (інформація не надходить до нас сама по собі, її треба "витягувати" з допомогою питань). Тому потрібно знати, які саме питання краще всього використовувати.

Існує п'ять основних груп питань.

Закриті питання. Це питання, на які очікується однозначну відповідь "так" або "ні". Вони сприяють створенню напруженої атмосфери в бесіді, так як у співбесідника складається враження, мовби його допитують. Отже, закриті питання краще задавати не тоді, коли нам потрібно отримати додаткову інформацію, а в тих випадках, коли ми хочемо швидше отримати згоду чи підтвердження раніше досягнутої домовленості (тобто на наступних етапах ділової бесіди).

Відкриті питання. Це питання, на які не можна відповісти "так" або "ні", вони вимагають якогось пояснення. Це запитання "що?", "хто?", "скільки?", "чому?". Їх ставлять у тих випадках, коли потрібні додаткові відомості або необхідно з'ясувати мотиви і позицію співрозмовників. Небезпека таких питань полягає в тому, що, ставлячи їх занадто багато, можна втратити нитку розмови, піти від обговорення теми, втратити ініціативу і контроль над ходом бесіди.

Риторичні запитання. На ці питання не дається прямої відповіді, так як їх призначення - викликати нові запитання, указати на невирішені проблеми.

Ставлячи риторичне запитання, промовець сподівається "включити" мислення співрозмовника і направити його в потрібне русло.

5 Аргументування. Найбільший вплив на партнерів у діловій бесіді надає аргументація (від лат. - судження) - 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. Для того щоб аргументація була успішною, важливо увійти в становище партнера, "відчувати" його. .

Для загальних конструкцій аргументації застосовують одні й ті ж прийоми, які полягають у ретельному вивченні усіх чинників та відомостей.

Фундаментальний метод являє собою пряме звернення до співрозмовника, якого ми знайомимо з фактами і відомостями, що є основою нашої доказової аргументації. Важливу роль тут відіграють цифрові приклади, які є прекрасним фоном. На відміну від словесних дані цифри виглядають більш переконливо. Це відбувається певною мірою ще й тому, що в даний момент ніхто з присутніх не в змозі спростувати ці цифри.

Метод протиріччя заснований на виявленні протиріч аргументації партнера. По суті, цей метод є оборонним.

Метод порівняння має виключне значення, особливо коли порівняння підібрані вдало, що надає виступу виняткову яскравість і велику силу навіювання.

Метод "так...але". Часто буває, що співрозмовник наводить добре побудовані аргументи. Проте вони охоплюють або тільки переваги, або тільки слабкі сторони запропонованої альтернативи. Але оскільки дійсно рідко трапляється так, що всі кажуть тільки "за" або "проти", легко застосувати метод "так...але", який дозволяє розглянути й інші сторони рішення. Ми можемо спокійно погодитися зі співрозмовником, а потім настає так зване "але".

Метод "бумеранга" дасть можливість використовувати "зброю" співрозмовника проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але надає виключну дію, якщо його застосовувати з неабиякою часткою дотепності.

Наприклад, відомий афінський державний діяч і оратор Демосфен і афінський полководець Фокион були запеклими політичними ворогами. Одного разу Демосфен заявив Фотону: "Якщо афіняни розлютяться, то вони тебе повісять". На що Фокион відповів: "І тебе, звичайно, теж, як тільки схаменуться".

Метод ігнорування. Дуже часто буває, що факт, викладений співрозмовником, не може бути спростовано, але зате його цінність і значення можна з успіхом проігнорувати.

Метод видимої підтримки. Вельми ефективний як щодо одного співрозмовника, так і щодо кількох слухачів. Суть його полягає в тому, що після аргументації співрозмовника ми йому взагалі не заперечуємо і не суперечимо, а навпаки, приходимо на допомогу, наводячи нові докази на користь його аргументів. А потім слід контрудар, наприклад: "Ви забули на підтвердження вашої тези навести ще й такі факти... (перелічуємо їх). Але це не допоможе вам, так як...", -тепер настає черга наших контраргументів. Слід додати, що цей метод вимагає особливо ретельної підготовки.

Необхідно згадати також про **спекулятивні методи** аргументації. Ці методи можна назвати навіть звичайними прийомами і їх, звичайно, не варто застосовувати. Але знати їх розрізняти, коли їх застосовують ваші партнери, все ж слід.

Техніка перебільшення полягає в узагальненні і будь-якого роду перебільшенні, а також складанні передчасних висновків.

Техніка анекдоту. Одне дотепне або жартівливе зауваження, сказане вчасно, може повністю зруйнувати навіть ретельно побудовану аргументацію.

Техніка використання авторитету полягає в цитуванні відомих авторитетів. Слухачам зазвичай достатньо згадки одного відомого імені.

Техніка дискредитації партнера. Якщо не можна спростувати суть питання, то, щонайменше, потрібно поставити під сумнів особистість співрозмовника.

Техніка ізоляції ґрунтується на "висмикуванні" окремих фраз з виступу, ізоляції та піднесення в урізаному вигляді з тим, щоб вони мали значення, зовсім протилежне первісному.

Техніка зміни напрямку полягає в тому, що співрозмовник не атакує наші аргументи, а переходить до іншого питання, який по суті не має відношення до предмету дискусії.

Техніка введення в оману ґрунтується на повідомленні незрозумілої інформації. Співрозмовник свідомо чи несвідомо переходить до дискусії на певну тему, яка може легко перерости у сварку.

Техніка відстрочки. Її метою є затягування дискусії. Співрозмовник вживає нічого не значущі слова, задає відпрацьовані питання і вимагає роз'яснення по дрібницях, щоб виграти час для роздумів.

Техніка апеляції. Співрозмовник виступає не як ділова людина і фахівець, а волає до співчуття. Шляхом впливу на наші почуття він спритно обходить невіршені ділові питання.

Техніка спотворення являє собою неприкрите збочення того, що ми сказали, або перевстановлення акцептів.

6 Відбивання зауважень співрозмовника.

Зауваження співрозмовника означають, що він вас активно слухає, стежить за вашим виступом, ретельно перевіряє вашу аргументацію і все обмірковує. Вважають, що співрозмовник без зауважень - це людина без власної думки. Саме тому зауваження та доводи співрозмовника не слід розглядати як перешкоди в ході бесіди. Вони полегшують бесіду, так як дають нам можливість зрозуміти, у чому ще потрібно переконати співрозмовника і що він взагалі думає про сутності справи.

7 Прийняття рішення та фіксація домовленості.

Якщо вам вдалося переконати партнера, можна переходити до досягнення домовленості. Це рекомендується робити за допомогою ланцюжка питань.

Насамперед потрібно задавати питання, на які співбесідник відповість швидше за все "так". Такі питання називаються **підтверджуючими**. Наприклад: "Напевно ви раді тому, що...?", "Я не помиляюся, вважаючи, що ви...?" Підтверджуючі питання налаштовують партнера на позитивне ставлення до вашої пропозиції. Останні питання треба формулювати так, щоб вони давали можливість розгорнутої відповіді. На цьому етапі бесіди особливо важливо проявити холонокровність і витримку і дотримувати деякі **правила**:

- не можна вагатися, демонструвати невпевненість;
- слід зберігати спокій;
- залишайте в запасі один сильний аргумент;
- не здавайте свої позиції до останнього, поки не випробуєте всі можливості або поки співрозмовник кілька разів чітко не повторить "ні".

Досягнуту домовленість треба зафіксувати. Можна запропонувати підписати підготовлений документ, можна зафіксувати і в усній формі. Головне, щоб вона прозвучала **не тільки з ваших вуст**. Тоді партнер буде відчувати більше відповідальності за виконання спільної домовленості.

8 Завершення ділової бесіди. Якщо не вдалося досягти домовленості, то необхідно красиво вийти з контакту.

Якщо домовленість досягнута, то не слід зловживати розташуванням і часом партнера.

Залишити про себе гарне враження необхідно при будь-якому результаті бесіди. Добре вихована людина володіє культурою спілкування, вміє попрощатися так, щоб з ним захотілося зустрітись знову.

Підсумки бесіди повинні бути резюмовані. Дуже корисно для придбання досвіду:

- зробити записи про суть рішення в робочий блокнот в присутності партнера;
- скласти офіційний протокол рішення;
- встановити конкретні строки виконання рішення і спосіб інформування один одного про результати намічених дій;
- подякувати співрозмовника і привітати його з досягнутим рішенням;
- вихід з контакту здійснити спочатку невербально (змінити позу, відвести очі, встати), а потім мовним прощанням.

Дванадцять "ні" в діловій бесіді

1. Не сидіть на краю стільця: це створює враження, що ви хочете скоріше позбутися співбесідника;

2. Не крутіться на стільці: вертіння свідчить про невпевненість і нерішучість;

3. Не тягніть час: затримка бесіди розцінюється як небажання обговорювати важливі питання;

4. Не поспішайте: краще не проводити бесіди взагалі, ніж поспіхом вирішувати серйозні питання;

5. Ставте запитання так, щоб вони не наводили на відповіді і не нав'язували висновків;

6. Менше використовуйте слово "Я": воно створює негативне враження;

7. Не дивіться на співрозмовника звисока, вважайте його рівним з вами;

8. Не гарячкуйте: гарячність часто руйнує теплоту взаємовідносин;

9. Не грайте роль провидця і розумника;

10. Не робіть висновків за співбесідника;

11. Не давайте швидких обіцянок. Може трапитись так, що із-за об'єктивних причин ви не зможете їх виконати;

12. Не чіпайте питання, до яких ви не готові.

Підготовка та технологія проведення нарад, „мозковий штурм”.

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

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

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

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

Позитивний ефект від наради буде досягнуто лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути важливою для всіх присутніх.

Щоб бути вправним головуючим на нараді, керівникові треба мати не лише організаторський хист, а й уміти зосереджувати увагу й зусилля на тому, щоб постійно стежити за перебігом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, вчасно робити висновки, уважно прислухатися до висловлювань кожного. Ефективність наради полягає саме в тому, щоб виробити спільну думку, яка нерідко важить набагато більше, ніж сума окремих думок членів даної групи.

Завдання головуючого полягає не у виголошенні на нараді промови чи доповіді. Він має відкрити нараду й у короткому вступному слові охарактеризувати проблему, яку треба обговорити. Під час наради керівник за допомогою певних запитань має заохочувати людей до висловлювання думок, постійно систематизувати їх і періодично підсумовувати висловлені думки, ставити на обговорення нові питання. Наприкінці наради головуючий має підбити підсумки, акцентувавши увагу на раціональних пропозиціях, що прозвучали під час обговорення проблеми. Однак з повагою треба

поставитися й до інших поглядів, які було висловлено. Якщо їх просто розкритикувати, то наступного разу підлеглі приховуватимуть свої справжні думки.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
- прийняття колегіальних рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не видання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать:

- їх висока вартість;
- невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. За цілями:

- навчальні (мета наради - передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
- проблемні (мета наради - розробка шляхів і методів рішення проблем);

- координаційні (мета наради - координація роботи підрозділів);
- інформаційні (мета наради - здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

- диктаторські
- автократичні
- сегрегативні
- дискусійні
- довірливі

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;

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 кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

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 більш як 15 чол. Кожний 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;

Довірлива 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 досить великої і важливої проблеми.

Оперативна нарада.



Рис. 9.7

Рисунок – Принципи проведення оперативних нарад

3. За ступенем підготовленості:

- заплановані
- позапланові

До запланованих нарад належать:

- наради, які регулярно проводять керівники,
- щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін. їх проводять звичайно 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 організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

4. За періодичністю:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

5. За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
- розширені наради (до 20 чоловік);
- представницькі наради (понад 20 чоловік).

6. За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради з непостійним складом учасників;
- наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

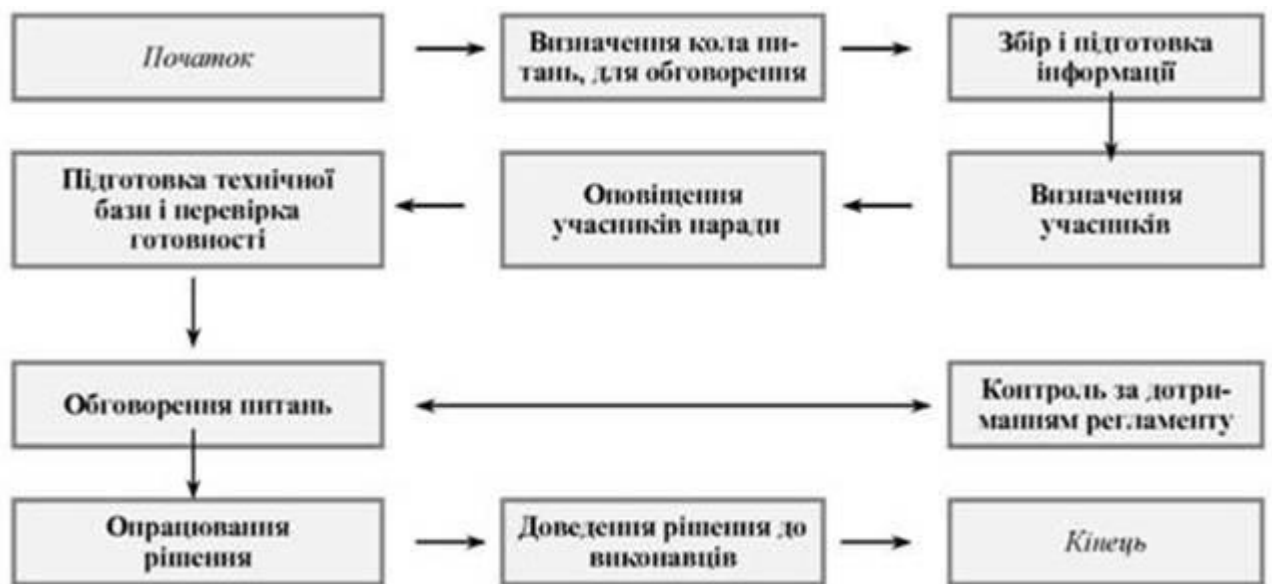


Рисунок - Технологічна схема підготовки і проведення наради

Таблиця 9.1 – Характерні типи учасників нарад

Тип	Способи впливу на їх поведінку
"сперечальник"	- ведучий повинен зберігати спокій і діловитість. Краще, якщо твердження сперечальника спростовують учасники;
"позитивіст"	- такому працівникові слід доручити висновки наради, свідомо залучаючи його до дискусії;
"всезнайка"	- висміювати його не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промови;
"балакучий"	- такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент;
"сором'язливий"	- постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі;
"негативіст"	- визнати, оцінити його знання та досвід;
"байдужий"	- запитати його про роботу, навести приклад з його сфери інтересів;
"значний керівник"	- уникати прямої критики, використовуючи техніку "так, але..."
"той, що багато розпитує"	- краще не відповідати на його запитання, адресуючи їх учасникам наради

"Мозковий штурм" — це спільне розв'язання творчої проблеми, яке забезпечується особливими прийомами. Ця форма обговорення виникла ще наприкінці 30-х років і спрямована на активізацію творчої думки з використанням засобів, які знижують критичність і самокритичність людини, а отже, підвищують її впевненість у собі й готовність до творчого пошуку. Під час "мозкового штурму" на першому його етапі — *генерації ідей* — кожен учасник вільно висуває свої пропозиції щодо вирішення поставленого завдання. Ця форма обговорення базується цілковито на дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм. На першому етапі обговорення критика повністю забороняється. А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або

недоречними.

Після генерації ідей бажано вибрати серед них кращі, а не відкинути гірші. На авторстві ідей не слід наголошувати, бо найчастіше кращі ідеї є результатом колективної творчості. Після відбору кращої ідеї треба розділитися на дві групи — прибічників і противників. Вони спробують ще раз проаналізувати всі аргументи "за" й "проти" висловленої ідеї.

Під час "мозкового штурму" важливо виконувати й інші правила, що сприяють підвищенню ефективності роботи. По-перше, бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема. По-друге, у процесі обговорення мають брати участь щонайбільше 12 осіб. По-третє, варто розмістити учасників по колу, щоб вони бачили одне одного і були рівноправними. Необхідно також обмежити час обговорення до 30 хвилин. Дефіцит часу породжує стрес і стимулює діяльність мозку.

Звичайно, велику роль у досягненні результатів під час "мозкового штурму" відіграє її лідер. Саме він має зробити все для того, щоб створити відповідну моральну і психологічну атмосферу в групі. Від нього залежить, щоб не було втрачено жодної пропозиції, щоб навіть "дику" ідею було обговорено, щоб усі висловлювання перетворилися з оціночних на змістовні. Психологічний бар'єр у такій групі людей зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний.

Отже, колективні форми обговорення, за яких стимулюється зацікавленість його учасників процесом пізнання, сприяють підвищенню активності людини, розвиткові її творчого потенціалу.

Сеанс здійснюється в два етапи. На першому допускається (й навіть заохочується) висування навіть безглузвих, як на перший погляд ідей, що їх записують, як правило, на магнітну стрічку всі без винятку за принципом: що більше ідей, то краще. Критикувати висловлені ідеї забороняється, тому що передчасне оцінювання ідей може вбити творчий ентузіазм, особливо у неспеціалістів. Допускається уточнення та комбінування ідей.

На другому етапі всі висунуті ідеї уважно вивчають висококваліфіковані спеціалісти-експерти й оцінюють за допомогою спеціальних таблиць критеріїв, розроблених заздалегідь. Більшу частину висловлених пропозицій відкидають, а ті ідеї, які найбільшою мірою відповідають усім критеріям, передають на розробку і впровадження у виробництво.

Ефективність методу «мозкового штурмування» зменшується, якщо в групі є сильна особа, що домінує над іншими, якщо недостатня кваліфікація учасників або якщо їх дуже багато.

Лекція 8

Тема: Психологія ділових переговорів.

Мета: спияти формуванню етичних норм, умінь та навичок необхідних для ведення ділових переговорів.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект.

План:

- 1 Підготовка до проведення переговорів.
- 2 Техніка, методи, стилі ведення переговорів.

Література

- 1 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
- 2 Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.
- 3 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.
- 4 Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344с.
- 5 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002. – 223с.

Підготовка до проведення переговорів.

Ділові переговори - одна з найбільш складних форм соціальної взаємодії, процес напруженого пошуку спільного рішення нелегкій проблемної ситуації. Будь-які переговори передбачають наявність трьох стадій: підготовка переговорів; власне переговори; завершення переговорів та аналіз результатів. Кожна з цих стадій має свої особливості, висуває певні вимоги до учасників переговорного процесу.

Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за переговорний стіл. Це передбачає необхідність продуманої підготовчої роботи, яка включає велику кількість різноманітних факторів, здатних вплинути на підсумок переговорів, тому організатори переговорів повинні потурбуватися про баланс усіх чинників, спрямувати свої зусилля на психологічну, організаційну, змістовну і тактичну підготовку.

1 Психологічна підготовка

Будь-які переговори, пов'язані зі значним психологічним напруженням і вимагають від учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості.

На переговори не слід йти занадто похмурим, ображеним чи наляканим. Надмірне збудження (образа, гнів, радість, смуток), емоційно знижують здатність чітко висловлювати свої думки, що негативно позначається на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними і результати більш ефективні і оптимальні.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями («розряджати» надмірне психологічне напруження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх.

Досить підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, аутотренінги, іноді обговорюють майбутні переговори з друзями, «розігрування» можливих варіантів сценарію переговорів у власній уяві.

1 Організаційна підготовка

Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний з формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, узгодження багатьох інших питань щодо ведення переговорів.

Про ділові переговори потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні. Про організацію

переговорів можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону.

Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

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

Склад делегації. Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але при умові, якщо ви переконасте у цьому партнерів.

Переговори тим ефективніші, чим менша кількість їх учасників. Тому, якщо необхідно якомога швидше їх провести, треба зменшити чисельний склад сторін, тим більше, що нерідко збільшення кількості учасників переговорів призводить до непорозумінь.

Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу.

Обмін протокольними списками, як правило, відбувається до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, то для володіння інформацією про учасників зустрічі сторони обмінюються візитними картками.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва повинен бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

- документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;
- проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;

- проекти резолюцій чи угод про наміри.

Комерційні переговори організуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості при зустрічі, листуванні, по телефону тощо. Вони починаються з того моменту, коли одна з сторін виступить з пропозицією обговорити деталі та умови укладання контракту.

Коли друга сторона приймає пропозицію, настає один з найважливіших етапів — підготовка до переговорів. Саме на цьому етапі багато в чому закладається основа для успішного проведення переговорів. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не тільки їх результат, але й сам процес: чи будуть переговори тривалими, конфліктними, чи вони пройдуть швидко, без зривів.

До організаційних питань підготовки переговорів слід віднести визначення часу та місця зустрічі, формування кількісного та якісного складу делегації.

Місце проведення ділової зустрічі.

Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Своя територія. Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми).

Зустріч на своїй території дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує вираз “вдома і стіни допомагають”. Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм.

Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, мебльованість та наповненість (комп’ютер, телефон, міні-АТС з факсом, дороге письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо).

Важливим є також те, що господарі не витрачають час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до середовища.

Територія партнера. Існують випадки, коли краще проводити переговори на території партнера. В першу чергу це можливість отримати додаткову інформацію про партнера, його фірму.

Вже сам факт, що ви погодилися провести переговори на території партнера, є елементом поваги до партнера, демонструє серйозність ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу.

Ефективність вибору варіантів наведених вище зустрічей залежить від ситуації. Але найкращим є варіант організації поперемінних зустрічей на “своїй території” і на “території партнера”.

Нейтральна територія. Важливим є те, що зустріч на нейтральній території не дає переваг жодній із сторін. Особливо ефективним цей варіант може бути при вирішенні конфліктних ситуацій.

З цією метою в готелях, бізнесових центрах створюються спеціально пристосовані для цього приміщення. В багатьох випадках для переговорів використовуються конференц-зали.

Дистанційно. Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, фототелеграфу (факс), стільникового телефону, мережі Internet, відеокommунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів і значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей.

Часові межі. Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір часу і дня тижня. Потрібно враховувати обставини ділового життя, ділові звички партнерів, години їх оптимальної працездатності.

При визначенні часу зустрічі не прийнято тиснути на партнера з переговорів, особливо, якщо ви самі є ініціатором зустрічі. Тому вдаються до різного виду обмовок типу: «Будь-який зручний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо о десятій годині».

Так, деяким людям краще працюється зранку, їх називають “жайворонками”, іншим увечері – це “сови”, проміжний тип називають “голубами”. За дослідженнями вчених “сови” становлять приблизно 33%, “жайворонки” – 17%, а “голуби” – 50% від загальної кількості людей.

При визначенні часу початку переговорів виходять з їх тривалості — 1,5 — 2 години. Як правило, вони призначаються на 9.30 або 10.00. Якщо переговори проводяться у другій половині дня, то потрібно вибрати такий час їх початку, щоб вони закінчились не пізніше 17.00— 17.30. При проведенні переговорів потрібно мати на увазі, що перший спад активності настає приблизно через 35 хвилин після їх початку.

Психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори.

- Не потрібно планувати зустріч безпосередньо перед обідом. Думки про їжу заважатимуть конструктивному спілкуванню. Але якщо зустріч вже передбачено, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, чай, щось трохи поїсти.

- Не слід планувати зустріч відразу ж після обіду. Потрібно надати партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

- Понеділок, з одного боку, не кращий день для зустрічей. Адже людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага “свіжої голови”, в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

- П'ятниця, коли всі вже очікують вихідних, не найкращий день для того, щоб починати будь-що.

- Необхідно обговорювати тривалість зустрічі. Адже може статися так, що ваш партнер, якого не попередили про тривалість зустрічі, через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов'язково дотримуватись.

- Домовившись про час проведення зустрічі, необхідно бути точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки потрібно знайти можливість, нехай навіть за короткий час, попередити партнера і відповідно вибачитись.

3 Змістовна підготовка

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

- аналіз проблеми, діагноз ситуації, яка зумовила майбутні переговори;
- узгодження мети переговорів;
- з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін;
- підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів

4 Тактична підготовка

Мета тактичної підготовки підготовчого періоду полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером

Ділова зустріч на своїй території

При підготовці до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти:

- підготовка приміщення;
- зустріч делегації;
- привітання;
- розміщення учасників зустрічі;
- офіційна мова тощо.

Підготовка приміщення. При підготовці приміщення до ділової зустрічі (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом “комфортного стану” учасників зустрічі є відповідно підібрана колірна гамма приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма стола. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості.

На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості.

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками.

Бажано потурбуватися про каву або чай. Для цього необхідно передбачити на столах для переговорів самовар, кілька гарних сервізів, чай, каву, печиво, фрукти, тістечка чи кондитерські вироби.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

Зустріч делегації. Важливим елементом ділового протоколу є організація зустрічі делегації. В першу чергу, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати повинен той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, але як виняток – один з його заступників.

При зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил.

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації повинні відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації.

- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2–3-х осіб.

- Якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною.

- Першим відрекомендовується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендовує її гостям.

- Другим відрекомендовується гість – голова іноземної фірми, який відрекомендовує також і свою дружину.

- Голова приймаючої делегації потім відрекомендовує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендовують у першу чергу. Якщо жінок небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами.

- Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендовує членів своєї делегації.

Зустрічаючи делегацію в аеропорту або на вокзалі, голова приймаючої сторони повинен вручити квіти всім жінкам – учасникам делегації чи прибулим разом із членами делегації. При зустрічі і проводах в аеропорту чи на вокзалі слід підносити квіти, загорнені в целофан (чоловікам квіти не дарують, за винятком ювілейних дат).

Зустріч делегації неминуче пов'язана із розміщенням в автомашинах. Знання правил посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідне кожному членові делегації. Їх повинен знати і водій, і перекладач, і керівник делегації, і його дружина.

Найперше, машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажир, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері. Інші також сідають через ліві двері.

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку за ходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа, що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – зліва, поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар зі своєю

дружиною сідають в інший автомобіль. В іншому випадку – почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

У випадку необхідності замовлення місць для розміщення гостей в готелі потрібно заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання – сторона, що запрошує, чи самі гості.

При приїзді гостей до фірми потрібно завчасно потурбуватися про те, щоб гостей привітно зустріли при вході до фірми, провели до приймальні, запропонували зняти верхній одяг, надали можливість членам делегації розташуватися “як удома”, випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Делегація, що приймає гостей, повинна з’явитися в повному складі.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар’єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

Привітання. Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними.

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловікові.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його не дотримується, “шанує свою гідність”.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

Розміщення учасників зустрічі. План розміщення учасників ділової зустрічі повинен бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

Звичайно гості заходять до кабінету, господар встає (не зустрічає біля дверей) зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів.

Може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

Перший. Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч – решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один проти одного.

Другий. Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один проти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар – з іншого.

Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім'я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне.

Гостей із суто психологічних причин краще садовити обличчям до дверей, при розміщенні навпроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу непоказний пейзаж тощо.

Один бік зали доцільно залишити вільним для зручності розповсюдження документів або проходу учасників.

Третій. Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).

Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати зліва від нього (голову наліво повертати зручніше).

Переговори, як правило, ведуть керівники делегацій. Учасники делегацій вступають в розмову лише на прохання керівника. Якщо хтось з членів делегації хоче щось роз'яснити, то просить його дозволу. Відступ від цього правила ускладнює переговорний процес.

Офіційна мова. Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішувати завчасно.

У Британській співдружності націй і США говорять англійською. Іспанською мовою спілкуються в більшості країн Південної Америки, крім Бразилії. Французька визнається офіційною мовою в Бельгії, Гаїті, Люксембурзі і Швейцарії. Говорять французькою мовою також в середземноморських країнах і в деяких африканських державах. Російська мова найбільш прийнятна в спілкуванні між партнерами з держав колишнього СРСР і Східної Європи.

Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу.

При виборі офіційної мови ведення переговорів не потрібно обирати мову, якою не достатньо володієте.

Техніка ведення переговорного процесу

Комерційний переговорний процес складається з трьох послідовних етапів:

- взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників;
- їх обговорення (висунення аргументів на підтримку своїх поглядів і пропозицій, їх обґрунтування);
- узгодження позицій і розробка домовленостей.

Перший етап — взаємне уточнення позицій учасників переговорного процесу— дуже важливий, оскільки для розробки домовленостей, перш за все, необхідно з'ясувати точки зору одне одного і обговорити їх. Поквапливість тут вкрай небажана, оскільки відношення до самого процесу переговорів у ділових людей різне. Американці полюбують відразу приймати рішення, без обмірковувань. Японці ж не люблять квапитись. На відміну від спритних американців, японці впевнені, що успіх переговорів залежить від кількості годин, витрачених на детальну підготовку. Тому при переговорах з ними потрібно бути готовими до тривалих пауз, які вони роблять, щоб виключити найменшу

загрозу розходження думок у своєму колі.

Другий етап — обговорення позицій і точок зору учасників - спрямований, як правило, на те, щоб максимально реалізувати власну позицію. Він особливо важливий, якщо сторони орієнтуються на вирішення проблеми шляхом торгу.

При обговоренні позицій особливе значення має аргументація. Вона може використовуватись для жорсткого відстоювання своїх позицій. Висуваючи аргументи в ході дискусії, пропонуючи оцінки та пропозиції, сторони таким чином вказують на те, що, за їх думкою, не може увійти до заключного документу. Аргументи учасників переговорів спрямовані в основному на те, щоб обґрунтувати власну позицію і заперечити позицію партнера. Успішний підбір аргументації — не тривіальна справа. У кожній професійній групі своя мова та спосіб мислення. Ефективні для економістів аргументи можуть здатися незрозумілими для інженерів і робітників.

Дієвість аргументації залежить не тільки від рівня взаєморозуміння партнерів, їх знань, але й від їх відношення до особи, з якою розмовляють. Добрі відносини з партнером - це створення клімату співробітництва, і, що не менш важливо, узгодження умов, при яких можна досягнути взаєморозуміння. Ось дві поради:

- уникайте швидких, легких поступок. Якщо якась вимога була для вас неочікуваною, краще відповісти "ні", ніж "так". Завжди простіше і краще дати згоду пізніше, ніж взяти свою обіцянку назад. Крім того, те, що для вас не грає особливої ролі, для партнера може мати велике значення;

- під час переговорів суттєвим є сам факт поступки, тому *намагайтесь свої поступки "продавати" окремо.*

Основним результатом аргументації повинно бути визначення межі можливої домовленості. **Таким чином, переговори вступають в третій етап - етап узгодження позицій.** Залежно від проблем, які обговорюються, під узгодженням позицій розуміють компромісну концепцію (як варіант вирішення проблеми) або коло питань з числа тих, що розглядалися під час переговорів, і які можуть увійти у запропонований підсумковий документ.

Це ще не сама угода, а тільки загальні контури. Тут можна виявити дві фази узгодження позицій: спочатку загальна формула, потім деталізація, під якою слід розуміти редагування тексту і розробку остаточного варіанта підсумкового документа.

Методи ведення переговорів.

Під стилем ведення комерційних переговорів розуміють два підходи, які принципово відрізняються один від одного. **Це метод позиційного торгу і метод так званих принципових переговорів (або переговорів по суті).** Розглянемо спочатку метод позиційного торгу.

Перший метод, **так званий позиційний торг**, являє собою протистояння сторін. Це завзята боротьба, подібна до перетягання каната. Кожен займає тверду позицію, що припускає значне завищення первісних вимог (наприклад, продавець "заламує" непомірну ціну, а покупець пропонує сміховинну суму). Потім шляхом незначних поступок сторони досягають компромісу. Кожна із сторін прагне зробити власні поступки мінімальними і захистити свою завищену вихідну позицію.

Мета позиційного торгу — реалізувати свою завищену позицію найбільш повно і за мінімальних поступок. Тому переговори зорієнтовані на певну гру, маніпулювання поведінкою партнера, тиск на нього.

Існують два варіанти позиційного торгу. В основу першого покладено твердження, що виграш одного з учасників дорівнює програшу іншого, а альтернативними результатами переговорів можуть бути або абсолютний виграш, або повний програш, "все або нічого".

Другий, більш цивілізований варіант позиційного торгу трапляється частіше. Конфронтація сторін виражена менше, вони мають майже однакову силу. Учасники ділових переговорів шляхом торгу виходять на певне "середнє рішення".

Позиційний торг як жорсткий метод ведення комерційних переговорів загалом малоефективний тому, що характеризується непередбачуваними результатами: значними витратами часу, погіршенням відносин з партнерами, значною вірогідністю відмови від подальшої співпраці.

Більш ефективним методом ведення комерційних переговорів є **метод так званих принципових переговорів** (або переговорів по суті), розроблений у Гарвардському університеті США і докладно описаний у книзі Роджера Фішера та Уільяма Юрі "Шлях до згоди, або переговори без поразки".

Цей метод полягає в тому, що партнери не торгуються з приводу того, на що може піти або не піти кожна з сторін, а виходять із суті справи та прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо, а не там, де їх інтереси не збігаються. Вони домагаються такого результату, який був би обґрунтований справедливими нормами, незалежно від бажання кожної сторони.

Головне в переговорах — прийняття оптимального рішення, яке б задовольнило потреби усіх сторін. Воно ґрунтується на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів. Звідси й інша поведінка на переговорах — значно більший ступінь відкритості. Нема тут і початкового завищення вимог. Для того, щоб переговори були більш об'єктивними та справедливими, запрошуються посередники, спостерігачі, незалежні експерти. Якщо при позиційному торзі учасники переговорів ніби грають із "закритими картами", то на принципових переговорах їх "карти відкриті".

Метод принципових переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає взаєморозуміння між учасниками переговорів. Користуючись цим методом, можна досягти того, що вам та вашому партнеру належить по праву.

Метод принципових переговорів може бути зведений до реалізації чотирьох умов.

Перша умова: зробіть розмежування між учасниками переговорів та предметом переговорів, тобто не розглядайте їх і предмет обговорення як один і той самий фактор. Інакше будуть необґрунтовані звинувачення й образи.

Необхідно поставити себе на місце своїх партнерів і спробувати подивитися на проблему їх очима. Не робіть висновки про наміри партнерів, виходячи з власних міркувань. Не приймайте свої побоювання за наміри іншої сторони.

Ніколи не слід звинувачувати своїх партнерів, навіть тоді, коли вони цього заслуговують. Це дуже непродуктивно, оскільки будь-яке звинувачення змушує іншу сторону займати оборонну позицію.

Уважно слухайте і показуйте, що ви слухали те, що було сказано. Перепитуйте

("Чи правильно я зрозумів, що ви говорите про..."), проговорюйте своє розуміння того, що мала на увазі інша сторона ("Ваші докази я зрозумів так...").

Говоріть про себе, а не про ваших партнерів. Наприклад, краще сказати: "Я почуваю себе ошуканим" замість: "Ви порушили своє слово", тобто ви повинні дійти до розуміння того, що вам необхідно, працюючи з партнерами, вирішувати проблеми, а не розбиратися один з одним.

Друга умова: зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях. Не варто концентрувати увагу на позиціях учасників, оскільки мета переговорів - задоволення інтересів сторін. Тому, щоб досягти розумного рішення, необхідно примирити інтереси, а не позиції. Трудність полягає в тому, щоб за позиціями партнерів побачити їх інтереси.

Якщо ви хочете, щоб інша сторона прийняла до уваги ваші інтереси, потрібно пояснити, в чому вони полягають і чому вони для вас важливі. При цьому будьте точними і конкретними, оскільки це підвищує довіру до вас.

Визнайте інтереси іншої сторони як частину проблеми, що вирішується. Покажіть, що ви зрозуміли інтереси партнерів, підкресліть своє прагнення зрозуміти їх потреби.

Третя умова: розробіть взаємовигідні варіанти, які б враховували ваші інтереси та ті, які не збігаються.

У більшості випадків учасники переговорів допускають три серйозні прорахунки, які перешкоджають пошуку взаємовигідних варіантів.

Прорахунок № 1: критичне ставлення до запропонованих варіантів. Немає нічого більш шкідливого для їх розробки, ніж таке ставлення, оскільки завчасне судження з приводу будь-якої нової думки перешкоджає уявленню - основному генератору нових ідей.

Прорахунок № 2: пошук єдиної відповіді. Прагнучи з самого початку знайти єдину найкращу відповідь, ви робите дещо на зразок короткого замикання. Процес розробки рішень дозволяє знайти багато відповідей, з яких можна вибрати найкращу.

Прорахунок № 3: думка, що "вирішення їх проблеми — їх проблема". Якщо ви хочете досягти згоди, яка б відповідала вашим власним інтересам, потрібно запропонувати таке рішення, яке б відповідало інтересам і ваших партнерів.

Четверта умова: наполягайте на тому, щоб результат переговорів ґрунтувався на об'єктивній оцінці або на використанні об'єктивних критеріїв. Слід завжди підкреслювати, що впертість та неприступність не є достатніми аргументами і, що угода повинна відбивати певні норми, а не залежати тільки від волі кожної сторони. Це не означає, що умови повинні ґрунтуватися на нормах, які ви вибираєте, бо під ними розуміють наявність будь-яких справедливих критеріїв, які мають визначити результат. Обговорюючи такі критерії, а не бажання, жодна сторона не буде змушена поступитися іншій: обидві можуть сподіватися на справедливе рішення.

Об'єктивними критеріями в комерційному переговорному процесі можуть виступати ринкові ціни, наявні претенденти, експертні оцінки, митні правила та ін.

Перераховані вище чотири умови повинні враховуватись починаючи з підготовки переговорів і до їх закінчення, тобто на стадіях аналізу, планування і самої дискусії.

Конструктивні прийоми, використовувані при переговорах.

Якщо використання першої групи прийомів демонструє ставлення до опонента як до супротивника, то друга група прийомів орієнтована на партнерський підхід.

□ **Поступове підвищення складності обговорюваних питань.** Обговорення починається з тих питань, які викликають найменші розбіжності, а потім учасники переговорів переходять до більш складних проблем. Використання цього прийому дозволяє уникнути активної протидії сторін з самого початку переговорів і сформулювати сприятливу атмосферу.

□ **Поділ проблеми на окремі складові.** У проблемі виділяються окремі аспекти, за якими поступово досягається взаємна згода.

□ **Винесення спірних питань "за дужки"** використовується, якщо виникають труднощі з досягненням угоди з усього комплексу проблем. Спірні питання не розглядаються, що дозволяє досягти часткових домовленостей.

□ **"Один ріже, інший вибирає"** - прийом заснований на принципі справедливості розділу: одному надається право розділити (спірне майно, повноваження, територію, функції і т.д.), а іншому - вибрати з двох частин одну. Сенс цього прийому полягає в наступному: перший, побоюючись отримати меншу частку, буде прагнути до того, щоб розділити максимально точно.

□ **Підкреслення спільності.** Вказуються ті аспекти, які об'єднують опонентів:

- зацікавленість у позитивному результаті переговорів;
- взаємозалежність опонентів;
- прагнення уникнути матеріальних і моральних втрат;
- наявність тривалих відносин між сторонами.

□ **Пакетування** – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в "пакет" об'єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невідгідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

□ **„Сюрприз“** полягає у прийнятті пропозицій, які за розрахунками іншої сторони не могли бути прийняті вами. Мета застосування прийому – перехватити ініціативу, викликати розгубленість у партнерів.

□ **Пошук спільної зони рішення** – вислухати точку зору партнерів по переговорах, порівняти із власними пропозиціями, спробувати знайти спільні моменти, інтереси, використати це в переговорах.

Деструктивні прийоми, використовувані при переговорах.

□ **Максимальне завищення вимог** – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно неприйнятні для партнера пропозиції.

□ **Розміщення хибних акцентів у власній позиції** – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з

порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

□ **Салямі** – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки, тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салямі. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його “відкрити карти”, щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

□ **Ультимативність вимог** – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.

□ **Висування вимог в останню хвилину** – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

□ **Прийом "подвійне тлумачення"** передбачає наступне: сторони в результаті переговорів вибрали якийсь документ, при цьому одна зі сторін "заклала" у формулювання подвійний сенс, який не був помічений се партнером.

Стратегія ведення переговорів

Досить часто виникає проблема спілкування з людьми. І постає питання: що робити з людиною, яка не бажає вас слухати? Як бути з людиною, яка постійно вас перебиває? Або просто відмовляється вести переговори?

Що вам потрібно? Втягнути таку людину в гру, тобто розпочати спілкування. Почніть з'ясовувати її інтереси: що турбує людину, які її потреби, чого вона хоче. Далі — вивчіть варіанти, які задовольняли б вас обох.

Щоб подолати «ні», потрібно зрозуміти, що стоїть за цією відповіддю. Ви зумієте вплинути на людину, якщо зумієте розібратися у внутрішніх мотивах її поведінки.

За нападками можуть ховатися роздратування та ворожість. За жорсткою позицією — боязнь і недовіра. Але якщо людина сприймає переговори як гру на вигравш або поразку, то вона буде зі всією рішучістю боротися за перемогу.

Щоб пройти через «ні», необхідно подолати такі перешкоди на шляху до співробітництва: людські негативні емоції, їх навички спілкування, скептицизм відносно переваг угоди, їх уявлення про власні сили та ваші реакції. Таким чином, перед вами п'ять завдань, які необхідно вирішити.

Перший крок до вирішення проблем — *оволодіння собою*.

Замість того, щоб давати волю емоціям, необхідно встановити душевну рівновагу. Отже, перше — *не реагувати*.

Далі, необхідно допомогти вашому опоненту встановити душевну рівновагу. Ви повинні розсіяти його негативні емоції — настороженість, страх, підозрілість і ворожість. Потрібно подолати опір і примусити людину слухати. Таким чином, друге — *це роззброїти опонента*.

Створивши сприятливу атмосферу для переговорів, відверніть опонента від торгу навколо заявлених позицій і розпочніть обговорення засобів задоволення інтересів обох сторін. Вам доведеться пробиватися через кам'яні мури, відводити атаки та нейтралізувати хитрощі. Третє, що потрібно зробити, — *це змінити гру*.

Як тільки вам вдалося налагодити контакт з опонентом, потрібно скористатися

цим, щоб подолати його скептицизм. Необхідно допомогти опоненту зберегти його обличчя, зробити так, щоб результат переговорів здався йому перемогою. Четверте — *нехай йому буде легко сказати «так»*.

При всьому цьому ваш опонент може більш впевнено розраховувати на перемогу. Однак, апелювати до власної сили слід таким чином, щоб не перетворювати його у ворога, який повинен буде захищатися і чинити опір ще з більшою силою. П'яте — *нехай йому буде важко сказати «ні»*.

Ці п'ять «ходів», які повинні застосовуватися послідовно, можуть змінити гру від лобової конфронтації до спільного пошуку рішення.

Стратегія прориву передбачає дії, прямо протилежні тим, які в складних ситуаціях напрошуються самі собою. Суть стратегії прориву полягає в непрямій дії. Замість того, щоб запровадити нову ідею зі сторони, ви заважаєте опоненту самостійно знайти шлях до неї. Замість того, щоб говорити йому, що робити, ви надаєте можливість людині самій прийняти рішення. Замість того, щоб намагатися зламати опір, ви полегшуєте відмову від нього, коротко кажучи, переговори прориву — це мистецтво дозволяти іншій людині робити по-твоєму.

Коли на вас нападають, інстинктивна реакція - тут же дати здачі. Я кщо опонент займає жорстку, граничну позицію, те ж робите й ви.

Коли переговори стають важкими, необхідно зробити крок назад, зібратися з думками і поглянути на ситуацію об'єктивно.

Уявіть, що ви проводите переговори на театральній сцені, а потім піднімаєтесь на балкон.

«Балкон» — метафора психологічної відстороненості. Піднятися на балкон означає відійти на відстань від своїх природних імпульсів та емоцій.

Ніколи не слід забувати про кінцеву мету. Успіх на переговорах — це не ствердження вашої позиції, а задоволення ваших інтересів.

Визначте ваші інтереси. Інтереси — це мотиви, які змушують вас займати саме ту, а не іншу позицію: ваші потреби, бажання, клопоти, страх.

Переговори — це вулиця з двостороннім рухом. Якщо не задовольняються ваші інтереси, то, мабуть, залишається незадоволеним і опонент. Зрозуміти інтереси опонента не менш важливо, ніж свої власні. Завжди слід виграти час, щоб подумати. Простий спосіб виграти час в напружених переговорах — зробити паузу, помовчати. Адже від вашої відповіді буде мало користі, якщо вона продиктована злістю або досадою. Є такий біблійський вираз: «Поспішайте слухати, не поспішайте говорити і не поспішайте робити».

Можна сказати опоненту: «Давайте подивимося, чи правильно я все зрозумів». Коротко викладіть хід обговорення. Не бійтеся запитати: «Пробачте, я, здається, вас не зовсім зрозумів».

Зробіть паузу. Її можна організувати при допомозі запрошеного партнера. Ви ж працюєте в парі. Поки один говорить, інший має можливість «піднятися на балкон» і сконцентрувати увагу на меті.

Не приймайте важливих рішень на місці. Кажуть, з рішенням слід почекати до ранку, але це не завжди можливо. Коли відповідь необхідна зараз, скажіть опоненту: «Я не хочу затримувати справу. Давайте я вийду, зателефоную на роботу і відразу ж повернусь. Прямо зараз, якщо ви не заперечуєте». Нехай часу досить лише на те, щоб вийти в коридор, — і це буде допомогою. Віддаляючись від столу, ви покидаєте зону психологічного тиску. Потреба у вирішенні вже не є настільки нагальною. Стримавши першу реакцію, ви зможете більш об'єктивно

подивитися на справу — з височини балкона!

Не зліться, не зводьте рахунки, досягайте свого. Спонтанна реакція — це, мабуть, найприродніша річ у складній ситуації, коли маєш справу з важкою людиною. Це є найбільшою помилкою, яку ви можете зробити. Перше, що необхідно, — це контроль поведінки, тільки не опонента, а вашої. Далі вигравайте час — щоб подумати.

Дуже важливо обеззброїти опонента, перейти на його бік.

Велика розповсюджена помилка полягає в намаганні переконати глухого. В такій ситуації ваші слова не будуть почуті або будуть неправильно зрозумілі. Перш ніж ви зможете обговорити проблему, ви повинні роззброїти людину. Це значить розвіяти її ворожі почуття, примусити її вислухати вашу точку зору. Якщо опонент показує, що він як кам'яна стіна, значить він чекає тиску; якщо нападає — розраховує на ваш опір. Отже, не тисніть і не заперечуйте, зробіть навпаки. Перейдіть на його бік. Вислухайте його, визнайте його точку зору, погоджуйтеся з ним у кожному зручному випадку. Щоб досягти його згоди, погоджуйтеся з ним при будь-якій можливості.

Слухайте активно. Люди відчують задоволення, висловлюючи свої почуття та образи. Менеджери з обслуговування покупців знають, що навіть якщо в реальності вони мало що можуть зробити для розлюченого, ображеного клієнта, варто уважно, не перебиваючи вислухати його, і цього часто буває досить, щоб він і надалі користувався вашими послугами.

Коли ви слухаєте опонента, він скоріше всього стане менш реактивним, більш розумним і зможе краще сприймати конструктивні пропозиції. Досвід показує, і це не випадково, що кращих результатів на переговорах досягає той, хто більше слухає, ніж говорить.

Є така бувальщина: „До Сократа в Афіни здалеку приїхав молодий хлопець, який горів бажанням оволодіти мистецтвом красномовства. Поговоривши з ним кілька хвилин, Сократ став вимагати з нього за навчання ораторському мистецтву подвійну плату. «Чому?» — запитав здивований учень. «Тому, — відповів філософ, — що мені прийдеться навчати тебе не тільки говорити, але й як потрібно мовчати і слухати». Ця відповідь, яка пролунала більше, ніж два тисячоліття тому, перегукується з думкою письменника ХХ ст. Фейхтвангера, який стверджував, що людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістдесят років, щоб навчитися тримати язик за зубами.”

Після того, як ви вислухали опонента, наступний хід — визнати його тезу. Звичайно, вона може вам не сподобатися, ви з нею можете бути глибоко не згодні. Але піддавшись негативному імпульсу, можна упустити принципову можливість. Кожна людина, навіть дуже нестерпна, має глибоку потребу у визнанні. Задовольняючи цю потребу, ви створюєте клімат, який сприятиме угоді.

Визнати тезу опонента — зовсім не означає погодитись з нею. Це означає лише визнати право на існування його точки зору поряд з іншими.

Визнайте почуття вашого опонента. Його нападки часто викликані гнівом; «камінна стіна» часто ховає страх; поки ви не розвієте ці емоції, аргументи розуму не будуть почуті.

Добийтеся від опонента запитання! Задавши його, він показує, що готовий вислухати ваші пояснення. Тепер з ним можна говорити розумно.

Попросіть прийняти вибачення. Сердитому клієнту можна сказати: «Мені дуже жаль, що проблема виникла саме у вас. Ви — один з найулюбленіших наших

клієнтів і ваше незадоволення для нас особливо приkre. Як нам згладити свою провину?". Навіть якщо опонент загалом винен сам, подумайте, чи не варто визнати свою частку провини. Такий сміливий крок може привести в рух процес примирення, тоді й він візьме на себе свою частину.

Тримайтеся впевнено. Впевненість — це свідчення сили. Тримайтеся підкреслено впевнено. Прийміть спокійну, впевнену позу, візьміть відповідний тон. Встаньте, розпряміться, подивіться опоненту в очі і назвіть його по імені. Безстрашність роззброює.

Погоджуйтеся при будь-якій можливості. Після того, як ви вислухали опонента і визнали його точку зору, наступний крок — погоджуватися з ним при будь-якій можливості. Важко нападати на людину, яка з вами погоджується. Погоджуйтеся, не поступаючись. Ніяких поступок не потрібно. Просто зосередьтеся на тому, в чому вже є домовленість.

Накопичуйте «так». Ключове слово будь-якої угоди — «так». Це чудодійне слово — сильний інструмент, який дозволяє роззброїти опонента. Шукайте можливості сказати «так», не роблячи при цьому поступок: «Так, тут ви праві», «Так, я з вами згоден».

Налаштовуйтеся на хвилю вашого опонента.

У людей є різні засоби сприйняття інформації — при допомозі зору, слуху або відчуття. Якщо ваш опонент переважно оперує зоровими образами: «Невже ви не бачите, про що я кажу» або «Давайте сфокусуємо увагу на тому-то», намагайтеся відповісти аналогічним чином: «Так, я бачу про що йде мова», «Я уявляю собі цю картину».

Якщо він віддає перевагу слуховим уявленням: «Ви тільки послухайте...», дайте відповідь фразою: «Я вас чую». Або, якщо мова зорієнтована на почуття: «Відчуваю, що тут щось не так», дайте відповідь: «І мене тут чогось коробить». Встановіть контакт із партнером, використовуючи мову, яку він розуміє найкраще.

Визнайте людину. Визнати людину — зовсім не означає змиритися з її поведінкою. Визнайте її авторитет і компетентність. Можна сказати: «Я дуже поважаю ваш авторитет». Людину, яка має потребу в постійному підтвердженні визнання, необхідно підтримати. Наскільки вам вдасться вгамувати спрагу визнання, настільки ви її роззброїте.

Встановіть робочі відносини. Один із найкращих засобів визнання опонента — встановлення з ним робочих відносин. Запросіть його випити кави або зайти в кафе після роботи. Маленькі жести доброї волі можуть принести велику користь.

Добрі робочі відносини — це як рахунок в банку на чорний день. Фундамент добрих відносин краще всього закладати до того, як виникла проблема.

Виражайте свої погляди, але без провокацій. Не кажіть «але», говоріть «так». Коли ви кажете «але», у клієнта зникає бажання слухати далі. Суть полягає в тому, щоб ваші погляди служили доповненням до сказаного опонентом, а не прямим відхиленням його точки зору.

Лекція 9

Тема: Конфлікти в ділових стосунках та шляхи їх розв’язання

Мета:

Дидактична

З’ясувати динаміку розвитку конфліктної ситуації;

Сформувати навички розв'язання та виходу з конфліктної ситуації;

Виховна

Сприяти формуванню толерантного ставлення до опонентів в конфліктній ситуації.

Сприяти формуванню навичок самоконтролю власних емоційних станів.

Розвиваюча

Розвивати уяву, мислення, вольові якості.

Матеріально-технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, наочності (таблиця конфліктогенів), приклади конфліктних ситуацій.

План

1. Конфлікти, види, структура, стадії протікання.
2. Причини виникнення конфліктів.
3. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

Література

- 1 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., - К.:Викар, 2002.
- 2 Орбан-Лембрик Л.Є.. Психологія управління: посібник. – К.: академвидав, 2003.
- 3 Хміль Ф.І.. Ділове спілкуванняб навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: “Академвидав”, 2004.
- 4 Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.

Конфлікти. Види, структура, стадії протікання.

Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (лат. *con* — з'єднання — зіткнення) — зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Для управління конфліктною ситуацією керівник повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обрати стратегію і тактику своєї поведінки.

Спроба уникнути конфлікту може спричинити зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а часом і деструктивні зміни, якщо сутністю його є боротьба прогресивного з різними пережитками, несправедливими діями. Свідома спрямованість на розв'язання

суперечностей конфліктним шляхом не обходиться без відчутних психологічних втрат — образ, переживань людей, негативних соціальних установок, відображається на ділових відносинах, паралізує роботу організації. Проте нерідко саме конфлікти допомагають розв'язати нагальні проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують однодумців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до закономірних явищ об'єктивної дійсності, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу. **Опонентом першого рангу** є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей. **Опонент другого рангу** — особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. **Опонентом третього рангу** вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Будь-який конфлікт починається з **конфліктної ситуації**, до складу якої входять **учасники конфлікту (опоненти)** і **об'єкт конфлікту** — об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу». Початком конфлікту є **інцидент** — дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом — інцидент, що виявився у нетактовності, грубості щодо працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику. Конфліктна ситуація та інцидент певною мірою незалежні: конфліктна ситуація може виникнути внаслідок дії об'єктивних обставин, а інцидент — випадково; конфліктну ситуацію можуть провокувати, нагнітати спеціально, заради досягнення певних цілей, а інцидент не потребує цілеспрямованої підготовки, передумовою його є психологічна несумісність. Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися і збігатися з будь-яким видом інциденту. Під час інциденту одна із сторін починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в актуальний. **Предметом конфлікту** є та внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента, що вступає в конфлікт.

Розвиток конфлікту може відбуватися декількома способами (називаємо ці способи формулами конфлікту)

Перша формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ).

$$K_{фг1} + K_{фг2} + K_{фг3} + \dots = K_{ф}$$

Конфліктогени — це слова, дії (або відсутність дій), які можуть привести до конфлікту.

Конфлікти, що виникають **по першій формулі**, умовно називатимемо конфліктами типу А. Важно відзначити, що за спостереженнями фахівців,

80 % конфліктів виникає без бажання їх учасників і по вищенаведеній формулі.

(конфлікт на порожньому місці)

У зв'язку з цим слід запам'ятати два правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не вживайте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Для успішного застосування сформульованих правил важливо знати конкретні прояви конфліктогенів. (таблиця конфліктогенів).

Друга формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І) і виражається таким чином:

$$КС + І = КФ$$

Дана формула указує спосіб вирішення таких конфліктів, які умовно називатимемо конфліктами типу Б: усунути конфліктую ситуацію і вичерпати інцидент.

Третя формула відображає залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Її можна виразити таким чином:

$КС1 + Кс2 + ... + Ксп = КФ$, при цьому $p > 2$ Словами цю формулу можна виразити так:

Сума два або більш конфліктних ситуацій приводить до конфлікту.

Будь - який конфлікт незалежно від форми та виду має такі стадії протікання:

1 Передконфліктна (конфліктна) ситуація.

На цій стадії виникають розбіжності з будь - якого питання. Виникає психологічна напруга, протистояння сторін може перерости в конфлікт. Конфліктна ситуація може існувати задовго до того, як відбудеться пряме зіткнення опонентів і може ніколи не перерости в конфлікт.

2 Власно конфлікт.

На цій стадії відносини вкрай загострюються, виникає конфліктна взаємодія.

3 Вирішення конфлікту.

Наступає, як правило під впливом інших членів колективу, або керівництва.

Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів значною мірою сприяє класифікація за різними ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них взято за критерій якусь одну характерну ознаку.

Класифікація конфліктів в організації *за безпосередніми причинами* виокремлює такі їх види:

1 Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання).

2 Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів).

3 Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо).

4 Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво).

5 Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та

поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою «об'єктивність — суб'єктивність причини» бувають:

1 Ділові конфлікти. Вони є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися в емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні — найбільша небезпека ділових конфліктів.

2 Емоційні конфлікти. Відбуваються вони у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності.

За формою їх вияву (обсягом) розрізняють:

1 Внутрішньоособові конфлікти. Це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних перевантажень. За таких обставин до конфлікту задіюються однорівневі компоненти духовної структури особистості (наприклад, зіткнення життєвих принципів). Внутрішньоособовий конфлікт можливий і при зіткненні різнорівневих компонентів. Їх вивчали представники психоаналітичного напрямку (З. Фрейд, К.-Г. Юнг, К. Адлер, К. Хорні). Такі конфлікти є дуже важливою проблемою для життєдіяльності організації, вони, як правило, пов'язані з істотними відмінностями між інтересами справи (виражені в позиції керівника) і мотивами, ціннісними орієнтаціями, що реалізуються у повсякденному житті поза її межами.

Види внутрішнісособистісних конфліктів описав відомий американський психолог К. Левін:

- *«наближення — наближення».* Ситуація, коли індивід змушений вибирати між двома однаково привабливими альтернативами, що вимагають протилежних дій;

- *«наближення — віддалення».* Виникає, коли одна й та сама ціль є для індивіда однаково привабливою й непривабливою;

- *«віддалення — віддалення».* За таких обставин індивід вимушений вибирати між двома однаково непривабливими альтернативами, оскільки інших немає.

2 Міжособистісні конфлікти. У сфері управління та виробництва вони виникають у зв'язку з домаганнями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є *діадні конфлікти*, в які втягнуті дві особи — носії різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу. Однією з найпоширеніших причин їх виникнення в організаціях є порушення норм статусно-рольової поведінки («конфлікт рольового очікування»). Найчастіше виникає на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на ділові відносини, а виробничі суперечності розпалюють особистісні протистояння.

3 Конфлікти між особистістю і групою. Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремо особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівню зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неприйняття групою моральної позиції та характеру керівника.

4 Внутрігрупові конфлікти. Характерна ознака їх втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. Внутрігрупові конфлікти нерідко є продовженням діадного міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу вирішення ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, рішень.

5 Міжгрупові конфлікти. До цієї категорії належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними неформальними групами. Виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів. Співробітники, забуваючи про свої міжособистісні проблеми, об'єднуються у монолітну групу, яка відстоює свої потреби. Для керівника така ситуація є надзвичайно небезпечною, оскільки він змушений або обстоювати інтереси колективу перед вищим керівництвом і тим самим вступати з ним у конфлікт, або відмовитися репрезентувати інтереси колективу, ризикуючи бути підданим груповому неприйняттю та обструкції.

6 Міжорганізаційні конфлікти. Здебільшого розгортаються вони у формі конкуренції між організаціями, їх носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

За тривалістю перебігу фіксують:

1 Короткочасні конфлікти. Найчастіше вони є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються.

2 Затяжні конфлікти. Пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

3 Суб'єктивно зумовлені конфлікти. Породжує їх дія особистісних особливостей конфліктуючих сторін, які гостро проявляють себе, наштовхуючись на перешкоди у задоволенні прагнень, бажань, інтересів. При цьому прийняте рішення здається помилковим, оцінка праці — неправильною, поведінка колег — неприйнятною.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями класифікують:

1 «Вертикальні» конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу «працівник — керівник» і «керівник — працівник», що залежить від статусу особи — ініціатора конфлікту.

2 «Горизонтальні» конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник — працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їх

багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Причини виникнення конфліктів.

Конфлікти породжують різноманітні суперечності в організації, які становлять загрозу інтересам людей. Суперечності можуть стосуватися виробничої та соціальної сфер, організації та оплати праці, системи відносин, моральних норм. У сфері трудової діяльності найпоширенішими є конфлікти, пов'язані з недосконалим виробництвом та неправильним керівництвом і психологічними особливостями учасників управлінського процесу.

Головні джерела конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом:

1 Недоліки в організації управління. Часто конфлікти виникають тому, що одному працівникові можуть давати вказівки кілька керівників. Такі вказівки не завжди погоджені між собою, що викликає непорозуміння і дезорганізацію в роботі.

2 Нечітко визначені права і обов'язки. Це має наслідком перебирання на себе працівниками функцій, які їм більше подобаються або які легше виконувати.

Поза сферою їх інтересів опиняються обов'язки, що потребують значних затрат праці, часу. Внаслідок цього відбувається блокування чийхось інтересів, що виливається в конфліктну ситуацію. Такий розвиток подій може спричинити посилення ролі неформальної структури в організації, коли управлінська ініціатива переходить до неформальних лідерів, які позбавлені будь-якої відповідальності.

3 Інформація, прийнятна для однієї сторони та неприйнятна для іншої. Здебільшого це — неповні й неточні факти, чутки, що дезінформують партнерів; підозри в навмисному приховуванні чи оприлюдненні інформації; сумніви в надійності й цінності джерел інформації; спірні питання законодавства, правил порядку дій тощо.

4 Структурні чинники. Виявляються в існуванні у соціальній групі формальної та неформальної організацій. Як правило, вони розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності, соціальних норм і стандартів, традицій, системи безпеки, заохочення і покарання, розподілу ресурсів, товарів, послуг, доходів, географічного розташування (добровільна чи змушена ізоляція), відкритості, інтенсивності контактів.

5 Неритмічність і нестабільність режиму праці. Наприклад, відсутність пауз для відпочинку зумовлює передчасну втому, зниження працездатності, часті помилки, напруженість у стосунках, різноманітні інциденти. Нестабільність праці спричинює психічну напруженість. Іноді вона є мобілізуючим чинником, активатором, навіть супроводжується позитивними емоціями. Надто висока напруженість призводить до втрати контролю над поведінкою, викликає негативні емоції тощо.

6 Невдоволеність працівників своєю діяльністю. Породжують її відсутність елементів творчості в трудовій діяльності, низький престиж і незначне соціальне значення праці, неадекватне матеріальне та моральне стимулювання, нерациональна система заробітної плати.

7 Упущення в технології. Наслідком їх є зниження заробітної плати працівників, до того ж не з їх вини.

8 Нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами. Йдеться про перебої у забезпеченні сировиною, матеріалами тощо. Це може призвести до зниження рівня трудової та виконавської дисципліни, до вимушених відпусток, штурмівщини тощо.

Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу:

1. Ціннісні чинники. До них належать проголошені або заперечувані принципи; суспільні, групові, особистісні системи переконань, вірувань і поведінки (переваги, прагнення, забобони, побоювання); ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні, професійні цінності.

2. Чинники відносин, пов'язані з наявністю чи відсутністю задоволення від взаємодії. Визначальним критерієм при цьому є основа {добровільні, примусові}, сутність (незалежні, залежні, взаємозалежні) відносин; тривалість, баланс сили, значущість їх для сторін; сумісність несумісність сторін (психологічна, морально-духовна) щодо цінностей; поведінка, внесок сторін у відносини (надії, гроші, час, емоції, енергія, репутація тощо).

3. Поведінкові чинники. Вони неминуче породжують конфлікти у разі зазіхання на чийсь інтереси, самооцінки, загрози фізичній, фінансовій, емоційній, соціальній безпеці; провокування негативних емоцій (егоїзм, безвідповідальність, несправедливість, скептицизм, загострена увага на дрібницях, грубість, тиск).

4. Незнання характерологічних, психологічних якостей іншої особи. Наділені різним характером і темпераментом індивіди по-різному реагують на конфлікт: холерик діє швидко, часто не вникаючи у суть справи; меланхолік довго зважує, роздумує, порівнює; флегматик реагує спокійно, нерідко дивується конфронтаційній поведінці колег; сангвінік оперативно аналізує події, прагне знайти розумний вихід, запропонувати прийнятний для обох сторін компроміс.

Різні типи характеру по-різному поведуться під час конфлікту:

— *легкозбуджуваний тип* є найбільш конфліктним, ніколи не прощає образ. Йому, як відомо, відповідає холеричний темперамент;

— *нестійкий тип* здебільшого орієнтується на того учасника конфлікту, який найвигідніший йому. Діям його не вистачає стабільності, він завжди чимось невдоволений. Такими здебільшого є особи меланхолічного темпераменту;

— *гіпертимний тип* засвідчують стабільно оптимістичний настрій, висока самооцінка. Він усім задоволений, ні в чому не бачить проблем, легковажно ставиться до помилок, непослідовний у вчинках, легко налагоджує неформальні відносини. У ситуації постійних повчань, монотонності може виникнути конфлікт;

— *демонстративний тип* прагне будь-якою ціною звернути на себе увагу, діяти оригінально, що нерідко збіднює зміст його вчинків. Коли обмежують його інтереси, недооцінюють заслуги — конфлікт неминучий;

— *сенситивний тип*, вирізняючись підвищеною вразливістю, постійно страждає від відчуття власної неповноцінності, до всього ставиться з тривогою і настороженістю, глибоко відданий, вірний і надійний друг. Несправедливість, грубість, сварка з близькою людиною спричиняють конфлікт;

—*замкнений тип* постійно заглиблений у себе, важко йде на контакт, надто насторожено ставиться до інших, рідко зважається на значні життєві вчинки;

—*астенічний тип* у складних ситуаціях швидко втомлюється, що є наслідком його дисгармонійного розвитку, тому в поведінці виявляє надмір роздратованості, підозрілості, тривожності;

—*циклоїдний тип* у період піднесення настрою заумов монотонності діяльності, самотності, жорсткої дисципліни може проявляти роздратування, гнів, що істає причиною конфлікту. В період спаду настрою у нього загострюється сприймання неприємностей, спостерігаються пасивність, замкненість. Якщо в цей час ситуація вимагає активної діяльності, зміни звичного способу життя, то конфлікт є неминучим;

—*дистимний тип* характеризується постійно зниженим тонусом, песимізмом. Йому протипоказані ситуації, які вимагають активної діяльності, адже саме в таких ситуаціях можливі конфлікти;

—*тип характеру, що застрягає*. Риси, які сприяють конфліктам, — підозрілість, ревність та ін. Ситуації, в яких можливі конфлікти, — несправедлива образа, уражене самолюбство;

—*інтровертивний тип*, вирізняючись недостатньою комунікабельністю, заглиблений у себе, у конфліктах знадмірною стійкістю обстоює свої погляди, на все має власну точку зору, яка часто не збігається з думкою більшості. Грубість, безцеремонність підсилюють імовірність конфлікту;

—*екстравертивний тип*, для якого властива висока комунікабельність, відсутність власної думки, у конфліктних ситуаціях підпадає під вплив інших, що призводить до непродуманих вчинків. Змушена самотність, нерегламентованість життя можуть бути причиною конфлікту.

Загалом конфліктогенним індивідам бракує емпатії. У колективі, як правило, вони відособлюються. Багатьом із них властивий надмірний конформізм (власна думка за будь-яких умов пристосовується до чужих думок), негативізм (проявляється як бездумний опір будь-якій лінії поведінки, оціночним судженням).

5. Неправильне тлумачення думок, вчинків. Нерідко воно є наслідком слабкорозвинутого неформального спілкування, яке унеможливорює глибоке, всебічне пізнання співробітників. Породжують його психологічна скутість, невміння, боязнь виявити свої істинні якості, а також психологічна насиченість, коли одноманітність оточення, умов роботи, ритму праці викликає негативні емоції.

6. Недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінювання власних можливостей, недооцінювання можливостей інших.

7. Порушення вікової гармонії. Йдеться про соціально-демографічні причини психологічних колізій в організації.

8. Недосконалий індивідуальний стиль керівництва. За результатами досліджень, директивний (авторитарний) і ліберальний стилі є потенційними джерелами конфліктів керівника і працівників, особливо якщо їх незмінно застосовувати тривалий час.

9. Необ'єктивне оцінювання праці персоналу. Здебільшого воно проявляється в таких тенденціях:

— помилка центральної тенденції. Трапляється тоді, коли керівник, оцінюючи вклад співробітників, використовує переважно середні оцінки,

уникаючи низьких або високих, що породжує зрівнялівку, ображає високоєфективних працівників;

—помилка контрасту і подібності. *Помилка контрасту* проявляється в намаганні керівника розглядати якості підлеглого з інших позицій, ніж власні. Наприклад, закономірно пишаючись своєю охайністю у роботі, він може недооцінювати цю якість у співробітників. *Помилка подібності* є наслідком приписування своїх якостей співробітникам й оцінювання їх за тією шкалою, що й власні. Наприклад, високо оцінюючи у себе таку якість, як організованість, керівник так само високо оцінює її у своїх підлеглих;

—гало-ефект (грец. галос — коло, диск; лат. ефектус — виконання, дія). Ця помилка є дуже поширеною. Полягає вона в тому, що керівник оцінює окремі ділові якості співробітника, спираючись на загальну думку про нього, і на цій підставі робить висновки;

- помилка поблажливості. Проявом її є завищене оцінювання працівника через симпатії до нього;

—помилка близькості. Наявна тоді, коли керівник порівнює оцінюваного з іншими під час атестації працівників, підбиття підсумків тощо.

Недосконале виробництво та неправильне керівництво є зовнішніми умовами виникнення конфлікту, які зазвичай зводяться до неможливості задовольнити певні мотиви і відносини їх суб'єктів. Зовнішні умови конфлікту в житті особи чи організації виникають з неминучою необхідністю. Так, реалізація одних мотивів неминуче породжує нові, які ще є не задоволеними. Така безперервна поява незадоволених мотивів є важливою передумовою розвитку особистості та організації. Позитивне розв'язання конфлікту полягає в усуненні об'єктивних причин, що стосуються недосконалого виробництва та керівництва.

Певні психологічні особливості індивіда належать до внутрішніх умов виникнення конфлікту, які пов'язані із суб'єктивними чинниками у діловій та виробничій сферах. Суб'єктивний чинник, як правило, породжує деструктивні конфлікти.

Способи розв'язання конфліктних ситуацій

Розв'язання конфлікту може бути повним та неповним. При повному розв'язанні усуваються причини конфлікту та конфліктні ситуації. Неповне розв'язання конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини конфлікту та конфліктні ситуації.

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації.

1 Стиль суперництва - намагання у будь-який спосіб задовільнити власні інтереси, не враховуючи інтереси інших. Діє агресивно, використовує свої вольові якості.

2 Стиль уникання - людина намагається уникнути конфлікту, грає роль пасивного спостерігача або не помічає ознак конфлікту.

3 Стиль пристосування - людина не намагається відстоювати власні інтереси, віддає перевагу опоненту, кожного разу погоджується з тим на чому він наполягає.

4 Стиль співробітництва - пошук рішення, яке б задовольняло інтереси обох сторін.

5 Стиль компромісу - одна з сторін конфлікту йде на поступки в обмін на поступки з боку іншої сторони.

Лекція 10

ТЕМА: Індивідуальні особливості особистості в поведінці, діяльності, спілкуванні.

Мета:

Дидактична

Усвідомити закономірності і особливості розвитку і формування особистості.

Встановити взаємозв'язок між поняттями «темперамент», «характер», «здібності».

Виховна

Сприяти формуванню толерантного ставлення до індивідуальних проявів особливостей людини

Сприяти формуванню психологічної грамотності;

Сприяти формуванню пізнавального інтересу під час вивчення теми.

Розвиваюча

Розвивати уяву, пам'ять, мислення, волюваті якості.

Методи: словесний, наочний.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, наочності.

План

- 1 Поняття про темперамент.
- 2 Типи темпераменту і їх психологічна характеристика.
- 3 Поняття про характер. Структура характеру.
- 4 Поняття про здібності. Види здібностей.

Література

- 1 Маклаков А.Г. Общая психология: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 583с.
- 2 Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.
- 3 Загальна психологія./ За редакцією академіка С.Д.Максименка. Підручник. – 2-ге вид., - Вінниця: Нова книга, 2004. – 704с.
- 4 Основи психології: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів/ А.І.Веракіс, Ю.І.Завалевський, К.М.Левківський. – Х.- К.,2005. – 416с.
- 5 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.

Поняття про темперамент.

Поведінка людини залежить не тільки від соціально зумовленої спрямованості її особистості, а й від специфіки її природної організації, зокрема такої індивідуально-психологічної особливості, як темперамент.

Спостерігаючи за людьми, неважко помітити їх неповторну індивідуальну своєрідність у загальній рухливості, швидкості мовлення, виявленні почуттів. Одні з них запальні, рухливі й веселі, інші — повільні, спокійні й холодні, ще

інші — дуже переживають, але приховують свої почуття, кволі й пасивні. Ці індивідуальні відмінності зумовлені їх темпераментом.

Темперамент (лат. — *устрій, узгодженість*) — *сукупність індивідуально-психологічних характеристик, що виявляються у силі, швидкості та врівноваженості нервових процесів.*

Щоб відрізнити індивідуальні особливості поведінки, зумовлені темпераментом, від тих, які породжені мотивами і психічними станами, треба враховувати, що:

1) властивості темпераменту є стійкими і постійними протягом тривалого відрізка часу або навіть усього життя;

2) різні властивості темпераменту в людини поєднуються між собою не випадково, а закономірно і утворюють стійку структуру, що характеризує його тип.

Темперамент забарвлює всі психічні прояви індивіда, впливаючи на темп рухів і мови, перебігу емоції та мислення. Однак від нього не залежать ні інтереси, ні соціальні установки, ні моральна вихованість особистості. Він обумовлює характер перебігу психічної діяльності, а саме: швидкість виникнення і стійкість психічних процесів, їх психічний темп і ритм, інтенсивність психічних процесів і спрямованість психічної діяльності на певні об'єкти.

Історія розвитку вчення про темперамент

Існування індивідуальних відмінностей у психічній діяльності людини було помічено давно. Вчення про темперамент виникло у давнину. Давньогрецький лікар Гіппократ (V ст. до н.е.), а потім римський лікар Гален (II ст. до н.е.), спостерігаючи індивідуальні особливості поведінки людини, зробили спробу описати і пояснити ці особливості. Гіппократ вважав, що в тілі людини є чотири рідини: кров, слиз, жовч і чорна жовч. Домінування однієї з них і визначає темперамент людини.

Назви темпераментів походять від назв рідин: холеричний темперамент — походить від латинського слова *chole* (жовч), сангвінічний — від *sanguis* (кров), флегматичний — від *phlegma* (слиз), меланхолічний — від *melas chole* (чорна жовч). Назви темпераментів збереглися до наших днів.

Типи вищої нервової діяльності і темперамент

Уперше науковий підхід до з'ясування фізіологічних основ темпераменту застосував І. Павлов у своєму вченні про типи вищої нервової діяльності у тварин і людини.

Ці основи він вбачав у особливостях функціонування кори великих півкуль головного мозку, її умовнорефлекторній діяльності. Спираючись на експериментальні дані, він показав, що нервові процеси в корі головного мозку характеризуються певними властивостями, які у своєму поєднанні утворюють типи вищої нервової діяльності (типи нервової системи).

Такими властивостями є сила, врівноваженість і рухливість процесів збудження і гальмування.

Сила — показник працездатності нервових клітин і нервової системи в цілому, здатність нервової системи тривалий час витримувати сильні подразники.

Холеричний, сангвінічний, флегматичний темпераменти відносять до сильного типу нервової системи (сильного темпераменту), меланхолічний —

до слабкого типу нервової системи (слабкого темпераменту).

Урівноваженість— показник співвідношення (балансу) процесів збудження і гальмування.

У сангвінічного і флегматичного темпераментів процеси збудження і гальмування рівні за силою (збалансовані).

Холеричний темперамент – процес збудження домінує над процесом гальмування.

Меланхолічний темперамент – процес гальмування домінує над процесом збудження.

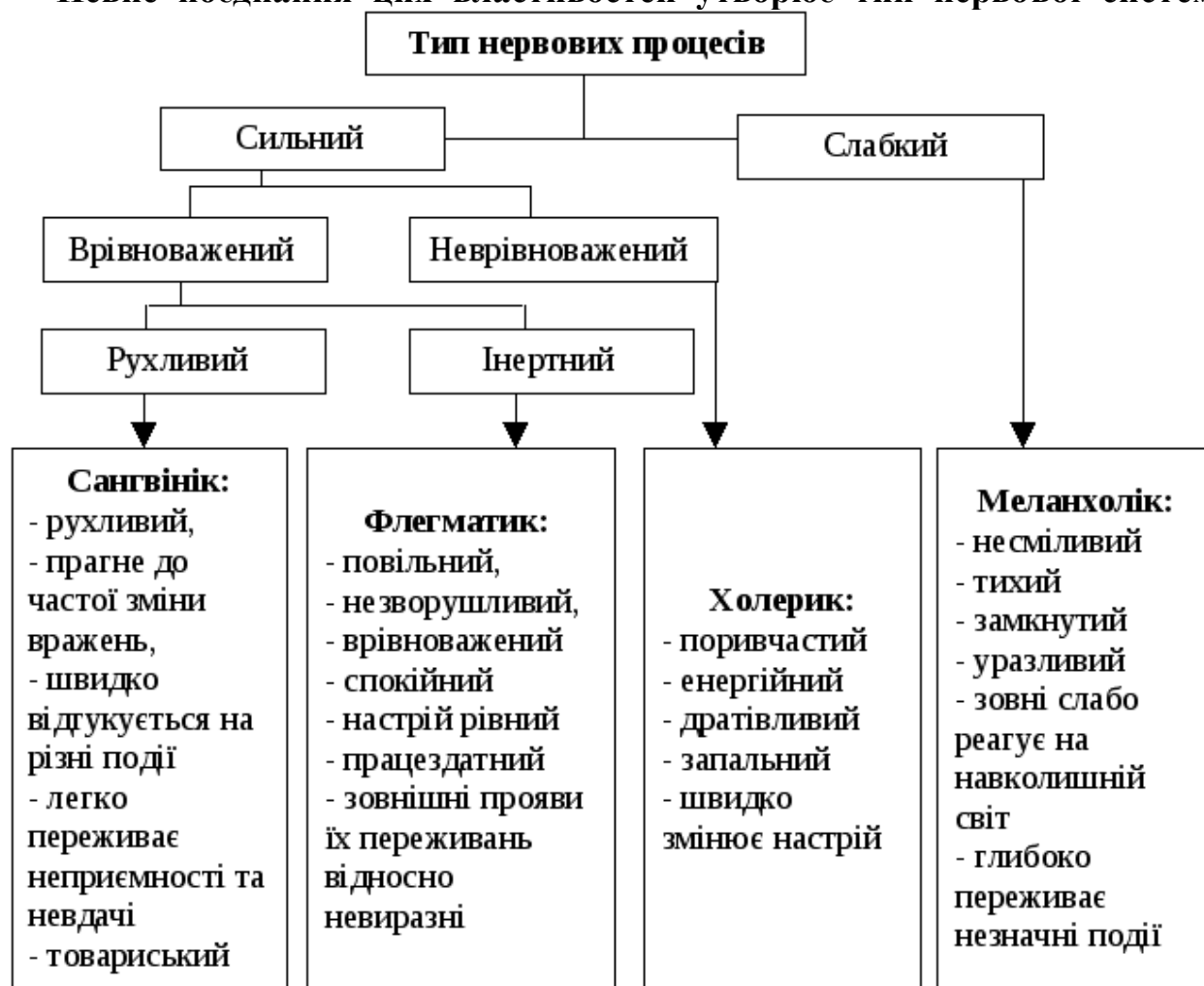
Рухливість – показник швидкості зміни процесів збудження і гальмування.

Холеричний, сангвінічний темпераменти – рухливі.

Флегматичний темперамент – інертний.

Меланхолічний темперамент – рухливий або інертний.

Певне поєднання цих властивостей утворює тип нервової системи.



Павлов виділив чотири види:

- 1)сильний, неврiвноважений;
- 2)сильний, урiвноважений, рухливий;
- 3)сильний, урiвноважений, iнертний;
- 4)слабкий.

На його думку, ці типи вищої нервової діяльності відповідають чотирьом типам темпераментів: холеричному, сангвінічному, флегматичному і меланхолійному. Він вважав темперамент найзагальнішою характеристикою кожної людини, яка накладає

відбиток на всю її діяльність.

Психологічна характеристика темпераментів

Кожен тип темпераменту характеризується різним рівнем вираження окремих властивостей і їх своєрідним поєднанням.

Холерик - це людина, нервова система якого визначається переважання збудження над гальмуванням, унаслідок чого він реагує дуже швидко, часто необдуманно, не встигає себе загальмувати, стримати, виявляє нетерпіння, поривчастість, різкість рухів, запальність, необузданність, нестриманість. Неврівноваженість його нервової системи визначає циклічність у зміні його активності і бадьорості: захопившись якою-небудь справою, він пристрасно, з повною віддачею працює, але сил йому вистачає не надовго, і, як тільки вони виснажуються, він допрацьовується до того, що йому вже несила. З'являється роздратований стан, поганий настрій, занепад сил і млявість («все валиться з рук»). Чергування позитивних циклів підйому настрою й енергійності з негативними циклами спаду, депресії обумовлюють нерівність поведінки і самопочуття, його підвищену схильність до прояву невротичних зривів і конфліктів з людьми.

Сангвінік - людина із сильною, врівноваженою, рухливою нервовою системою володіє швидкою реакцією, його вчинки обдумані, життєрадісний, завдяки чому його характеризує висока опірність труднощам життя. Рухливість його нервової системи обумовлює мінливість почуттів, уподобань, інтересів, поглядів, високу пристосовність до нових умов. Це товариська людина, легко сходиться з новими людьми, і тому в нього широке коло знайомств, хоча він і не відрізняється постійністю в спілкуванні і прихильності. Він продуктивний діяч, але лише тоді, коли багато цікавих справ, тобто при постійному порушенні, в іншому випадку він стає нудним, млявим, відволікається. У стресовій ситуації виявляє «реакцію лева», тобто активно, обдуманно захищає себе, бореться за нормалізацію обстановки.

Флегматик - людина з сильною, урівноваженою, але інертною нервовою системою, внаслідок чого реагує повільно; неговіркий, емоції виявляються уповільнено (важко розсердити, розвеселити); має високу працездатність, добре чинить опір сильним і тривалим подразникам, труднощам, але не здатний швидко реагувати в несподіваних, нових ситуаціях. Міцно запам'ятовує все засвоєне, не здатний відмовитися від вироблених навичок і стереотипів, не любить міняти звички, розпорядок життя, роботу, друзів, важко й уповільнено пристосовується до нових умов. Настрій стабільний, рівний. При серйозних неприємностях флегматик залишається зовні спокійним.

Меланхолік - людина зі слабкою нервовою системою, що володіє підвищеною чутливістю навіть до слабких подразників, а сильний подразник вже може викликати «зрив», «стопор», розгубленість, «стрес кролика», тому в стресових ситуаціях (іспит, змагання, небезпека і т. п.) можуть погіршитися результати діяльності меланхоліка порівняно зі спокійною звичною ситуацією. Підвищена чутливість призводить до швидкого стомлення і зниження працездатності (потрібно більш тривалий відпочинок). Незначний привід може викликати образи, сльози. Настрій дуже мінливий, але звичайно меланхолік намагається приховати, не виявляти зовні свої почуття, не розповідає про свої переживання, часто сумний, пригнічений, невпевнений у

собі, стривожений, у нього можуть виникати невротичні розлади. Проте, володіючи високою чутливістю нервової системи, меланхоліки часто мають виражені художні і інтелектуальні здібності. В нормальних умовах меланхолік – людина глибока, змістовна, може бути хорошим працівником, успішно вирішувати життєві завдання. За несприятливих умов може перетворитись на замкнену, боязку, тривожну, раниму людину, схильну до важких внутрішніх переживань таких життєвих обставин, які на те не заслуговують. Такі люди намагаються ізолювати себе від життя з його хвилюванням, уникають товариства, бояться будь-якої відповідальності.

У чистому вигляді ці типи темпераменту рідко зустрічаються в житті. У більшості людей поєднуються властивості різних типів, а тому найчастіше говорять про змішаний тип темпераменту. Немає хороших чи поганих темпераментів.

Кожен тип має свої позитивні аспекти і недоліки.

Характеристика типів темпераменту

Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
1. Поведінка			
Неврівноважена	Добре врівноважена, моролубива	Відмінно врівноважена, зверхня	Дуже неврівноважена, істерична
2. Хвилювання			
Сильні і короткочасні	Поверхневі, короткочасні	Слабкі і емоційні	Глибокі і затяжні
3. Настрій			
Нестійкий, переважно бадьорий	Стійкий, життєрадісний	Стійкий, без великих радощів і сумувань	Нестійкий, переважає песимізм
4. Мова			
Голосна, різка, неврівноважена	Голосна, жива, плавна	Монотонна, повільна	Тиха і з задиханням
5. Терпіння			
Слабке	Помірне	Дуже велике	Дуже слабке
6. Адаптація			
Гарна	Відмінна	Повільна	Важка
7. Комунікабельність			
Висока	Рівномірна	Невисока	Низька (замкненість)
8. Ставлення до критики			
Збуджена	Спокійне	Байдуже	Вразливе
9. Ставлення до нового			
Позитивне	Байдуже	Негативне	Оптимістичне змінюється на песимістичне і навпаки
10. Ставлення до небезпеки			
Бойове, ризиковане, без	Розраховане, але без	Байдуже	Розгублене, подавлене

особливого розрахунку	особливого ризика		
11. Оцінка своїх здібностей			
Значно завищена	незначна переоцінка	Реальна	Недооцінена

Поняття про характер

Термін «характер» грецького походження і в перекладі означає «риса», «ознака», «особливість».

У наукове і побутове використання його вперше ввів давньогрецький учений, філософ і друг Арістотеля Теофраст (IV—III ст. до н. е.).

Із самого початку слово «характер» означало сукупність різних ознак (частіше морального плану), які відрізняють одну людину від іншої. Охарактеризувати людину означало виявити суттєві ознаки, які виокремлюють її серед інших людей. Поступово зміст його змінювався. У це поняття стали включати не всі істотні ознаки, а тільки такі, які позначають властивий певній людині спосіб поведінки і взаємодії з іншими людьми.

***Характер)** — складне й індивідуально-своєрідне поєднання рис людини, яке формується в процесі розвитку під впливом умов життя та виховання і виявляється є її поведінці, ставленні до колективу, інших людей, праці, навколишньої дійсності та до самої себе.*

Характер є основою особистості.

Виявляється характер людини в її діях та вчинках і накладає на них певний відбиток. Від нього залежить поведінка людини за різних обставин: рішучість у прийнятті рішень, наполегливість у досягненні поставленої мети, винахідливість при уникненні небезпеки тощо.

Характер формується протягом життя під впливом життєвих обставин. Однак людина не пасивний об'єкт їх впливу. Вона активно взаємодіє із середовищем, змінює його, переборює несприятливі умови. Не середовище саме по собі, а діяльність людини в ньому відіграє вирішальну роль у формуванні характеру. Оточення, в якому перебуває людина, умови її життя і діяльності, життєвий шлях — індивідуально-своєрідні й неповторні. Наслідком цього є нескінченна різноманітність людських характерів.

Знати характер людини дуже важливо.

Це дає можливість передбачити, як вона буде себе поводити за певних умов, чого від неї можна чекати, як вона виконуватиме доручення тощо.

Ідеї про психологічне розрізнення людей виникли ще в епоху ранньої античності й зумовлювались суспільними потребами. Так, грецький рабовласник, купуючи раба, уважно оглядав його зовнішність - м'язи, хребет, зуби, для того щоб визначити фізичну працездатність невольника. Однак рабовласника цікавили і психічні риси раба - чи буде він слухняним, стриманим, покірним та працелюбним. Тому саме в Давній Греції зароджується та виникає візуальна психодіагностика - теорія розрізнення рис характеру людини на основі її зовнішності.

Пізніше філософи і психологи, пояснюючи і класифікуючи людські характери, головними чинниками їх формування вважали особливості тіла. Так, **Аристотель** здійснював спроби визначати риси характеру людини, ототожнюючи її зовнішність з тваринами - приміром, якщо людина мала товстий бичачий ніс, то вважалась лінивою, форма лев'ячого носа означала

поважність особи, тонке та рідке волосся, як у зайця, показувало боягузтво т. п.

У Середньовіччі найбільш відомим став дослідник характеру **І. Лафатер**, що заснував цілу теорію - френологію, яка вивчала риси характеру людини за формою її черепа. Згідно ідей френології череп поділявся на 27 ділянок, випукла форма яких говорила про вираженість певної риси характеру чи здібності людини, а ввігнута - про відсутність чи слабкий ступінь розвитку ознаки. Хоча погляди френології на сьогодні заперечуються офіційною наукою, вченими була запозичена ідея про функціональний розподіл не черепа, а головного мозку.

Відомими в історичному контексті є також погляди **Ч. Дарвіна** на вияви рис характеру людини через зморшки на її обличчі. Наприклад, характер зморшок на лобі діагностує зовсім різні риси характеру-якщо зморшки мають горизонтальний характер, то показують безпосередність, оптимізм та простодушність людини, а вертикальні зморшки свідчать про вдумливість, емоційну стриманість та критичність особистості.

На сьогодні науковці дещо скептично ставляться до діагностики рис характеру на основі зовнішності людини, психологи-практики обирають для цього численні стандартизовані та проєктивні тести. Вчені працюють над вивченням питань формування характеру, виявів національного характеру, проблеми гармонійності структури та виявів характеру.

Пояснюючи фізіологічні основи характеру, **І. П. Павлов** писав, що їх становить система міцно закріплених реакцій людини на багаторазові впливи людського середовища. Характер спирається на сплав рис типу ВНД і складних систем умовних рефлексів, вироблених внаслідок індивідуального життєвого досвіду через вплив соціуму.

Властивості вищої нервової діяльності визначають в характері такі риси, як врівноваженість-неврівноваженість, рухливість-інертність, комунікабельність - замкнутість. Нервова система впливає й на інші прояви характеру - на тонус почуттів, мовлення, зовнішнє вираження рухів. Але тип вищої нервової діяльності не визначає змістовної сторони особистості в цілому. Наприклад, такі риси характеру як принциповість, чесність, ввічливість можна виробити на основі будь-якого типу нервової системи. Вища нервова діяльність впливає на процес формування окремих рис характеру (легкість, швидкість, темп). Наприклад, пристрасна, поривчаста наполегливість швидше і легше формується у людини з неуврівноваженою нервовою системою, а спокійна, повільна манера поведінки - на основі врівноваженої.

Структура характеру.

Характер як одна з істотних особливостей психічного складу особистості є цілісним утворенням, що характеризує людське "Я" як єдність. Розуміння характеру як єдності його рис не виключає виокремлення в ньому деяких ланцюгів з метою глибшого пізнання його сутності. Тобто створення структури рис характеру спирається на його умовний розподіл.

Визначити структуру характеру означає виокремити в ньому головні компоненти, без яких цілісність характеру уявити не можна:



Рис. 3.6.1. Структура рис характеру

Спрямованість є головною складовою структури характеру особистості. Вона виявляється у вибіркового позитивному або негативному у ставленні особистості до дійсності, до вчинків і діяльності, до людей і до самої себе.

В свою чергу, спрямованість, що є інтегральною характеристикою людини, поєднує ставлення 1) до праці, 2) до себе, 3) до інших людей та 4) до природи, речей.

Ставлення до праці проявляється через позитивні чи негативні риси характеру - працелюбність, повагу до праці, старанність, дисциплінованість, організованість або ж зневагу до праці, лінощі, байдужість, недбалість та непослідовність.

Ставлення до себе залежить у людини від рівня розвитку її самосвідомості, здатності оцінювати себе. Такі риси характеру, як сором'язливість, почуття власної гідності, вимогливість до себе, відповідальність є позитивними і корисними якостями людини. Разом з тим, проявляються і негативні риси - нескромність, хвалькуватість, гордія, самовпевненість, егоїзм, безпринципна покора, безпідставна зневага або знецінювання себе.

Ставлення до людей виникає в результаті численних контактів з іншими особистостями і зумовлюється суспільними умовами життя. Ставлення до інших людей виявляється залежно від обставин і характеру оцінювання вчинків як в позитивних, так і в негативних рисах характеру. Серед позитивів, притаманних культурній людині, є справедливість, дотримання слова, щедрість, ввічливість, доброзичливість, чесність та принциповість. В їх основі лежить гуманізм особистості. До негативних рис характеру належать відчуженість, хвалькуватість, снобізм, дріб'язковість, грубість, нахабство тощо.

Серед розмаїття рис характеру помітні й ті, що виражають **ставлення особистості до природи і речей**. Ощадливість, дбайливість, охайність, бережливість, дбайливе ставлення до природи підносять людину, оцінюючись як позитивні. Антиподами цих рис є недбалість, вандалізм, транжирство, неакуратність тощо.

Розумові риси характеру виявляються в розсудливості, спостережливості, поміркованості. Спостережливість і розсудливість сприяють швидкій

орієнтації в обставинах. Нерозсудливі люди легко хапаються за будь-яку справу, діють під впливом імпульсу. Розумова інертність, навпаки, виявляється в пасивності, байдужості, повільності, коли потрібно прийняти рішення, або у поверховому ставленні до справи без урахування її важливості.

Емоції стають підґрунтям таких рис характеру, як гарячковість, запальність, надмірна або вдавана співчутливість, всепрощення або брутальність, грубість, "товстошкірість", нечутливість до страждань інших, нездатність співчувати.

Воля як складова структури характеру зумовлює його силу, непохитність. Отже, воля, як вважають науковці, являє собою стрижневий компонент сформованого характеру. Сильна воля робить характер самостійним, стійким, непохитним, мужнім. Людина з таким характером здатна досягати бажаної мети. Людей із слабкою волею називають слабохарактерними. Навіть маючи багато знань і значний досвід, вони не здатні наполягати на справедливості і часто виявляють нерішучість, страх.

Поняття про здібності. Види здібностей.

Відомо, що за всіх рівних умов (рівня знань, навичок, витрат часу) різні люди досягають неоднакових результатів. Якість і засоби виконання будь-якої діяльності, її успішність і рівень досягнень залежать від здібностей особистості.

Здібності - це індивідуально-психологічні особливості людини, які відповідають умовам успішного виконання тієї чи іншої діяльності, а саме - набуття знань, умінь і навичок; використання їх у праці.

Кожна здібність має свою структуру, яка залежить від розвитку особистості.

Види здібностей.

Науковці використовують декілька класифікацій видів здібностей, що укладені за різними ознаками.



Рис. 3.7.3. Види здібностей

Загальні здібності забезпечують відносну легкість і продуктивність в оволодінні знаннями і здійсненні різних видів діяльності. Загальні здібності - це розумові здібності: критичність розуму, його самостійність, глибина, допитливість, швидкість розумового орієнтування, швидкість мислення. Люди, що мають загальні (розумовими) здібності, як правило, швидко освоюються в нових видах діяльності, галузях знань, добре навчаються.

Спеціальні - проявляються в певній сфері діяльності людини - музиці, математиці, малюванні, спорті, техніці тощо.

У одній людині можливе поєднання як загальних, так і спеціальних видів здібностей.

Прикладами високого рівня розвитку як загальних, так і спеціальних здібностей є Т. Г. Шевченко, М. В. Гоголь, М. В. Ломоносов та ін.

Учбові здібності проявляються як швидке і якісне засвоєння знань, вироблення вмінь, однак не передбачають оригінальності продуктів діяльності.

Творчі - виявляються через створення людиною нестандартних, оригінальних продуктів діяльності.

Для досягнення рівня творчих здібностей людина спочатку виробляє учбові здібності.

Теоретичні - пов'язані з функціонуванням у людини теоретичного, абстрактного мислення. Люди, які володіють цими здібностями, схильні до наукової діяльності.

Практичні здібності передбачають наявність і переважання в діяльності практичного, наочно-дійового мислення. Люди з практичними здібностями віддають перевагу практичним справам у сферах виробництва, торгівлі, підприємницької діяльності тощо.

Кожен вид здібностей може проявлятися як в ранньому, так і в зрілому віці і досягати високого рівня розвитку.

Коли говорять про здібності людини, то передбачають дві характеристики їх прояву:

- кількісну характеристику;
- якісну характеристику;

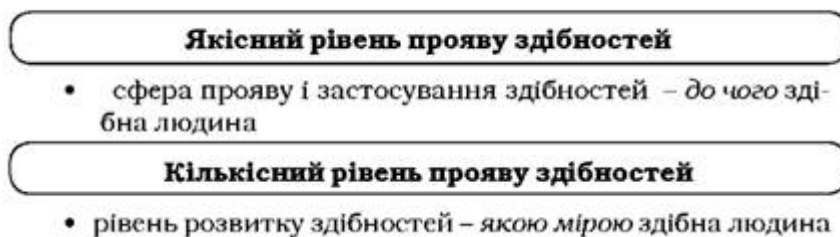


Рис. 3.7.4. Рівні прояву здібностей

Рівні розвитку здібностей:

Задатки (анатомо-фізіологічні передумови до діяльності);

Обдарованість (це система здібностей людини, яка дозволяє їй досягнути значних успіхів в одній або кількох видах діяльності.);

Талант (високий рівень розвитку здібностей, насамперед спеціальних; талант завжди пов'язаний з групою здібностей);

Геніальність. Про неї говорять, коли творчі досягнення людини становлять цілу епоху в житті суспільства, у розвитку культури. Вважається, що за 5000 років цивілізації геніальних людей було не більше 400 чоловік (Арістотель, М. В. Ломоносов. Р. Декарт. Леонардо да Вінчі. Г. В. Лейбніц).

Лекція 5

ТЕМА: Система норм і правил поведінки керівника. Корпоративна культура в організації.

Мета:

Дидактична

Встановити взаємозв'язок між поняттями «стиль керівництва», «лідер», «психологічний клімат колективу».

Виховна

Сприяти формуванню толерантного ставлення до індивідуальних проявів особливостей людини;

Сприяти формуванню психологічної грамотності;

Сприяти формуванню пізнавального інтересу під час вивчення теми.

Розвиваюча

Розвивати уяву, пам'ять, мислення, волюві якості.

Методи: словесний, наочний.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, наочності.

План

1 Поняття керівництва. Характеристика стилів керівництва: авторитарний, ліберальний і демократичний стилі.

2 Етичні критерії спілкування керівника з підлеглими.

3 Сутність корпоративної культури в організації. Складові корпоративної культури та її рівні.

4 Типи корпоративної культури.

Література

1 Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.

2 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.

3 Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.

4 Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344с.

Поняття керівництва. Характеристика стилів керівництва.

Дуже важливими для успішної роботи колективу є не лише сформовані у ньому стосунки, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, але і те, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці.

Ці питання відносяться до компетенції **керівника – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.** Керівництво може опиратися на формальні важелі впливу (у цьому разі поняття “керівник” ототожнюється із поняттям “менеджер”, “керуючий”) і на неформальні. У другому випадку поняття “керівник” ближче до поняття “лідер”.

Поняття “керівництва” і “лідерства” не ідентичні.

Керівництво більшою мірою є соціально-адміністративною характеристикою управління людьми, перш за все у розподілі ролей управління і підпорядкування. Керівництво засноване на принципах правових стосунків, соціального контролю і застосування дисциплінарної практики.

Лідерство - психологічна характеристика поведінки певних членів групи. Лідерство є процесом психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного.

Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких

аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи).

Соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства. У ідеалі ці дві ролі виконує одна і та ж людина, але так, на жаль, буває не завжди.

Стиль керівництва — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей. Це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

- *стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;*
- *стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;*
- *опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);*
- *стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;*
- *чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.*

У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

Традиційна концепція стилю керівництва склалася ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років XX ст. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому описувала справді значущі стильові характеристики. Головними у структурі стилю керівництва вважала такі елементи:

- *спосіб прийняття рішення;*

- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.



Рис. Основні стилі керівництва

Авторитарний стиль управління

Авторитарний стиль – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим.

Основними позитивними характеристиками керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість тощо.

Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

Авторитарний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник авторитарного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик.

Нікому не дозволяє "сісти собі на шию", однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний стиль управління.

Демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.

Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок

підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюються почуття довіри і поваги.

Ліберальний стиль управління

Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними.

Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо.

Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без

серйозних підстав скасувати раніш прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати "ні", легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися виконання. В той же час не допускає думки про те, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих.

Етичні критерії спілкування керівника з підлеглими.

Етику ділового спілкування можна визначити як сукупність моральних норм, правил і уявлень, регулюючих поведінку і відносини людей у процесі їх виробничої діяльності.

Ставтеся до інших так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас. В негативній формі в формулюванні Конфуція він звучить так: **«Чого не побажаєш собі, того не роби іншим».**

Це правило застосовується і до ділового спілкування, але по відношенню до окремих його видів: «зверху-вниз» (керівник-підлеглий), «знизу-вверх» (підлеглий-керівник), «по горизонталі» (співробітник-співробітник) потребує конкретизації.

У діловому спілкуванні «зверху-вниз», тобто відносно керівника до підлеглого, золоте правило етики можна сформулювати наступним чином: **«Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник».**

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

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них;

особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу. Як бачимо, більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. А ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають дотримання ним правил службового етикету.

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

Керівник не повинен проявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй присісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

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

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

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

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

поки що опрацьовані мало.

Сутність корпоративної культури в організації. Складові корпоративної культури та її рівні.

Кожна людина, як правило, виконує свою професійну діяльність в якійсь організації. Тут вона спілкується та взаємодіє з іншими, виходячи з особистісних цінностей та своєї психологічної природи, користуючись певними засобами та добираючи потрібні форми спілкування. Під час спільної професійно-трудової діяльності відбувається взаємовплив один на одного.

Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил.

Формальні правила — це правила внутрішнього трудового розпорядку. **Неформальні правила** стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо.

Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства, неформальна — це та, яку називаємо "організаційною", або "**корпоративною**", культурою.

У людському суспільстві не буває відсутності культури. Можна говорити про різні рівні розвитку тих чи інших аспектів культури. Іноді буває так, що відвідавши якусь установу, організацію, ми потім коментуємо: "Ой, до чого ж гидко там; люди непривітні, до відвідувачів ставляться зневажливо, і взагалі там низька культура. Більше я туди не піду". А іноді, навпаки, кажемо: "Як мені там сподобалося. І люди привітні, всі до мене посміхаються, і мою справу вирішили швидко, і офіс там такий красивий, працівники добре вдягнені... Загалом видно, що в цій установі високий рівень культури. Хочеться з ними мати справу і в подальшому". Тобто нерідко ми оцінюємо організацію, з якою маємо справу, відзначаючи в ній певний рівень спілкування, взаємодії та зовнішніх ознак культури.

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, принципів, норм, правил, що поділяються більшістю співробітників, передаються з покоління в покоління та здійснюють певний вплив на діяльність підприємства, процес реалізації його цілей.

Основне призначення корпоративної культури – створити відчуття ідентичності всіх членів організації, образ колективного «ми».

Термін «корпоративна культура» з'явився в XIX сторіччі. Його було сформульовано та застосовано німецьким фельдмаршалом Мольтке, якій застосував його, даючи характеристику взаємовідносин в офіцерському середовищі.

Базові елементи корпоративної культури.

Формально можна так назвати основні елементи корпоративної культури за рівнями:

1 РІВЕНЬ - поверхневий рівень (artifacts)-артефакти й етикет. Являє собою конкретні видимі елементи культури, такі як мова, форма вітання, девізи, гасла, символи, міфи, легенди, герої, ритуали, традиції одяг, фізичне розташування (відкрите чи закрите приміщення).

2 РІВЕНЬ - більш глибокий рівень (behaviors) - поведінка і дії людей, стійкі зразки та стереотипи поведінки, включаючи методи прийняття рішень індивідами, організацію командної роботи і ставлення до проблем, до інших людей. Цей комплекс цінностей є своєрідним «постулатом віри», який формує

еталони щоденної поведінки. Кожний працівник знає, як він повинен себе поводити і якого способу дій від нього очікують, що дає йому змогу визначити йому свою поведінку за будь-яких обставин. Порушення індивідом норм і цінностей, сповідуваних організацією, на практиці вважається службовим порушенням, яке заслуговує покарання.

3 РІВЕНЬ - ядро (core morals) - мораль, переконання, цінності.

Ядром корпоративною культурою є цінності, на основі яких виробляються норми і форми поведінки в організації.

Цінності можуть бути як позитивними, так і негативними.

Корпоративні цінності і норми можуть включати в себе, наприклад, таке:

- **Призначення організації та її «обличчя»** (високий рівень технології; вища якість; лідерство у своїй галузі; відданість духу професії; новаторство та інші);
- **Старшинство і влада** (повноваження, властиві посади або особі; повагу старшинства і влади; старшинство як критерій влади тощо);
- **Значення різних керівних посад і функцій** (важливість керівних постів, ролі та повноваження відділів та служба);

- **Поводження з людьми** (турбота про людей і їх потреби; неупереджене ставлення і фаворитизм; привілеї; повага до індивідуальних прав; навчання і можливості підвищення кваліфікації; кар'єра; справедливість при оплаті; мотивація людей);

- **Критерії вибору на керівні і контролюючі посади** (старшинство або ефективність роботи; пріоритети при внутрішньому виборі; вплив неформальних відносин і груп і т.д.);

- **Організація роботи і дисципліна** (добровільна або примусова дисципліна; гнучкість у зміні ролей; використання нових форм організації роботи та інше);

- **Стиль керівництва та управління** (стилі авторитарний, консультативний або співпраці; використання цільових груп; особистий приклад; гнучкість і здатність пристосовуватися);

- **Процеси прийняття рішень** (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації; індивідуальне або колективне прийняття рішень; необхідність згоди, можливість компромісів і т.д.);

- **Розповсюдження та обмін інформацією** (інформованість співробітників; легкість обміну інформацією);

- **Характер контактів** (перевагу особистим або письмовим контактам; жорсткість або гнучкість у використанні сталих каналів службового спілкування; значення, що надається формальним аспектам; можливість контактів з вищим керівництвом; застосування зборів; хто запрошується і на які зборів; норми поведінки при проведенні зборів);

- **Характер соціалізації** (хто з ким спілкується під час і після роботи; існуючі бар'єри; особливі умови спілкування);

4 Типи корпоративної культури.

Кланова культура

Дуже дружнє місце роботи, де у людей є маса загального. Організації схожі на великі сім'ї. Лідери або керівники організацій сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в

термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує колективну роботу та згоду, повну співучасть у бізнесі.

Адхократична культура

Динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню та новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу.

Ієрархічна (бюрократична) культура

Дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важливо підтримання плавного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові турботи організації полягають у забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків, низьких витратах, тощо. Управління найманими працівниками займається гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура

Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію з'єднує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених задач і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринкової частки. Важливе конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. Стиль організації – проведення жорсткої лінії на конкурентоспроможність.

Лекція12

Тема: Імідж ділової людини. етикет телефонної розмови.

Мета:

Засвоїти особливості етичних вимог до оформлення візитних карток та ділових подарунків

Встановити взаємозв'язок між зовнішнім виглядом людини та її професійними досягненнями.

Виховувати прагнення до самоудосконалення, поваги до свого зовнішнього вигляду, толерантне ставлення до оточуючих.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект, зразки оформлення візитних карток,

План:

1. Візитні картки.
2. Ділові подарунки.
3. Діловий одяг.

Література:

1 Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.

2 Все об этикете. Книга о нормах поведения в любых жизненных ситуациях. Серия „1000 секретов успеха”. Ростов-на-дону: „Феникс”, 1997.

3 Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.

4 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.

5 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.

Візитні картки

Ще кілька років тому візитним карткам як елементу ділової комунікації не було місця в існуючій у нас командно-адміністративній системі, тоді як наші зарубіжні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи та Північної Америки, завжди надавали візитним карткам великого значення.

Використовуються візитні картки для:

—інформації в момент знайомства про себе і про підприємство, на якому ви працюєте;

—інформації про своє існування для осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;

—підтримання контактів з партнерами, поздоровлень зі святом або з іншою подією;

—виразу подяки, співчуття, а також для супроводження квітів або подарунка.

Залежно від призначення виділяють шість основних типів візитних карток.

Варіант А

На візитній картці вказується прізвище, ім'я, по-батькові, посада, найменування і адреса організації, в якій працює дана особа, робочий телефон, а також, при необхідності, домашній. Це класичний приклад ділової візитки.

Виготовляється вона виключно на білому картоні чітко встановленого розміру (9х5 см). Текст друкується чітким чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма — це рекламний знак фірми в верхньому лівому кутку. Зверху — назва фірми, де працює особа, по центру — ім'я та прізвище (у нас — П.І.Б.); під ними посада, яку займає; в лівому нижньому кутку — адреса фірми; в правому — телефони. Нерідко поряд з телефонами друкуються оптимальний час для зв'язку. Даний тип картки використовується при знайомстві, яке відбулося, і застосовується як м'яка ненав'язлива форма прояву вашого інтересу та прояву надії на співробітництво.

Варіант Б

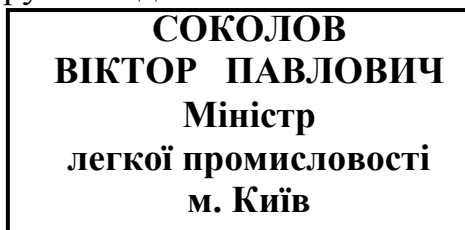
Картки цього типу використовуються для спеціальних і представницьких цілей. Якщо вам дають таку картку, це означає, що ваш співрозмовник просто представляє себе для полегшення спілкування і неналаштований на продовження знайомства. Просити його написати на картці свої координати не варто.

Осовський Антон Анатолійович Генеральний директор „Київінвест” м. Київ
--

Варіант В

Представлений тип візитної картки використовується особами, які займають

високий посадовий рівень (наприклад, міністрами, керівниками великих компаній, представниками президента тощо). Застосовується така картка на неофіційних зустрічах, наприклад, для вручення дамам.



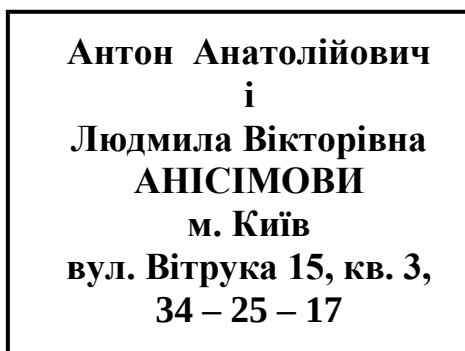
Варіант Г

Дана картка використовується дружиною. Вона досить скупа на інформацію.



Варіант Д

Спільна або сімейна візитна картка. На картці вказується прізвище, імена, по-батькові подружжя, атакож їхдомашня адреса і телефон.



Варіант Е

Візитні картки фірми, підприємства або відділу. Представлений тип картки використовується з метою поздоровлення партнерів від імені вашої фірми. Наприклад, у День незалежності, на Різдво та ін. Розмір 2х7см.



В практиці ділових комунікацій існує маса відмінностей від вишена-ведених основних типів карток, які вживаються за межами бізнес—сфери. Це можуть бути візитки діячів мистецтв, науки, церкви та ін. Розмір таких карток, шрифт, розміщення тексту та колір паперу не регламентуються суворими правилами і

тому можуть варіювати. Вони можуть бути виконані на різних матеріалах, найрізноманітніших кольорів і найвичурнішими шрифтами. Зустрічаються також візитні картки, складені вдвічі, як книжка, з вказанням розміщення фірми, під'їзду до неї, місця парковки автомобілів.

Іноземні партнери добре орієнтуються в різновидах візитних карток, для них це азбука ділових відносин. Розглянемо основні положення: Направлення візитних карток рівнозначно візиту. Більш ввічливо залишати візитну картку особисто.

Візитна картка, яку залишає власник при особистому відвідуванні, **повинна бути із зігнутим кутиком.**

Деякі надають значення тому, як і який кутик візитної картки загнутий — верхній, нижній, атакож з якого боку. Тому, щоб уникнути непорозумінь, пов'язаних з неодноковим у різних країнах тлумаченням загину, рекомендується загинати весь лівий край картки на 1/4 так, щоб чітко було видно слід загину. Потім розправити картку. Зігнуту таким чином картку залишають у тих випадках, коли з якихось причин вас не змогли прийняти. Залишається вона або в офісі, або в резиденції партнера і свідчить про те, що ви особисто залишили її, а це є ознакою найбільшої поваги та пошани.

Візитну картку, яка направляється через посередника (кур'єра або водія) або по пошті, загинати не потрібно. Рекомендується, по можливості, написати кілька слів на картці. Такий запис унеможливить її використання якою-небудь сторонньою особою в недобрих цілях. Якщо картку залишили особисто, напис на конверті робиться олівцем, якщо ж надіслали поштою - чорнилом.

Відповіді на візитні картки повинні даватися протягом доби і також візитною карткою.

Підписи на картці, зроблені від руки, мають такі значення.

P.R. (Pour remercier) - прояв подяки.

P.F. (Pour fe't) — вітання зі святом.

P.F.C. (Pourfaire connaissance) — ознака задоволення знайомством.

P.F.N.A. (PourfeliciterNouvel An) — вітання з Новим роком.

P.P.C. (Pourprendre conge) — прояв прощання при кінцевому від'їзді.

P.C. (Pourcondoleances) — прояв співчуття.

P.P. (Pour presentation) - заочне представлення.

Наприклад, вас привітали зі святом. Написавши на своїй картці в лівому нижньому кутку аббревіатуру - P.R., краще всього того ж дня її відіслати партнеру. Дякувати за вітання партнеру по телефону або вручати йому свою картку особисто не прийнято. Якщо ж ви це зробите, то, в першому випадку, скориставшись вашим дзвінком і вислухавши подяку, партнер може нав'язати ділову розмову для обговорення конкретного питання, до якого ви не готові. В другому випадку, можливий такий варіант, коли особиста зустріч, на якій ви планували віддати свою картку, з якихось причин не відбудеться. В обох випадках ви будете мати вигляд не досить вихованої людини.

Перебуваючи в чужій країні підчас національних свят, ви повинні першим привітати своїх партнерів. Не бійтеся, що, наприклад, в Японії не зрозуміють аббревіатуру відповідних французьких фраз. Існуючі правила, норми, традиції, стандартна міжнародна символіка однаково розуміються у всіх цивілізованих країнах. На візитних картках можна робити й більш розгорнуті написи, звичайно, від третьої особи. Наприклад, «Дякує за увагу», «Найкращі побажання в Новому році», «Бажає всього найкращого».

Заочне представництво в країні перебування здійснюється таким чином. Насамперед ви знайомитеся з консулом, послом або будь-якою офіційною особою досить високого рангу в посольстві своєї країни. Проінформувавши його про мету свого візиту і бажання познайомитися з особою, яка вас цікавить, ви берете візитну картку консула. Далі, поставивши на ній надпис Р.Р., ви відправляєте її адресату разом зі своєю карткою. Картка консула — гарантія серйозності ваших намірів і, якщо бізнесмен, який вас цікавить, готовий з вами познайомитися, він вишле вам свою візитну картку. В цьому випадку ви телефонуєте за вказаним телефоном і домовляєтесь конкретно про зустріч.

При від'їзді з країни перебування свої візитні картки з аббревіатурою Р.Р.С. ви залишаєте партнерам, з якими хотіли б підтримувати стосунки й надалі.

З візитками можна пересилати подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), інколи вони посилаються разом з листом.

Ділові подарунки

В діловому світі, як і в повсякденному житті, прийнято робити подарунки, підносити речі з фірмовими знаками або в фірмовій обгортці. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра, такт і виконання суворих, розроблених протягом багатьох років, правил. Вартість подарунка ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Виняток — дорогі речі: пам'ятайте, що, даючи своєму партнерові такий подарунок, ви тим самим ризикуєте поставити його в незручне становище. З одного боку, він може відчувати, що не заслуговує його, а з іншого — змушений відповідати таким же дорогим подарунком, а це не завжди відповідає його бажанню або можливостям. Однак не слід віддавати перевагу дрібним сувенірам, бо в цьому випадку ви можете здатися надто бережливими. Найбільш оптимальним подарунком є той, який відповідає бажанню і стилю партнера, несе відбиток вашого до нього ставлення.

При діловому візиті можна дарувати художньо оформлені вироби скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, грамплатівки, які нагадують про вашу країну або ще краще — про вашу фірму. Одним із найбільш універсальних подарунків вважають книгу, яку можна принести кожній людині і з будь-якого приводу. Намагайтеся вибрати подарункове, гарно оформлене видання, з урахуванням інтересів вашого партнера.

При досить тісному знайомстві можливі й такі подарунки як напої, солодощі, тютюнові вироби та речі для паління, вироби з металу. Однак пам'ятайте, що жінці, навіть тій, яка палить, ніколи не дарують речі для паління, тютюнові вироби, а також міцні напої. Можна дарувати як виняток шампанське, колекційне десертне або сухе вино, але не молодим дівчатам.

Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфумерію, виняток — краватка, яка входить до числа допустимих сувенірів).

При виборі подарунка подумайте і про вік партнера, якому ви шукаєте подарунок. Це не означає, що є спеціально призначені подарунки для молодих людей або людей похилого віку, однак намагайтеся виявити такт, щоб не поставити в незручне становище людину похилого віку надто яскравою краваткою, а дівчину — сірою хустиною.

При оформленні подарунка важливо проявити добрий смак: загорнути

його в яскравий папір, перев'язати стрічкою, прикласти свою візитну картку або святкову листівку.

Дарувати речі - це зовсім непроста справа. Від того, як ви піднесете свій подарунок, залежить і те, яке він справить враження. Має значення навіть те, даруєте ви його особисто чи через спільного знайомого. Подбайте, щоб ваш подарунок не прийшов із запізненням. Дарувати потрібно з тактом, приємними словами, короткими побажаннями, жартом.

Коли вас запрошують додому, то найкращий подарунок - живі квіти.

Якщо, з'явившись на свято, ви даруєте квіти у вітальні, їх можна залишити в обгортці. Якщо ж двері вам відкрив хтось із членів сім'ї, то перед входом в кімнату зніміть обгортку.

В давні часи існувала велика азбука квітів — кожна квітка щось означала. В наш час цією азбукою не користуються. Однак намагайтеся, щоб вас правильно зрозуміли: червоні троянди означають велике кохання, гортензії сприймаються як квіти скорботи. Особливо слід бути уважними із закордонними партнерами. Так, наприклад, французи сприймають гвоздики та хризантеми як символ нещастя. В цьому їх підтримують японці та іспанці. А от англійці, голландці, італійці і греки сприймають ці квіти з вдячністю. Мешканець Люксембургу вважатиме, що йому подарували сміття. Отже, скільки країн — стільки думок, тому слід обов'язково порадитися з продавцем відносно зробленого вибору.

Не можна дарувати речі, які були у вжитку, за винятком антикваріату, коштовностей, які даруються тільки дуже великими фірмами в особливих випадках, наприклад, на ювілеї. Подарунком для фірми може бути що-не-будь із оргтехніки, самовар, мікрохвильова піч і навіть автомобіль. Вдалим подарунком була б продукція вашого підприємства. Тим самим ви рекламуєте свій товар і вказуєте на шляхи до співробітництва. Подарунки фірмі дарують на загальних зборах робітників і в урочистій обстановці.

Приймати подарунки слід тактовно. Відразу ж у присутності того, хто дарує, розпакувати подарунок, якщо дозволяє ситуація, оцінити увагу і смак, висловити задоволення та подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши його. Якщо подарунок не сподобався вам, намагайтеся ніяк не виявити свого незадоволення - будь-який подарунок приймайте з посмішкою.

Висловлюючи подяку тому, хто дарує, зробіть так, щоб не образити інших гостей, які прийшли з більш скромними подарунками або взагалі без них. За посланий або переданий через когось подарунок подякуйте відразу по телефону або коротким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише в тому випадку, коли прийняти його було б непристойно або подарунок настільки цінний, що ви будете відчувати себе боржником. Неправильно було б спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, пам'ятайте, що людина, яка вибирала подарунок, хотіла зробити вам приємне. Інше питання — вдалося це їй зробити чи ні. Бажання порадувати партнера, зняти напругу у стосунках — цінніше самого подарунку.

Діловий одяг

Всі знають прислів'я: *Зустрічають по одягу, а проводжають по розуму*. При цьому підкреслюється, що розум, звичайно, головний, але зустрічають все ж таки за зовнішнім виглядом, за одягом.

У минулі часи одяг відображав належність людини до певної соціальної групи, професії. У багатьох випадках форма одягу строго регламентувалась, і ніхто не смів її порушувати. Особливо суворі вимоги були при дворах.

У наш час вимоги до одягу не такі категоричні. Але й тепер в розвинутих демократичних країнах керівники фірм, офісів надають великого значення зовнішньому виглядові своїх працівників. Практика показує, що до акуратно одягнених людей виявляється більш уважне ставлення оточуючих.

Нині кожен може одягатись, як він забажає на свій смак. Але саме це робить людину відповідальною за свій зовнішній вигляд. Широкий вибір одягу дає змогу кожному повною мірою виявити свій смак, почуття прекрасного, нарешті, почуття міри, а також підкреслити переваги або приховати недоліки своєї фігури.

Однак чимало ситуацій сучасного життя вимагають певної форми одягу. Це, найперше, протокольні заходи. Протокол, наприклад, не дає змоги жінці з'явитися на офіційному прийомі в міні-спідниці. Винятком з правил було вручення американці Мері Куант у 1966 р. ордена британської імперії за моду носити міні-спідницю. На Церемонії в Букінгемському палаці авторка моди на міні-спідниці була в цьому одязі, зовсім несумісному з придворним етикетом.

Непоодинокі випадки, коли чоловіків чи жінок, які приходили до послів у різних справах, але були одягнені в дотерті джинси, шорти або міні-спідниці, не допускали до аудієнції.

Підвищені вимоги до одягу людей, які відправляються до театру, на концерти класичної музики і, звичайно ж, офіційний прийом. Строгим має бути одяг для відвідування заходів, які поєднують у собі святковий і офіційний характер. Це, зокрема, урочисті засідання, ювілейні концерти, в яких беруть участь державні діячі, послы, зарубіжні гості.

Форма одягу — найкраща характеристика людини, це свого роду ієрогліф, що відображає особистість зі всіма звичками і нахилами її. Естетика костюма має не менше значення в житті людини, ніж естетика поведінки. Неохайність в одязі рівноцінна моральному самогубству. Уміння одягатися належить як до науки і мистецтва, так і до звичок та почуттів. На думку Оноре де Бальзака, «Справа не стільки в костюмі, скільки в умінні його носити».

Одяг ділової жінки

Кращий *плащ* для жінок як для ділових, так і для особистих контактів — бежевого кольору. Потім — чорний, але будь-який повинен закривати спідницю.

Сукня, спідниця, пальто. Центральне місце в шафі ділової жінки повинен займати костюм із спідницею. Але спочатку про сукню жінки. Вона повинна відповідати всім життєвим ситуаціям: від суворо офіційного до неділового стилю. Для роботи найбільше підходить сукня з довгим рукавом, причому найбільш авторитетною буде сіра в тоненьку смужку.

Кращі кольори ділової сукні — темно-синій, рудувато-коричневий, сірий, світло-сірий. Найменш прийнятні кольори — зелений, оранжевий, світло-рожевий, яскраво-жовтий, яскраво-червоний, пурпуровий, ніжно-голубий, жовтогарячий. Будь-яка сукня, пошита із матеріалу, який використовують для спортивного одягу (вельвет, джинсова тканина), - не для установ. Дуже підходить для ділового одягу

сукня з жакетом в тон. Блай-зер, який гармонує із сукнею, надає жінці авторитетності і добре личить до ділового костюма.

Якщо жінка любить носити що-небудь із світлих тонів, то нехай це буде костюм із світлою спідницею.

Коли жінка знімає жакет, то залишається в спідниці і блузці. Але майте на увазі: для роботи в цьому випадку підходить тільки одне: чорна спідниця і чорна шовкова блуза (а її не завжди одягнеш під костюм).

Якщо з блайзером одягти контрастну сукню, то це відразу збільшить довіру до вас і підніме авторитет. Блайзер повинен приховувати, а не підкреслювати контури тіла, лацкани його повинні щільно прилягати.

Туфлі ділової жінки — лодочки темного кольору з каблуком приблизно 4 см. Переважаючі кольори: синій, чорний, темно-коричневий, непогано виглядають також сірі, бежеві та іржаво-коричневі. Панчохи обов'язково натурального кольору.

Зачіска. Головне, що повинна усвідомлювати жінка, — це те, що зачіска має бути завжди охайною. Вигадлива зачіска личить тільки до незвичайної сукні. Волосся повинно бути середньої довжини.

Ваша зачіска не повинна постійно відволікати увагу оточуючих зайвими локонами і завитками.

В психологічному плані темне волосся жінки більш уособлює владу, світле ж надає їй популярності. Діловій жінці недопустимо фарбувати волосся в два тони або більше.

Косметика. Найкраща косметика — це та, яку ніхто не бачить. Тут головний принцип: зовсім небагато косметики — і цілком достатньо. Виняток можуть складати жінки, яким за сорок п'ять.

Якщо вам ще немає тридцяти п'яти, користуйтеся помадою, але неяскравою і не такою, яка дуже кидається у вічі.

Турбуючись про свою зовнішність при виході на роботу:

- не використовуйте дуже помітних тіней для очей;
- пам'ятайте: довгі нігті та накладні вій - тільки для актрис;
- ваш лак для нігтів — безкольоровий;
- тушшю для вій слід користуватися дуже обережно, якщо вона потече, то ваш авторитет буде близьким до катастрофи;
- якщо ви вищипуєте брови, то намагайтесь надати їм природного вигляду;
- якщо у вас дуже світлі брови, підкресьте їх олівцем. Світлі брови надають обличчю втомленого вигляду, і така жінка виглядає менш впевнено та авторитетно.

Парфуми. Тут правила прості. Якщо ви хочете подобатися чоловікові, парфуми повинні бути тонкими і дорогими. Якщо ви хочете відповідати становищу поважного керівника, то їх запах має бути ледве відчутний.

Окуляри. Шанси багатьох маленьких жінок з непоказною зовнішністю зростають, коли вони одягають окуляри навіть з простими скляними лінзами.

Оправа має бути пластмасовою або роговою, середніх розмірів. Брюнетці слід підбирати оправу для окулярів в тон до її волосся. Блондинкам краще уникати оправ, колір яких хоч як-небудь нагадує колір їхнього волосся, для них підходить оправа тільки коричневого кольору.

Якими б модними не були темні або димчасті окуляри, ділова жінка їх ніколи не надіне.

Прикраси. Бути діловою жінкою — це не значить відмовитися від прикрас. Але

слід пам'ятати, що краще не купувати 4-5 прикрас на рік, а ліпше купити одну якісну, яка вам дійсно личить.

Найнеобхідніша прикраса для ділової жінки — це обручка. Її варто носити, навіть якщо ви незаміжня. Обручка повідомляє, що ви зайняті лише справою і нічим іншим. Перстень не повинен бути з великим виступаючим каменем. На руці потрібно носити не більше одного персня.

Чим менше прикрас, тим краще. Якщо ділова жінка одягає прикрасу, то вона повинна бути функціональна або цілеспрямована. Великий коштовний кулон, наприклад, надає солідності невисокій жінці.

Годинник має бути простим, невеликого розміру і дещо схожим на чоловічий.

Парасолька. Вам необхідна добра проста парасолька, без усяких оборочок і яскравих кольорів, яка розкривається автоматично. Немає більш жалюгідного видовища, як жінка, яка мокне під дощем, мучиться зі своєю маленькою складаною парасолькою.

Ручка для письма. Авторучка повинна бути з надійним золотим або позолоченим пером. Ні в якому разі ділова жінка не повинна писати на людях недогризком олівця, дешевими ручками, які швидко втрачають зовнішній вигляд і завжди готові відмовити або розвалитися навпіл.

Кейс (дипломат), сумка, гаманець. Дипломат повинен бути шкіряним, темно-коричневим, простим. Але якщо ви вирішили носити на службу жіночу сумочку, то вона повинна бути зі шкіри, дуже доброї якості.

Всередині сумки повинні бути порядок та організація.

Кабінет. Стіни вашого кабінету мають бути пофарбовані тільки в стандартні кольори, які прийняті для фарбування службових приміщень. Широко розповсюджені такі кольори, як голубий і бежевий.

Не слід ставити квіти на свій письмовий стіл, буде краще, якщо вони стоятимуть у приймальні секретаря.

Непогано мати в кабінеті костюм на зміну (про всяк випадок), але він повинен бути надійно схований від чужих очей.

Ваше крісло не повинно бути надто великим, щоб ви в ньому не загубилися. Якщо ви тримаєте для гостей попільничку, то вона повинна бути невеликою, меншою, ніж ті, які, як правило, стоять у кабінетах чоловіків.

Якщо ви любите картини, краще вибрати щось нейтральне, скажімо, натюрморт.

Тканини. Сорочечна тканина, яка прийнята для чоловічих сорочок, добра і для жіночих блузок.

Вельвет - добрий для спорту, але не для ділового одягу. Бавовна «дихає», добре носить, але мнеться. Джинсова тканина - добра для спорту, але не для роботи. Мереживо зовсім не підходить для ділового одягу. Шкіра використовується тільки для взуття, сумок, рукавичок, дипломатів, слід уникати виробів під шкіру. Штучна тканина не вимагає особливого догляду, але носити її не варто. Атлас придатний тільки для вечірньої сукні. Замша добра і для роботи. Твід — прекрасний матеріал для ділових костюмів. Бархат — добрий, м'який матеріал, незамінний для костюмів, але не на роботі.

Існують деякі поради спеціалістів, які допоможуть жінкам досягти успіху.

Працюючи секретаркою або службовцем невисокого рангу, не одягайтесь як секретарка, якщо у вас є честолюбні задуми.

Правило для ділової жінки: одягайтесь відповідно до стилю роботи

(посади), на яку ви претендуєте. Брючні костюми із штучної тканини, светри, брюки, сукні з великим малюнком говорять про повну відсутність честолюбства.

Костюм із спідницею повинен стати формою для будь-якої жінки, яка претендує на керівну посаду. Він засвідчує, що ви відчуваєте себе командиром. Доти, доки ви самі не докладете зусиль для самоудосконалення і просування, ніхто не замислиться над цим.

Одяг ділового чоловіка

Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає на його успіх в ділових контактах, а правильно обраний костюм створює робочу атмосферу.

Наш одяг — частина робочого середовища, він може багато розповісти про нашу особистість, становище в суспільстві й неодмінно повинен надавати своєму володарю авторитетного вигляду.

Далеко не всі ділові чоловіки одягаються правильно і це не від намагання виглядати гірше своїх можливостей. Часто вони впевнені, що одягаються гарно і навіть модно. Ця точка зору спирається на думку жінок, подруг і секретарок.

Але діловий одяг досить консервативний.

Який же вигляд повинен мати діловий чоловік?

Він солідний і впевнений у собі; діловий і привабливий; шляхетний, якому можна довіряти; не без претензії на елегантність.

Лінія. Це не стільки загальний силует одягу, скільки загальний напрямок ліній на піджаку, сорочці, краватці. На костюмі вони розміщуються або вертикальними смужками, або клітинами. Краватки бувають без малюнка, з абстрактним малюнком або з чітким напрямком ліній (горизонтальним, вертикальним, діагональним). Різноманітність напрямків ліній малюнка можуть мати і сорочки.

Лінії елементів одягу не повинні різко перетинатися одна з одною, але й не зливатися.

Стиль. Дисгармонійно буде виглядати діловий костюм у поєднанні з спортивною сорочкою в клітинку. Не поєднується костюм з широкими лацканами і вузьким галстуком. Якщо чоловік одягнений в темно-синій костюм, білу сорочку і темно-червоний галстук, то у нього добрий смак.

Костюм повинен бути однотонним: синім, сірим, бежевим, коричневим.

З однотонним костюмом поєднується будь-який малюнок сорочки. Якщо ж сюди додати однотонну краватку, то буде гарне тріо: однотонність — малюнок — однотонність. Гарно виглядає разом однотонний сірий костюм, світла сорочка з темно-червоними смужками, однотонний сірий галстук, який повторює колір костюма.

Інший варіант: той же костюм і сорочка, темно-червоний галстук, який повторює по кольору смужки сорочки.

Далі: сірий костюм, блакитна сорочка і темно-червона краватка. Ще один варіант: синій однотонний костюм, біла сорочка і краватка в горошок (чим дрібніший горошок, тим елегантніший вигляд)

Для однотонного костюма ми маємо три основних варіанти:

- однотонна сорочка, однотонна краватка;
- сорочка з малюнком, однотонна краватка;
- однотонна сорочка, краватка з малюнком.

Костюм в смужку. До нього не слід одягати сорочку в клітинку. Тут піде однотонна біла або голуба сорочка, а смуги на костюмі й поєднання їх за

кольором з сорочкою освіжать загальний вигляд.

Костюм в смужку і смугаста сорочка будуть поєднуватися, якщо смуги одного із елементів не дуже виділяються. До костюма в смужку й однотонної сорочки більше підійдуть краватки в горошок або з геометричними фігурами.

Костюм в клітину. Сорочка повинна бути тільки однотонною, краватка без чіткої направленості малюнка або однотонна. Наприклад, синій костюм освіжить яскраво-блакитна сорочка, особливо якщо вона в тон смужкам костюма. Добрий ефект дає світло-сіра або блакитна краватка.

Сорочка плюс краватка. Від поєднання сорочки з краваткою змінюється загальний вигляд будь-якого костюма. В літньому варіанті краще всього світло-бежевий костюм, світла однотонна сорочка, темна краватка.

Краватка — чи не найголовніший показник вашого смаку і статусу, хоч чоловіки мало приділяють їй уваги.

Довжина краватки повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона діставала пряжки поясу. Ширина краватки повинна гармонійно поєднуватися з шириною лацканів піджака. Найкращий матеріал: шовк, шерсть і бавовна.

Шовкові краватки личать до різних тканин і придатні для будь-яких ситуацій.

Краватка з тонкої шерсті хоч і схожа на шовкову, але не блищить і це надає їй менш церемоніального вигляду. Краватки з бавовняної тканини повинні бути легкими і за кольором, і за вагою.

Візерунки на краватці. Якщо ви не покладаетесь на свій смак виборі малюнка, носіть однотонну краватку: вона підходить до будь-якої сорочки і будь-якого костюма. Добре мати в шафі однотонні краватки.

Краватки в горошок теж популярні, як і однотонні, але елегантніші за останніх. Основний тон краватки повинен домінувати в кольоровій гамі одягу, гармонуючи, або навпаки, контрастуючи з ним. Колір горошку підбирається під колір сорочки, найбільш поширенатемно-синя краватка в білий горошок. Чим дрібніший горошок, тим витонченіше ви виглядаєте. Краватка в горошок личить діловим людям.

Сорочки. Щоб сорочка добре сиділа, вона повинна бути по розміру.

Зверніть увагу на три моменти: сорочка не повинна збиратися в складки й пузиритися навколо талії, але і не повинна сковувати рухи. В русі сорочка не повинна вилазити з-під паса. Велике значення має кількість гудзиків і де вони пришиті, особливо для високих і повних чоловіків: в русі нижній гудзик може постійно вискакувати з-під паса. Необхідно слідкувати, щоб він був на 8 см нижче паса, якщо ж його нема — пришійте. Комірець — це найбільш відповідальне місце. Він повинен бути завжди по розміру. Висота комірця залежить від віку. Високий комірець сховає зморшки на шії. Сам комірець теж повинен бути без зморшок і складок та утворювати з вузлом галстука єдине ціле.

Манжети сорочки повинні бути трохи нижчі зап'ястя і на 1 см висуватися з-під рукава піджака, щільно прилягати до руки, але давати можливість вільно дивитися на годинник.

Тільки білі та однотонні сорочки говорять про ваш смак, авторитет і компетентність.

Ніколи, ні при яких обставинах не носіть червоних сорочок. Якщо у вас хворобливий колір обличчя, забудьте про сірий, жовтий і зелений колір. І пам'ятайте, що тільки гангстер одягне сорочку темнішу за костюм і краватку світлішу за сорочку.

В ділового чоловіка сорочка завжди повинна бути світліша за костюм і краватка темніша від сорочки.

Не слід з'являтися на роботі в сорочці з короткими рукавами. Кишені повинні бути тільки прості, без клапанів і гудзиків. Діловий чоловік не дозволить собі з'явитися в сорочці з погончиками.

До кожного костюма повинно бути по 3 сорочки і 2 краватки.

Для виступу слід одягати темно-синій або темно-сірий костюм, обов'язково однотонний, білу або дуже бліду однотонну сорочку і краватку, яка поєднується з кольором костюма. Тепер ви в центрі уваги, і в залі вас почують, якщо ви знаєте ще й що і як сказати.

Аксесуари

Ювелірні вироби. Носіть каблучку. Запонки повинні бути прості, маленькі. Гарно виглядають золоті або срібні запонки-кульки. На шиї повинен бути тільки галстук. Ніяких ланцюжків, медальйонів.

Гаманець потрібно підбирати з доброї шкіри темно-коричневого кольору.

Аташе — кейс (дипломат). Він повинен бути темно-коричневого кольору, шкіряний, без металевих прикрас. Чорний і сірий купляти не варто.

Ручка для письма і олівець. Бажано, щоб ручка була з надійним золотим пером. Ніколи не пишіть дешевими ручками.

Рукавички. Їх має бути кілька пар. Найкращі — із коричневої шкіри. Непогано виглядає сірий колір. Вони повинні бути на тонкій підкладці.

Парасолька. Підходить нескладна, чорного кольору з простою ручкою.

Шарф повинен бути із шерсті або шовку, кольору, який збігається з кольором одягу. Білий шарф має дуже парадний вигляд.

Носові хустинки повинні бути з бавовни, підрублені, білі. Не купуйте кольорові хустинки або хустинки в тон краватки.

Взуття повинно бути чорного і коричневого кольору, але не лаковане.

Шкарпетки — тільки темного кольору, вище ікри і без єдиної зморшки.

Годинник повинен бути плоский на золотому браслеті або шкіряному ремінці.

Плащ. Найбільш прийнятні кольори — беж, синій, але не чорний.

Демісезонне пальто — дороге, однотонне. Воно повинно добре сидіти.

Зимове пальто — бежеве або синє. Хутро — благородних порід. Можна носити пальто із замші або шкіри, але не чорного кольору.

Характерні риси ділового чоловіка — це охайно зачесане волосся і начищене взуття. Чоловіки з темним волоссям мають більш авторитетний вигляд. Костюм повинен бути під колір волосся. Світлим і рудим не варто носити одяг під колір волосся. Ніколи ще борода і вуса не допомагали діловому успіху.

Якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на якійсь виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь вигляд в цілому — це частина інформації про загальний рівень вашого підприємства і про якість пропонованої вами продукції.

Чоловіки на роботі повинні одягатися так, щоб їх поважали, а не любили.

Лекція 13

Тема: Особливості ділового етикету у спілкуванні з іноземцями

Мета :

Засвоїти особливості ділового етикету в зарубіжних країнах

Усвідомити значення дотримання норм етикету під час спілкування з представниками різних країн

Виховання толерантного ставлення до національних традицій та

особливостей ділового спілкування у зарубіжних країнах.

Матеріально-технічне забезпечення та дидактичні засоби, ТЗН

конспект лекції, картки з прикладами ділових ситуацій.

План:

- 1 Особливості ділового етикету у спілкуванні з представниками європейських країн.
- 2 Особливості ділового етикету у спілкуванні з представниками східних країн та арабськими країнами.
- 3 Особливості ділового етикету у спілкуванні з представниками країн американського континенту.

Література:

- 1 Шеломенцев В.Н., Этикет и культура общения: Учебн. пособие. – Киев: ООО „Обериг”, 1995.
- 2 Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.
- 3 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.
- 4 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.

Одним із найважливіших принципів закордонного ділового етикету є підтримка чесних і шанобливих відносин із партнером. От чому вчинки та дії, пов'язані з незнанням норм і принципів, а також особливостей ділового етикету в країні перебування, можуть спричинити негативну емоційну реакцію і, як наслідок, негативно вплинути на результат ділових взаємин.

Якщо спробувати проаналізувати етикет ділових взаємовідносин бізнесменів, мзркетологів, менеджерів, дилерів країн Європи, Азії та Америки, можна перекоонатися, що вони ґрунтуються на тих самих принципах, які ми розглянули раніше. Утім, існує також національна специфіка ділового етикету, яку в разі ділової поїздки за кордон необхідно знати й обов'язково враховувати. Тому варто докладніше розглянути особливості ділового етикету в тих країнах, з якими у нас традиційно існують тісні торгові, економічні й виробничі зв'язки.

Особливості ділового етикету у спілкуванні з представниками європейських країн.

ВЕЛИКА БРИТАНІЯ

Діловий етикет у Великій Британії вельми неоднорідний, причому не тільки в соціальному плані, а й у своїй "цеховій" спеціалізації, що відрізняє його від ділових кіл інших країн. Для нього характерна кастовість, яка, з одного боку, визначає високий професійний рівень, а з іншого — заважає при-токові "свіжої крові".

Ділові люди Великої Британії — чи не найкваліфікованіші у діловому світі Заходу. Вони вміють ретельно аналізувати ситуацію, що виникає на ринку, складати короткотермінові й середньотермінові прогнози. Здатні дістатися найвищого рівня аналізу довготермінових перспектив, де, крім економічних, величезне значення мають соціальні, політичні й загальносвітові чинники.

Українським підприємцям бажано добре уявляти собі портрет англійського бізнесмена, чітко знати "правила гри" бізнесу в цій країні. Бізнесмен Великої Британії— це вимуш-трувана, ерудована людина, в якій поєднуються найвища професійна підготовка і політичний інфантилізм. Суто людські чинники мають

для нього величезне значення. Він спостережливий, обізнаний з літературою, мистецтвом, чудовий психолог, не терпить фальші й приховування, професійної слабкості в маркетингу.

У цьому разі краще одразу заявити, що вам бракує професійної підготовки і є чого повчитися у свого англійського колеги, й звернутися до нього по практичну допомогу. Англійці охоче діляться своїми знаннями і досвідом, нерідко відкривають таємниці ремесла й особливостей ринку.

Молоді англійські бізнесмени, котрі тільки входять у світ бізнесу, мають як спадок від своїх батьків чудову психологічну підготовку, а в коледжах і спеціалізованих комерційних школах вони навчаються на базі найсучаснішої техніки й відпрацьованих методологій. Важливим предметом у програмі навчання є соціальна психологія.

По завершенню навчання у Великій Британії здійснюють ретельний кадровий добір, що має навидовижу прискіпливий характер. Після конкурсу випускника зараховують до компанії за тимчасовим контрактом, а далі службова кар'єра цілком залежить від його професійних та особистісних якостей і соціального статусу.

У діловому етикеті Англії існує певний ритуал спілкування, якого намагаються суворо дотримуватися: в особистому спілкуванні, під час телефонної розмови, при проведенні ділових ланчей, обідів, під час відвідин виставок, семінарів, симпозіумів, конгресів, тенісних турнірів, перегонів тощо, а також у роботі престижних клубів.

На все це необхідно зважати, аби позитивно налаштувати до себе англійського бізнесмена. Так, приміром, якщо англійський партнер запросив вас на ланч, ви також маєте організувати аналогічний захід. У процесі ланча вихована людина не забуває про регламент, перед початком зустрічі вона неодмінно поцікавиться, скільки часу має його партнер, демонструючи в такий спосіб власне вміння цінувати свій і чужий час. Не варто засмучуватися, якщо перша зустріч не принесла бажаного результату. Проаналізуйте перебіг зустрічі й дайте оцінку своїм діям. Це сприятиме тому, щоб під час наступної зустрічі уникнути помилок.

Діловий етикет вимагає пам'ятати про знаки уваги партнерам, з якими ви зустрічалися або вели переговори. Вітальна листівка до свята або з нагоди дня народження, найкращі побажання близьким вашого колеги піднімуть ваш діловий авторитет, засвідчать вашу ввічливість, чудові людські якості, закладуть підмурок для встановлення тривалих ділових взаємин, що принесе вам і підприємству або фірмі чималий прибуток.

В англійському діловому етикеті поширена низка правил вручення подарунків, які не розглядаються як хабар. До них належать календарі, записнички, запальнички, фірмові авторучки, а до Новорічних свят — алкогольні напої.

Для англійських фірм з метою визначення позицій на переговорах стосовно ухвалення контрактів (з експорту та імпорту) важливі такі чинники:

- / торгово-політичний, з огляду на який англійські фірми подеколи мусять знехтувати комерційним прибутком і вигодами і відмовитися від контракту;

- / тривалість періоду контактів з українською організацією (фірмою), підкріплена суто дружніми стосунками, а також симпатією до партнера, часто-густо сприяє укладанню угоди.

Нашим українським бізнесменам треба пам'ятати, що позиція на переговорах будь-якої англійської фірми, як правило, жорстка. На переговорах фіксується кожна деталь, кожен параметр контракту, залучається численний фактичний, довідковий і статистичний матеріал, обговорюється і визначається не тільки все, що має стосунок до контракту, а й діяльність, спрямована на подальший розвиток, на перспективи укладання інших угод, можливість співпраці у сфері виробництва та збуту.

Тож попри те, що англійські фірми і корпорації приймають рішення не так швидко, як, скажімо, європейські чи японські, ризик в ухваленому рішенні є мінімальним. Британський бізнес скрізь і завжди вправно й ефективно визначає і обстоює власні інтереси.

Англійський діловий етикет ведення комерційних переговорів характеризується такими нормами й особливостями:

/ англійські бізнесмени питанням переговорів приділяють обмаль часу, вони до них ставляться з неабияким прагматизмом, позаяк вважають, що найоптимальні-ше рішення можна знайти залежно від позиції партнера. Традиційним для них є вміння уникати гострих питань;

/ англійські підприємці — виробили певний ритуал ділового спілкування, якого слід суворо дотримуватися. Зокрема, треба знати фірмову структуру ринку товарів, рівень їхніх цін і тенденцію їх просування, особливості потрібної вам фірми і людей, котрі тут працюють. І лише після цього погоджуватися на ділову зустріч;

/ переговори з англійськими партнерами доречно починати не з предмета обговорення, а з суто життєвих проблем; погода, спорт, діти, література тощо. Намагайтеся позитивно налаштувати їх до себе, покажіть їм, що загальнолюдські цінності для вас не менш важливі за комерційні інтереси, неодмінно доведіть своє чемне ставлення до англійців та їхніх ідеалів. Усі питання мають бути виваженими й коректними;

/ для визначення позиції англійських фірм на перемовинах стосовно укладення контрактів і з експорту, і з імпорту конче важливий торгово-політичний чинник;

/ чим тривалішими є взаємини, тим легше англійському бізнесмену укласти угоду якщо не на власну шкоду, то принаймні з дуже невеликою вигодою.

ФРАНЦІЯ

Франція — важливий торговий партнер України.

Перш ніж встановлювати ділові відносини з французькими фірмами, бажано чітко окреслити мету цих відносин: вихід на ринок зі своїми товарами або закупівля їх, налагодження співробітництва і науково-технічних зв'язків; створення спільного підприємства тощо.

Етикет ділових взаємин вимагає:

/ дізнавшись якомога більше про фірми, надіслати на їхню адресу комплект рекламної літератури і каталогів про вашу продукцію, а також умови, на яких ви її постачаєте (все це треба викласти французькою мовою);

/ французи болісно реагують на вживання німецької та англійської мови у діловому спілкуванні, оскільки переконані, що це применшує їхню національну гідність і честь;

/ якщо ви імпортер, спрямовуйте запит із максимальним переліком того, що ви бажаєте одержати від французької фірми;

/ намагайтеся з'ясувати реакцію партнера на зроблену вами пропозицію, зателефонувавши йому; попросіть його підтвердити одержання вашої пропозиції, висловивши надію на якнайшвидшу відповідь;

/ важливо пам'ятати, що в діловому житті Франції величезну роль відіграють зв'язки та знайомства. Еліта ділового світу Франції обмежена, нікому не знайомих нових людей вони до себе не наближують. Слід бути готовим і до бюрократичної тяганини, поки ваша пропозиція дійде до осіб високого рангу;

/ французи, на відміну від американців, уникають ризикованих фінансових операцій, вони віддають перевагу аргументованому і всебічному обговоренню кожної деталі майбутньої угоди;

/ трапляється, що під час обговорення французькі мар-кетологи, бізнесмени, підприємці переривають співрозмовника, висувають контраргументи або роблять критичні зауваження. Це не слід сприймати як вияв неповаги — так у них прийнято за діловим етикетом. Краще, коли ви добре підготуєтесь до переговорів, опануєте сутність справи й не дасте спантеличити себе, виявляючи власну наполегливість;

/ для французів куди важливішими є аргументи, підкріплені фактами і ґрунтовним техніко-економічним аналізом, а не вияв чутливості й надміру прикрашені докази;

/ у Франції чимало важливих рішень ухвалюють не тільки в кабінеті, а й за обіднім столом (під час коктейлю, сніданку, обіду й вечері), хоча про справи заведено говорити після того, як подадуть каву;

/ доречні для застільної бесіди теми: книжки, виставки, спектаклі, історичні пам'ятки Франції й Парижа. Стережіться торкатися питань особистого ґатунку: віросповідання, службової посади, доходів і витрат; не слід обговорювати власні хвороби, сімейний стан, політичні переваги;

/ якщо вас запросили на вечерю — це велика честь. Прибути на вечерю треба на чверть години пізніше призначеного часу. Бажано прийти з квітами (тільки не білі і не хризантеми — це у Франції символ жалоби), краще принести пляшку шампанського і коробку шоколадних цукерок;

/ для французів кухня — це предмет національної гордості. Вони обожають різні компліменти стосовно якості страв і напоїв на столі. За французьким етикетом не прийнято залишати їжу на тарілці, підсолювати, користуватися прянощами — це неповага до хазяїв;

/ неодмінними супутниками французького застілля є культура споживання спиртних напоїв (пропонується чарка аперитиву, портвейн, анісовий лікер, віски, до яких подають солоні горішки, спеціальне печиво, невеличкі сандвічі із сиром і шинкою), три-чотири келихи вина (біле під рибу і морепродукти, червоне — під м'ясо і сир), а після десерту або кави — фруктові горілки, міцний лікер чи коньяк. Найважливішою етикетною вимогою є помірність у вживанні алкоголю;

/ французи велику увагу приділяють різним формам ввічливості у різних ситуаціях, які вимагають знання етикету. Якщо вас, приймаючи, пропускають уперед, одразу проходите першим;

/ у Франції не прийнято звертатися до співрозмовника на ім'я, якщо тільки вони самі про це не просили. Зазвичай вживають "мсьє", звертаючись до чоловіків, і "мадам" — якщо йдеться про жінок, незалежно від їхнього сімейного стану. Вважається нечемним, якщо до традиційних вітань не додати

"мсьє" або "мадам" або їхні імена. Чоловіки, як правило, обмінюються рукостисканнями;

/ при діловому знайомстві у Франції необхідно вручити свою візитну картку, та оскільки тут надають неабиякого значення освіті, бажано зазначити на візитці вищий навчальний заклад, який ви закінчили, особливо якщо він користується доброю репутацією;

/ у Франції вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини, згідно з етикетом, здебільшого є такими самими, що й у решті європейських країн, проте є одне важливе правило: одяг має бути високої якості з натуральних тканин. Існує загальна порада: "Виключіть зі свого гардероба все синтетичне".

Французький етикет ділового спілкування, й зокрема ведення комерційних переговорів вирізняється тим, що французькі підприємці намагаються уникати офіційних обговорень конкретних питань "віч-на-віч", "один на один".

На переговорах французькі бізнесмени щосили намагаються зберегти свою незалежність, утім, їхнє ставлення може різко змінитися залежно від того, з ким вони мають справу. Французи порівняно з американцями менш самостійні при ухваленні остаточних рішень. Вони орієнтуються більше на логічні докази і виходять з "найзагальніших принципів".

Французькі підприємці, бізнесмени Інколи доволі жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають "запасної позиції". Обираючи найчастіше конфронтаційний тип взаємодії, вони прагнуть при цьому зберегти чемність, ввічливість, делікатність, люб'язність, схильність до гумору та жартів і невимушеність у спілкуванні.

ІТАЛІЯ

Італія, її зовнішньоекономічні зв'язки мають життєво важливе значення для економіки країни. Представники дрібних і середніх фірм Італії зазвичай більш активні при встановленні партнерських відносин, не зволікають з рішеннями організаційних і формальних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти зв'язків.

За етикетом службових взаємовідносин при організації маркетингу для встановлення ділових зв'язків звертаються до послуг посередників, мережа яких останнім часом набула в Італії особливого розвитку. Знайомство з представником Італійського ділового світу починається з обміну візитними картками, тому їх необхідно мати при собі в достатній кількості. Якщо в відповідь на простягнену картку ви не можете дати свою, треба вибачитися, пояснивши причину, і пообіцяти надіслати її за найпершої нагоди.

Італійські бізнесмени велике значення надають переговорам, що ведуться між людьми, котрі займають однакове становище в діловому світі та суспільстві. От чому вони прагнуть дізнатися про трудову біографію, вік, посаду потенційних учасників перед діловими зустрічами.

Тексти на візитних картках італійських бізнесменів друкують італійською й англійською мовами (рідше — французькою).

Для представників українських ділових фірм етикет службових взаємин передбачає:

/ не забувати, що італійські бізнесмени, маркетингологи надають неабиякого значення налагодженню приятельських, неформальних стосунків із іноземними партнерами, особливо у позаслужбовий час;

/ оскільки італійці дуже пишаються своєю країною як колискою багатьох

видів мистецтв і ремесел, вияв поваги і знань у цій сфері завжди справляють сприятливе враження і вможливають створення атмосфери довіри і доброзичливості;

/ знати, що в спірних питаннях італійці прагнуть розумної поступки, у виняткових випадках намагаються вдаватися до послуг арбітражу;

/ необхідно знати деякі особливості італійського характеру в різних районах Італії та їхні відмітні риси в темпераменті, діловому хисті, навіть у тонкощах мови.

Ще кілька порад українському бізнесменові, котрий встановив контакт із італійськими партнерами.

Якщо ви прилетіли в аеропорт, і вас не зустріли, зателефонуйте своїм партнерам. Для цього потрібно мати дрібні гроші або жетони, а ще краще — телефонну картку. Однієї картки вартістю п'ять тисяч лір вистачить на 25 телефонних розмов у межах одного міста, або на три-чотири хвилини розмов із Києвом. Картку можна придбати у будь-якому газетному або тютюновому кіосках;

/ якщо ви зупинилися в готелі, зверніться з проханням до портьє викликати таксі, воно буде за кілька хвилин;

/ якщо ви на вулиці, зайдіть у найближчу кав'ярню і зверніться з таким проханням до її власника;

/ у таксі сідайте на заднє сидіння — в Італії не прийнято сидіти поруч із водієм. Розрахуйтеся за лічильником або дайте трохи більше грошей, але ненабагато — в Італії шанують тих, хто не смітить грошима.

НІМЕЧЧИНА

Українським фахівцям, котрі виїжджають з метою встановити контакти з німецькими партнерами, варто пам'ятати і знати таке:

/ якщо ви побачите, що німецькі партнери за вашої присутності замкнули на замок у бюро телефон або ксерокс, не ображайтеся — це звичайна німецька ощадливість (телефон у Німеччині коштує дорого). Німці вміють вести ділові телефонні розмови, вони уникають пустопорожніх слів, однак чітко вимовляють прізвище абонента або назву установи. Розмова по телефону дуже конкретна;

/ у цілому світі відомо, що німці акуратні й надміру педантичні. Якщо ви не впевнені і вагаєтеся, чи зможете дотримати й виконати всі умови і терміни домовленостей із німецькими колегами, краще заздалегідь відмовтеся від своїх пропозицій;

/ брати до уваги схильність німецьких бізнесменів, підприємців до титулів. Для цього потрібно ще до початку перемовин з'ясувати всі титули ділових партнерів;

/ пам'ятайте, що німецькі бізнесмени мають звичку розписувати ділове і приватне життя за днями і годинами. Тому докладіть усіх зусиль, аби ваш німецький партнер занотував про зустріч із вами до свого кишенькового календаря, книжки-календаря, інакше ви ризикуєте наразитися на відмову. Запис дає змогу краще планувати свій час, що німці дуже цінують;

/ пунктуальність і суворі регламентація відчуваються скрізь. Чайові в ресторані або кав'ярні можна не давати — вони вже закладені у вартість вашого обіду. Округляйте розмір чайових до повної суми, наприклад, якщо обід коштує 4 марки 20 пфенігів, заплатіть 5 марок. Великі чайові давати не прийнято.

У німецькому діловому етикеті при проведенні комерційних переговорів можна помітити наявність сухості та педантичності. Німецькі партнери завжди напрочуд розважливі.

Вони починають переговори, якщо впевнені в можливості ухвалення рішення, а під час переговорів полюбують обговорювати питання послідовно, старанно розглядати всі деталі. У процесі обговорення з такими партнерами їхніх і своїх позицій треба домагатися ясності, чіткості й стислості, уникати порожніх балачок. Усі пропозиції та зауваження мають бути суто діловими.

Замап'ятайте! Німецькі бізнесмени як ділові партнери завжди дуже пунктуальні й педантичні. Тож якщо ви вагаєтеся — слід одразу відмовитися від своїх пропозицій.

ФІНЛЯНДІЯ

Діловий етикет Фінляндії віддзеркалює особливості національного характеру фінів — працьовитість, ґрунтовність, завзятість. Вони користуються репутацією стриманих, замкнутих і не дуже комунікабельних людей. Проте це не зовсім правильно. Насправді вони мають почуття гумору, полюбують пожартувати з самих себе і часто повторюють, що вони зовсім нещодавно були схожі на недосвідчених парубків із сільської глибинки, котрі зненацька опинилися у великому місті. Однак за останні роки багато чого змінилося, і вони набули впевненості в діловому спілкуванні. Сучасний діловий етикет фінських бізнесменів охоплює такі моральні вимоги:

/ надійність, ґрунтована на чесності, пунктуальності, педантичності, чіткості й коректності; / ввічливість і шанобливість (зокрема на свята, й особливо на Різдво і Новий рік, прийнято вітати своїх друзів і колег). Найліпше надіслати яскраву листівку. Якщо дарити подарунок, то він має бути недорогим, аби не поставити вашого компаньйона в незручне становище. У Фінляндії дуже цінують український розпис (таці, шкатулки, іграшки), а також горілку; / низку ділових питань фіни традиційно вирішують у сауні або ресторані, тож не бажано відмовлятися від таких запрошень і неодмінно відповідати на них взаємністю.

Фінська лазня (сауна) може стати для вас неоціненним помічником у комерційній діяльності.

Особливості ділового етикету у спілкуванні з представниками східних країн та арабськими країнами.

ЯПОНІЯ

Діловий етикет японських бізнесменів дещо відрізняється від норм і правил ведення справ представниками західного світу при встановленні ділових контактів:

/ бізнесмени Японії віддають перевагу не листам і телефонним розмовам, а особистим контактам, але не прямим, а через третіх осіб — посередника (добре знаного, який зарекомендував себе у справі), він має бути відзначений матеріально або зустрічною послугою;

/ знайомство з японськими бізнесменами і підприємцями починається з обміну візитними картками. Якщо у відповідь на пропонувану візитку ви не дасте свою, це може спантеличити ба й навіть образити японського бізнесмена;

/ спілкування доречне між людьми, які займають приблизно однакове становище в діловому світі або суспільстві. Офіційне спілкування з підлеглими або нижчими за чином, згідно з етикетом, може зумовити "втрату власного

обличчя". Країна, що порушила етикет, не поціновується у діловому світі або виступає в ролі прохача;

/ при зустрічах із бізнесменами й на переговорах із представниками фірми слід бути пунктуальними: японці болісно ставляться до запізньов і затримок. Якщо ви не можете прийти своєчасно, попередьте про це японську сторону;

/ намагайтеся уникати рукоштовпань при зустрічі з японськими представниками — вони віддають перевагу уштовпану;

/ за традиціями, ділові люди Японії уважно вислухають співрозмовника, не перериваючи й не роблячи жодних зауважень. Представник японської сторони на переговорах може кивати головою під час бесіди, втім, це не означає, що він погоджується з вами. Це свідчить про те, що він зрозумів вас;

/ японський підприємець прагне реалізації продукції й одержання прибутку так само, як американці, але намагається сповнити ділові відносини духом гармонії (це вважається чеснотою). Японські бізнесмени уникають конфліктних ситуацій, намагаючись знаходити розумний компроміс.

Перш ніж вирушати до Японії, бажано якомога більше дізнатися про національні особливості та звичаї японського народу, ретельно опанувати досвід японського бізнесу. От чому етикет ділових відносин вимагає від бізнесменів-початківців, котрі їдуть до Японії:

/ бути максимально чемними, оскільки самі японці чемні й високо цінують таке поведіння із ними. Але, дотримуючись правил ввічливості, варто бути раціональним (знати міру, говорячи компліменти, інакше японці вважатимуть вас лицеміром). Японці цінують і люблять, коли партнери оперують фактами і точними доказами;

/ у присутності японських партнерів не слід нервуватися і гарячкувати. Треба поводитися спокійно і посміхатися до нестями. Спробуйте довести, що ви налаштовані доброзичливо, що ви практична, щира, чуйна, товариська людина. Порада проста: "не розчаровуйте співрозмовника";

/ спробуйте бодай трохи розмовляти японською мовою, і ваші партнери високо оцінять вашу ретельність і прагнення збагнути національні, культурні особливості японського народу.

Японський діловий етикет ведення комерційних переговорів характеризується тим, що японські підприємці, якщо їм ідуть на великі поступки, відповідають тим самим. Вони не уникають, навіть стосовно слабшого партнера, такого прийому тиску, як загрози.

Під час ведення ділових переговорів японська сторона намагається уникати зіткнення позицій, разом з тим японські бізнесмени приділяють багато уваги розв'язку людських проблем зверхньо, байдуже, бо в такий спосіб ви можете зіпсувати емоційний настрій японського партнера. Японцям найбільше до душі доброзичливість і щирість.

Японські підприємці на перемовинах зазвичай прагнуть спершу обговорити найважливіші теми, а вже потім вдаються до обговорення інших тем, які не стосуються головного. Пам'ятайте: чим серйознішими є пропозиції, тим більше уваги японські бізнесмени приділятимуть другорядним деталям. І якщо розв'язано всі другорядні питання — можна братися до головного. Не варто форсувати переговори іншій стороні.

У японців існує особлива система прийняття рішень, сутність якої полягає в

тому, щоб в обговоренні проблеми брали участь якомога більше посадовців — від керівника до пересічного службовця. Тому рішення японської сторони завжди надто ефективні. Якщо ваш японець сказав, що буде в певний час у певному місці, можете не вагатися: він буде там за 2 хвилини до призначеного часу. На цій точності й обов'язковості ґрунтується практика японців у діловому спілкуванні. Точність в усьому — одна з найважливіших рис японського стилю переговорів.

Японський бізнесмен уважний, цим він спонукає співрозмовника продовжувати бесіду. На переговорах іноді трапляється сум'яття через те, що японською мовою "так" не обов'язково означає згоду із висловленим. Слово "ні" означає дисгармонію з позицією інших учасників переговорів, якщо позиція нечітка або думки учасників групи розділилися. Японський бізнесмен може відповісти позитивно тільки для того, щоб підтримати зовнішній бік єдності й гармонії.

ПІВДЕННА КОРЕЯ

У Південній Кореї етикет ділового спілкування дуже відрізняється від західних стандартів, тому підприємці інших країн вважають корейських бізнесменів найважчими партнерами у світі, зокрема й через мовний бар'єр. Діловий етикет Кореї передбачає:

- / необхідність враховувати національну гордість і особливу чутливість корейців, адже багато століть вони були пригнобленою нацією. Вони пишаються своїми економічними успіхами і болісно сприймають будь-яке зазіхання на свою гідність;

- / оберігати почуття іншого, виходячи з його соціального статусу, шанувати його права і бути щирим. Корейці дуже чемні й гостинні, влаштовують своїм гостям теплий прийом, однак це не означає, що вони дуже зацікавлені в партнері;

- / знати, що контакт із корейськими бізнесменами неможливо налагодити, звернувшись до них у письмовій формі. Домовитися про зустріч також не дуже просто без посередників, треба, щоб хтось рекомендував вас корейській фірмі. Проте якщо корейські підприємці виявлять цікавість до партнера — вони самі шукатимуть особистої зустрічі з ним;

- / якщо вам доведеться зустрічатися з бізнесменами у Південній Кореї, вам знадобляться візитні картки; на знак виявлення поваги у відповідь на простягнену вам візитку слід подавати власну обома руками: кореець не прийме візитну картку, якщо вона подається із порушенням правил етикету;

- / постійно пам'ятати, що в корейців перший склад — це прізвище, а два наступні — власні імена. За етикетом прийнято звертатися за посадою або на прізвище;

- / бажано чітко називати корейцям своє прізвище, бо їм дуже важко зрозуміти, яке з трьох слів, написаних на візитці, є прізвищем;

- / дотримуватися поваги до статусу корейців. Так, наприклад, вища посадова особа компанії або фірми, а нерідко і власник є водночас її представником, який найчастіше не має чітко окресленого кола обов'язків, але наділений великими повноваженнями (президент, голова ради директорів, потім віце-президент, керуючий, начальники відділів та їхні заступники); / при розв'язанні проблем у царині ділових зв'язків у Південній Кореї вагому роль відіграють неформальні зв'язки, тому треба брати до уваги міцні кланові, регіональні, приятельські й

родинні зв'язки у вищих ешелонах влади;

/ зважати на те, що корейці дуже педантичні в питаннях одягу- Для чоловіків і жінок обов'язковим є строгий діловий костюм. Буде нетактовним палити в присутності старших за віком і посадою. Молодший співробітник ніколи не порушить указівок, отриманих від свого начальника.

Той, хто бажає успішно співпрацювати з корейськими підприємцями та бізнесменами, має знати корейський діловий етикет, що зобов'язує, особливо під час переговорів, уникати загальних міркувань, а брати, як то кажуть, бика за роги, за наявності реальної й ретельно розробленої програми. Бізнесмени Кореї зазвичай логічно, послідовно і чітко викладають своє бачення проблем і шлях конкретного розв'язання їх.

При проведенні перемовин із корейцями варто пам'ятати, що вони не схильні демонструвати своє нерозуміння, і якщо хтось із них киває головою, це аж ніяк не означає їхньої згоди. Нерідко надмірна пихатість і побоювання "втратити обличчя" не дозволяють їм виявляти своє нерозуміння. Більше того, корейці не кажуть відкрито про свою незгоду з партнером і не доводять його неправоту (тому цього вони очікують і від співрозмовника).

Проте якщо вже рішення прийняте, корейська сторона висловлює готовність до негайних дій. От чому в них викликають подив і навіть дратування ухильні відповіді на кшталт: "Треба подумати" або "Побачимо", а також тривалі узгоджування. Але найбільшою мірою корейські бізнесмени бувають розчаровані, якщо особа, котра прибула на переговори з ними, не має жодних повноважень приймати відповідальні рішення.

КИТАЙ

Для китайського ділового етикету характерні такі норми і принципи:

/ китайці не приймуть жодного рішення без достеменного вивчення всіх аспектів і передбачуваних наслідків, а з найважливіших питань рішення ухвалюються колегіально, і неодмінно узгоджуються на всіх рівнях;

/ щоб зберегти і скоротити терміни опрацювання й узгодження вашої пропозиції, краще надіслати її із вичерпним і конкретним описом за 3-4 тижні до відрядження;

/ китайські підприємці й бізнесмени надають важливого значення налагодженню приятельських, неформальних стосунків із іноземними партнерами. Вас можуть запитати про вік, сімейний стан, про дітей, — не соромтеся й не ображайтеся, це одна з норм етикету — вияв щирого інтересу до вашої особи;

/ гостинність. Вас радо запросять у гості або в ресторан на обід, де подадуть щонайменше 20 страв. Якщо ви не можете і не готові скуштувати запропоновані вам страви, не відмовляйтеся демонстративно. Спробуйте з'їсти бодай маленький шматочок, а решту змішайте на тарілці. Якщо подадуть суп на стіл — це означатиме, що обід добігає кінця. Гість підводиться і виходить через стіл першим. Господарі йдуть за ним; / подарунки, презенти краще робити не одній особі, а всій фірмі, організації, позаяк місцеві правила етикету можуть забороняти приймати індивідуальні подарунки;

/ вдягаються у Китаї напрочуд просто, костюм із краваткою обов'язковий лише на офіційних, дипломатичних прийомах і під час візитів вищих державних діячів.

Діловий етикет Китаю передбачає певний стиль ведення комерційних

переговорів, який характеризується чітким розмежуванням окремих етапів:

/ початкове з'ясування позицій, обговорення їх і завершальний етап. Так, наприклад, на початковому етапі ведення ділових переговорів велику увагу приділяють зовнішньому вигляду партнерів і манері поведінки їх. На цій підставі робляться спроби визначити соціальний статус кожного учасника переговорів;

/ під час обговорення позицій значною мірою відбувається орієнтація на людей із вищим статусом. Серед членів делегації китайські бізнесмени вирізняють тих, хто виказує симпатії іншій стороні. Саме через них вони згодом намагатимуться впливати на позицію протилежної сторони. "Дух дружби" на переговорах має величезне значення;

/ на першому етапі успіх переговорів залежить від того, якою мірою вдасться переконати партнера в перевагах співробітництва з вами. От чому до складу делегації бажано включати висококваліфікованих фахівців, а також перекладачів, обізнаних зі специфічними термінами вашої справи;

/ китайські бізнесмени на комерційному етапі переговорів мають добре вкомплектовані кадри, мають у своєму розпорядженні величезну інформацію й у процесі переговорів часто-густо посилаються на контракти, укладені раніше, але обов'язково із зиском для себе. От чому ваша комерційна позиція має базуватися на доброму знанні кон'юнктури світового ринку й підкріплюватися серйозним техніко-економічним аналізом і конкретними матеріалами;

/ при діловому знайомстві бажаними є презентація і вручення своєї візитної картки, на якій ваші реквізити надруковані китайською (це можна зробити в Китаї). Під час привітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями. Спершу тиснуть руку першій особі представництва;

/ на переговорах, як правило, китайський партнер першим "відкриває карти" (першим висловлює власну позицію, свою пропозицію). Поступки китайський підприємець робить зазвичай наприкінці переговорів. Але остаточне рішення китайський партнер, певна річ, приймає не за столом переговорів, а вдома. Схвалення досягнених домовленостей з боку китайського керівництва — практично обов'язковий ритуал.

ТУРЕЧЧИНА

Діловий етикет у Туреччині дуже своєрідний, він багато в чому відрізняється від європейського:

/ ділові бесіди часто починаються в кав'ярні за чаєм з пиріжками. У них навіть є приказка: "Солодко поїли — солодко поговорили";

/ якщо перемовини в кав'ярні завершено успішно, всі вирушають відзначати цю подію в ресторані;

/ готуючись піти в гості до свого турецького партнера, не забудьте про квіти для господині дому і ласощі для дітей;

/ турецькі підприємці та бізнесмени люблять дарувати подарунки й отримувати презенти. Будь-який діловий прийом, влаштовуваний турецькими бізнесменами, завершується врученням сувенірів. Найбільше серед турецьких ділових людей цінуються так звані "плакати" — запакована в коробку-підставку бронзова або латунна табличка з емблемою фірми і пам'ятним написом;

/ бажано виявити цікавість до розташованих у приймальнях турецьких фірм акваріумів, клітин із птахами або вазонів з кімнатними квітами, — це допоможе позитивно налаштувати до вас господаря кабінету;

/ на зустріч із турецькими бізнесменами бажано приходити, коли в запасі є певний час. Адже діловий розмові обов'язково передуватиме "сохбет" — бесіда ні про що, чай або кава. І можливо, саме під час цього "сохбета" вирішуватиметься доля вашої пропозиції стосовно співпраці.

Арабські країни

Вагомою умовою успіху проведення переговорів у цих країнах є дотримання норм і правил ділового етикету, ґрунтованого на місцевих традиціях:

/ під час переговорів господарі дуже гостинні, вони пригощають вас кавою. Вам можуть подати невеличку чашечку кави, вона надто міцна, без цукру, з великою кількістю кардамону. За правилами арабського етикету гостинності, випивши цю чашечку, ви повертаєте її хазяїну, і він одразу наливає в неї каву. Так може тривати, аж поки ви самотужки спустошите цілий кавник. Але якщо ви більше не хочете кави, тоді для господаря ви (знаючи правила етикету) маєте покачати чашечкою з боку в бік або перегорнути її дорізом дном;

/ якщо ж вам перед кавою запропонували прохолоджу-вальні напої, це означає, що час, відведений для зустрічі з вами, добігає кінця;

/ за традиціями арабської бесіди і згідно з правилами ділового етикету, час від часу треба питати: "Як почуваєтеся?", "Як справи?". Втім, це зовсім не означає, що ви маєте докладно розповідати про своє самопочуття або справи в організації. Ще більшою помилкою і порушенням правил етикету вважається те, що ви запитаете про здоров'я чоловіка та інших членів сім'ї (не знаючи їх), а тим паче в колі мало знайомої вам людини. Якщо ви не товаришуєте з вашим партнером сім'ями, куди доречніше й тактовніше запитати лише про його здоров'я;

/ якщо ви добре володієте арабською мовою і розмовляєте нею з партнером, але раптом почуєте англійською: "Вибачте, я не розмовляю англійською" або "Вибачте, я не розмовляю українською", не дуже дивуйтеся й тим паче не ображайтеся. У такий дивний спосіб ваш арабський співрозмовник вибачається за те, що бесіда вестиметься його рідною мовою.

Діловий етикет ведення комерційних переговорів в арабських країнах передбачає:

/ встановлення довіри між партнерами. Так, наприклад, бізнесменам арабських країн Перської затоки притаманні почуття власної гідності, повага і коректне ставлення до своїх колег. Перш ніж повідомити свою думку з того чи того питання, вони порадяться і висловлять колективну точку зору, а зовсім не наголошуватимуть власну роль у прийнятті рішень і веденні переговорів;

/ з усіх типів взаємодії із партнерами вони віддають перевагу торгу;

/ для більшості бізнесменів країн арабського світу властиве почуття національної гордості. Все, що хоч якось можна розтлумачити як втручання в їхні внутрішні справи, негайно заперечуватиметься;

/ неабияке значення має рівень, на якому тривають переговори, оскільки більшість арабів — прихильники сильного правління й адміністративних правил поведінки;

/ арабські бізнесмени віддають перевагу завчасному опрацюванню всіх деталей обговорюваних питань, а міцні ісламські традиції справляють вагомий вплив на перебіг і характер переговорного процесу.

Особливості ділового етикету у спілкуванні з представниками країн американського континенту.

СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ

Для американського ділового етикету властивий утилітаризм (усе має давати прибутки); відсутність безплідних витрат праці; сила даного слова; сумлінність в організації будь-якої справи; аналіз; розподіл функцій і ретельна перевірка виконання; цілеспрямованість на те, щоб сьогодні зробити краще, ніж учора; неабияка увага до дрібниць; спеціалізація кадрів і виробництва; стислість і ясність, конструктивізм.

Керівник групи стратегічних досліджень американського бізнесу пан Вівіан Кей виокремлює низку особливостей підприємницького клімату США. Американці вважають, що вони мають досвід і чудово знаються на бізнесі й маркетингу будь-якої країни і будь-якої національності. Якщо при ділових контактах вони не повідомляють вас про всі деталі, але очікують від вас розуміння порядку роботи і ведення бізнесу по-американському, поставтеся до пропонованої вам інформації як до вже відомої. Для швидшого спілкування варто використовувати факси, мобільний зв'язок, комп'ютери. І спробуйте зібрати якомога більше додаткової інформації про ваших імовірних партнерів.

Головний принцип американського бізнесу — одержання максимального прибутку. Ваші пропозиції зацікавлять американського партнера, якщо вони будуть реальними. Бажано обрати 10-13 фірм, з якими, на ваш погляд, можна вигідно працювати з конкретної проблеми. Напередодні ділових переговорів спробуйте заздалегідь визначити бажаний результат.

Маркетолог, котрий знає норми ділового етикету, спланує розмову так, щоб вона торкнулася головних завдань і переваг ваших цілей. Вівіан Кей радить шукати і домагатися успіху на американському ринку, суворо дотримуючись ділового етикету, чітко організовувати свою діяльність як самотійно, так і з залученням фахівців, готових запропонувати вам свої знання, вміння і досвід:

- / американський діловий етикет ведення переговорів вирізняється доволі високим професіоналізмом, тут рідко можна натрапити на людину, некомпетентну з тих питань, стосовно яких тривають перемовини, причому члени американської делегації відносно самотійні при ухваленні рішень порівняно з представниками інших країн;

- / при розв'язанні проблем американські бізнесмени прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей (їм притаманна відвертість, привітність та енергійність). Тут імпонус не надто офіційна атмосфера ведення переговорів;

- / проте американці нерідко виявляють егоцентризм, оскільки вважають, що при веденні переговорів їхній партнер має керуватися тими самими правилами, що й вони;

- / на переговорах з американськими підприємцями бажано сказати, хто ви, чим займаєтеся і чому їм вигідно мати справу саме з вами, а не з іншими фірмами;

- / під час переговорів фіксуйте свою увагу на цілях вашого американського партнера та наданні йому допомоги, тоді він неодмінно зацікавиться вами. Втім, ці пропозиції мають бути конкретними і реальними;

- / трапляється, що американські партнери на переговорах виявляють наполегливість і навіть агресивність, по-заяк мають вельми міцну позицію, полюбляють торгуватися, а у разі невідповідної позиції поєднують різні питання в один "пакет", щоб збалансувати інтереси обох сторін.

Лекція 14

Тема: Прийом, презентація і їх організація.

Мета: спияти формуванню етичних норм, умінь та навичок необхідних для проведення ділових пприйомів та презентаційв.

Матеріально – технічне забезпечення, дидактичні засоби та ТЗН: конспект.

План:

1 Підготовка до прийомів. Прийом гостей, розміщення за столом. Етикет за столом. Закінчення прийому, проводи гостей.

2 Види прийомів та їх вибір.

3 Організація та проведення презентації.

Література

1 Хміль Ф.І.. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Академвидав”, 2004.

2 Деловой этикет: - 2-е изд.-К.: „Альтерпрес”, 2001.

3 Осовська Г.В.. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. – К.: „Кондор”, 2003.

4 Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Етика ділового спілкування: Навч. Посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344с.

5 Чмут Г.К., Чайка Г.Л.: Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 2 вид., -К.: Викар, 2002. – 223с.

Підготовка до прийомів. Прийом гостей, розміщення за столом. Етикет за столом. Закінчення прийому, проводи гостей.

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

Прийоми – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні стосунки, які є дуже важливими в ділових стосунках. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів вимагає завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;

- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Запрошення гостей

Після вибору виду прийому складається *список запрошених*. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

Запрошення розсилають за один-два тижні до дня прийому - це етикетний мінімум. Але якщо врахувати час на доставку запрошення, термін на обміркування та прийняття рішення гостя, підготовку відповіді (після отримання якої можна починати конкретну підготовку прийому), то запрошення треба розсилати за місяць.

У разі, коли візит гостя не зовсім бажаний, то запрошення передають в день прийому. Таке запрошення розцінюється як формальне, від якого завжди можна відмовитись.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої персони, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

Після того, як визначився склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене розміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того щоб кожен гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знав, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у бенкетному залі (їдальні) кладеться виготовлена з цупкого паперу картка із зазначенням імені та прізвища запрошеного. Якщо запрошується особа високого рангу, то може вказуватись лише її посада, наприклад: його високоповажність Президент України або Міністр юстиції. Іноді гостю вручається картка зі схемою розміщення столу чи його номером. На схемі зазначається місце, призначене для гостя.

Протокол вимагає врахування службового і суспільного статусу гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідоме нанесення образи не тільки гостю, але й стороні, яку він представляє. Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом. Відомі випадки, коли керівники делегацій, бізнесмени, обурені тим, що їм відводилось менш почесне місце, ніж те, на чие вони

розраховували, залишали прийом і сповіщали кореспондентів про неповагу, котра була виявлена стосовно країни, яку вони представляють.

Складаючи план розміщення гостей за столом, необхідно дотримуватись певних правил.

- Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу – повернуте до вікон.

- На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

- Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді звичайно запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, друзям – праворуч від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

- Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

- Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з жінкою, а чоловік – напроти дружини.

- Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

Коли під час проведення заходу необхідна допомога перекладача, то він, відповідно до протоколу, займає місце зліва від особи, якій він необхідний.

- Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

- Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.

- Якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

- Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом.

- Пунктуальність цінувалася завжди. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Тим, хто запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім.

- Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідома образа не тільки гостя, але й сторони, яку він представляє.

- Протягом обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати розмову, залучати до участі в ній усіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову.

- Починати розмову за столом можна з розповіді про країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні “легкі теми”. Ніколи не слід нав’язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні тих чи інших питань, то протягом бесіди розмова природним чином перейде до них.

- Дотримання правил етикету обов’язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

- Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

Зустріч гостей

Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться прийом. При підготовці до зустрічі потрібно враховувати шляхи під’їзду, паркування і виїзду автомобілів, прикриття при виході з машини у негоду.

Одягнуті по формі, що відповідає заходу, представники господарів зустрічають гостей при вході, направляють їх до гардеробу і пояснюють як пройти до аванзали, де їх зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходяться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

Види прийомів та їх вибір.

Великого поширення набули такі види прийомів: “сніданок”, “обід”, “вечеря”, “шведський стіл”, “фуршет”, “коктейль”, “келих шампанського” чи “келих вина”, “чай”.

До **прийомів з розміщенням** відносяться такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких найбільш почесними є “сніданок”, “обід”, а до **прийомів без розміщення** – “шведський стіл”, “фуршет”, коктейль”, “келих шампанського” чи “келих вина”, “чай” та ін.

До денних прийомів відносяться “сніданок”, “келих шампанського” чи “келих вина”. Решта прийомів відносяться до вечірніх.

“Сніданок” – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і звичайно триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 –

30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, кави. Пропонуються коньяк і лікер.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу спеціально не вказується у запрошенні.

“Обід” – вважається найпочеснішим видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду відповідно до місцевих традицій складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл.

Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

“Вечеря” – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку.

Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

“Шведський стіл” (“Обід-буфет”) – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розміщувати гостей за загальним столом, а також організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. Гості підходять до столу, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку із загорнутим в серветку ножем і виделкою, вибирають їжу. У праву руку можна взяти бокал з напоєм. “Шведський стіл”, на відміну від “фуршету”, передбачає розміщення гостей в залі або в інших кімнатах за невеликими столиками на 4 – 5 чоловік. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої розносять офіціанти. Такі прийоми організовують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо.

“Фуршет” – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою даний прийом нагадує “шведський стіл”, але страви “скромніші”, час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша.

Меню такого банкету включає холодні і гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Закуси подаються порізними маленькими порціями “під виделку”, так щоб можна було їсти без ножа. Гарячі закуски і блюда також подаються маленькими порціями, щоб можна було користуватися тільки виделкою або спеціальною шпилькою.

Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім.

З метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

“Коктейль” – відбувається у ті ж години, що і “фуршет”. Його організовують звичайно для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін.

В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють.

Під час такого прийому офіціанти розносять закуски на фарфорових блюдах, чарки і келихи з напоями – на підносах. Тарілки і прилади при обслуговуванні коктейлів не передбачаються, а замість виделок гості використовують дерев’яні або пластмасові шпажки.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

“Чай” – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв.

Для чаю накриваються один або кілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні і сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуси (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1- 2 години.

“Жур-фікс” – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність “жур-фіксу” у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих “плітках”.

Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2010 рік, кожна п’ятниця, кожного місяця) кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості.

Цього дня господиня повинна обов’язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей.

За часом проведення та частуванням “жур-фікс” не відрізняється від “чаю”.

Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

“Келих шампанського” або “Келих вина” – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. Подача закуски не обов’язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи.

Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

“Барбекю” (“Шашлик”) – прийом, який влаштовується на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м’яса (смажаться на решітці шматочки м’яса чи готується на шампурах шашлик), гості спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки).

М’ясо сервірується з різними видами кетчупів, до нього додаються відварені чи печені овочі. Свіжі фрукти ідеальні як десерт.

Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

“Пікнік” – прийом, який відрізняється від “барбекю” тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На “пікніку” використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці.

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

Організація та проведення презентації.

Презентація (від англ. present – представляти) – один з найпоширеніших, цікавих й одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології і т. ін. організації. Презентацію влаштовують з різного приводу – виходу в світ нової книги, товару, відкриття виставок, фестивалів, нової лінії виробництва, автомобіля тощо. Навіть у процесі проведення переговорів на високому рівні інформацію доцільно подавати у вигляді презентації.

Презентація являє собою особливий різновид PR-кампанії (PR або Public relation означає зв'язок із громадськістю). Вони є акціями, спрямованими на формування й закріплення позитивного іміджу фірми серед широкої громадськості.

Основна мета презентації полягає в тому, щоб переконати певних людей в необхідності та доцільності появи нової книги, товару, матеріалу, нової технології тощо. Організатори презентації готують достатню кількість рекламної продукції, щоб запрошені особи, які зацікавились предметом презентації, змогли в подальшому реалізувати свій інтерес. Рекламну продукцію, окрім дорогих виробів типу автомобіля, роздають присутнім безплатно.

Основними перевагами презентації є:

- ☐ доступність і різноманітність форм подачі матеріалу;
- ☐ висока інформативність матеріалу;
- ☐ можливість умілого використання безсумнівних переваг сучасних технічних засобів і забезпечення високої наочності наданої інформації;
- ☐ високий ступінь запам'ятовування інформації, яку презентують.

Підготовка презентації є дуже відповідальною акцією, а її проведення тісно пов'язане з проблемами не тільки чисто технічного, а й морально-етичного характеру. Організація презентації й всі представлені у процесі її проведення матеріали повинні відповідати нормам і вимогам ділової етики, у тому числі правилам сумлінної конкуренції.

Для організації презентації необхідно насамперед:

- визначити терміни проведення;
- спланувати місце проведення;
- скласти програму презентації;
- з'ясувати коло учасників і розіслати запрошення (не пізніше ніж за 4 дні).

Найкращий час для проведення презентації - о 15-16 год. після обіду, щоб після її проведення можна було організувати коктейль чи фуршет. В програмі презентації може бути передбачена прес-конференція, заздалегідь обумовлений обмін промовами. Вона може супроводжуватися концертними та естрадними номерами. Часто після офіційної частини презентації проводять фуршет або а-ля фуршет (залежно від кількості запрошених). Він триває близько півтори-дві години. Форма одягу чоловіків – звичайний щоденний костюм, для жінок – костюм або плаття. За час проведення презентації фахівці мають можливість детальніше ознайомитися з продукцією, обговорити шляхи співпраці та реалізації своїх інтересів.

Персонал компанії (підприємства) виступає в ролі господарів, отже, повинен мати на грудях іменні карточки (бейджики) з прізвищем ім'ям та по батькові, а також із зазначенням посади учасника-господаря. Такі карточки допомагають

учасникам-гостям виділити серед інших господарів і в разі необхідності звернутися за допомогою. Господарі повинні зустрічати прибулих гостей, представляти їх керівництву компанії (організації), іншим гостям.

Розмір приміщення для презентації повинен відповідати кількості запрошених. Велике приміщення і пусті столи створюють ілюзію невдалого заходу, хоча насправді це не завжди так. Отже краще, щоб приміщення було трохи замалим, і в разі необхідності персонал повинен мати можливість знайти необхідні місця і столи (завчасно підготовлені).

Приміщення, де проходить презентація, оформлюють символікою компанії (підприємства), плакатами, стендами, рекламними проспектами, буклетами.

Будь-яка презентація має певний сценарій.

Вступ передбачає привітання учасників презентації та рекомендації ведучого, повідомлення про мету проведення презентації, визначення ключових моментів та заходів, що полегшують спілкування з аудиторією. Презентація – це особливий, специфічний тип ділового прийому, але його правила майже нічим не відрізняються від правил проведення ділової зустрічі та нарад. Перші кілька хвилин презентації вкрай важливі для встановлення контактів із запрошеними. Не менш важливе значення має і кінець презентації. Він будується на тих фактах, які найбільше зацікавили аудиторію, і, як правило, передбачає таке:

- ☐ коротке резюме найважливіших фактів і аргументів презентації;
- ☐ висловлення щирої вдячності присутнім за інтерес і увагу до презентації;
- ☐ запитання та відповіді.

Презентацію можна проводити як у службових приміщеннях фірми, так й у громадських місцях – у виставкових павільйонах, на різних конференціях, семінарах або симпозіумах, у ресторанах і т. ін. Якщо компанія прагне продемонструвати свою могутність, вона повинна використовувати для цього відповідні символи, такі як відповідне оформлення штаб-квартири компанії (архітектура, дизайн, розміри й розташування офісів, престижне меблювання, стиль одягу й презентабельність персоналу та ін.)

Важливу роль відіграє також характер оформлення роздавального матеріалу для учасників презентації. Доцільно використання для цього гарних фірмових папок, самі матеріали повинні бути яскравими й інформативними, виконаними на високому поліграфічному рівні.

Необхідно пам'ятати й про морально-етичний аспект презентації. Одне з основних положень тут полягає в тому, що в процесі рекламування переваг продукції фірми не можна зневажливо відгукуватися стосовно продукції своїх конкурентів. Тим більше неприпустимими є відгуки про них у неповажному тоні.

Останнім часом все більшого поширення набуває таке поняття, як *символічний менеджмент*. Його завдання полягають саме в підготовці презентацій, інсценування й інших акцій PR-кампанії, у формуванні корпоративної культури й стилю поведінки співробітників.

Фахівцями сформульовані основні вимоги щодо проведення презентації.

Доцільним є повторення головної інформації в основній частині доповіді або у висновках.

Необхідний вибір цікавої, діючої, наочної й, бажано, незвичайної форми подачі матеріалу. Саме ця незвичайність форми буде сприйматися сама по собі й сприяти ефективному запам'ятовуванню її змісту.

Концентрації уваги слухачів, а отже, і запам'ятовуванню ними інформації значною мірою сприяє ентузіазм і цілеспрямованість доповідача.

Розуміння й запам'ятовування основної інформації добре забезпечує її оформлення в логічний або асоціативний ряди.

Важливу роль у сприйнятті матеріалу, який презентується, відіграє наочність його подання, у тому числі широке використання схем, діаграм, графіків, таблиць.

Високу ефективність результатів презентації можна забезпечити за допомогою умілого використання роздавального матеріалу.

Презентаційна доповідь або повідомлення повинно відрізнятися чітким виділенням проблеми й способів її вирішення.

Успіх презентації й запам'ятовування змістовної її частини значною мірою забезпечується вмідим використанням невербальних методів спілкування.

Грамотно організована й уміло проведена презентація сприяє успішному досягненню цілей презентації й всієї PR-компанії фірми, формуванню й підтримці її іміджу.

Після завершення презентації гостям даруються сувеніри, рекламні буклети компанії тощо.

Завершується презентація, як правило, коктейлем чи фуршетом.