О.В. БОГАЧ, С.М. КІРШО

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

(частина друга)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О. В. БОГАЧ, С. М. КІРШО

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

(частина друга)

Навчально-методичний посібник

Одеса ОНЕУ- 2019

УДК 37.034:378

ББК 87.7

Б72

Рекомендовано кафедрою мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету (№ 9 від «19» квітня 2019)

Р е ц е н з е н т и **:**

Гейна О.В. – канд. філол. н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету

Никифоренко В. Г. – д. екон. н., професор кафедри управління персоналом і економіки праці Одеського національного економічного університету

Спиридонова Л. К. – канд. психол.н., доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету

Б72 Богач О.В., Кіршо С.М. Психологія ділового спілкування (частина друга): Навчально-методичний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – 156 с.

Посібник орієнтовано на оптимізацію теоретичної й практичної психологічної підготовки студентів економічних спеціальностей. Матеріал ґрунтується на класичних і сучасних наукових дослідженнях у галузі «Психології ділового спілкування» та спрямовується на розвиток психологічної компетентності студентів. У посібнику представлено різноманітні форми й методи роботи студентів як для аудиторних, так і для самостійних видів роботи.

Призначено для студентів економічних спеціальностей очної та заочної форм навчання ЗВО, а також усіх, хто цікавиться психологією.

ЗМІСТ

Передмова……...5
Програма навчальної дисципліни «Психологія ділового спілкування», частина друга……6
1. Ділове спілкування як компонента людської діяльності ……8
1.1. Спілкування як специфічний вид активності особистості.……...9
1.2. Ділове спілкування та його особливості.……..17
1.3. Рівні та стилі ділової взаємодії.……20
1.4. Техніки комунікації у ситуаціях ділового спілкування……22
2. Психологічні особливості подолання деструктивності у діловому спілкуванні ……27
2.1. Психологічний вплив як складова процесу спілкування……28
2.2. Типи комунікативних бар'єрів та шляхи їх подолання……...32
2.3. Особливості прояву маніпулятивної поведінки як бар'єру спілкування ……36
3. Психологічні характеристики основних форм ділового спілкування ……..….42
3.1. Ділова бесіда як форма ділового спілкування, її функції та види……..43
3.2. Характеристика та етапи ділової бесіди……44
3.3. Типи співрозмовників у діловому спілкуванні……51
3.4. Ділова нарада як форма колективного обговорення ділових проблем…56
3.5.Збори як форма колективного обговорення службових та виробничих проблем……...60
3.6. Особливості проведення дискусії……62
3.7. Проведення ефективних переговорів……65
3.8. Ділова телефонна розмова……...…69
3. 9. Сучасна презентація як активна взаємодія ……70
4. Шляхи попередження та розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають під час ділового спілкування ……..….77
4.1. Конструктивні та деструктивні функції конфліктів у сфері ділового спілкування……..…78
4.2. Найпоширеніші причини виникнення виробничих конфліктів та шляхи їх запобігання. …….....83
4.3. Стратегії розв'язання конфліктних ситуацій……91
4.4. Медіація як сучасний метод розв'язання конфліктних ситуацій……...100
5. Професійна культура спілкування і діловий етикет……...……108
5.1. Роль етики у ділових відносинах ……108
5.2. Особливості ділового етикету та протоколу……112
5.3. Етика ділових взаємовідносин керівника та підлеглих……..116
Методичні рекомендації до семінарських, практичних занять та самостійної роботи студентів…….…...121
Кейс-стаді……...122
Література……...……132
Додатки……...……136

ПЕРЕДМОВА

Навчально-методичний посібник реалізує авторську модель організації теоретичних і практичних занять з дисципліни «Психологія ділового спілкування» для студентів економічних спеціальностей різних форм навчання.

У посібнику охоплено широке коло психологічних питань, оволодіння якими є необхідним компонентом самосвідомості сучасної людини, яка претендує не тільки на звання культурної й освіченої, але й на гідне місце в сучасному світі бізнесу та ринкових відносин. Особливу увагу приділено аналізу базових психологічних понять, засвоєння яких є важливим чинником актуалізації необхідних психологічних знань особистості, орієнтованої на роботу в економічній професійній галузі.

Вивчення навчальної дисципліни «Психологія ділового спілкування» підпорядковано меті активного оволодіння майбутніми фахівцями систематизованими знаннями щодо завдань психології як самостійної науки на сучасному етапі розвитку суспільства, засвоєння закономірностей та механізмів функціонування основних психічних явищ і психічних процесів (пізнавальних, емоційних, вольових), а також індивідуальних властивостей особистості.

Завдання навчально-методичного посібника – допомогти активному освоєнню сучасної психологічної науки студентами економічних спеціальностей, спонукати їх до професійної творчості й саморозвитку, наблизити науку до практики.

У навчально-методичному посібнику висвітлюються теоретичні та методологічні аспекти процесу спілкування, шляхи його оптимізації. Підібрано й адаптовано комплекс психотехнічних вправ, що надають можливість певною мірою ефективно спілкуватися, запобігати конфліктам, оптимізувати діяльність. Містяться також психологічні вправи і запитання, комплекс психодіагностичного інструментарію..

Навчальний посібник адресований студентам економічного профілю. Він стане в нагоді всім, хто бажає отримати практично орієнтовані психологічні знання, уміння та навички діагностики, прогнозування, регуляції міжособистісних відносин у реалізації професійної діяльності.

Програма навчальної дисципліни

«Психологія ділового спілкування»

(Частина ІІ)

Змістовий модуль 2

Тема №1. «Ділове спілкування як компонента людської діяльності»

Концепція діяльності та ділове спілкування. Мета та функції спілкування: інструментальна, інтеграційна, самовираження, трансляційна, експресивна, соціалізаційна. Типи міжособистісного спілкування: монологічний тип (імператив, маніпуляція) та діалогічний тип. Сторони спілкування: комунікативна, перцептивна та інтерактивна. Механізми соціальної перцепції (ідентифікація, емпатія, рефлексія, егоцентризм, стереотипізація, каузальна атрибуція). Види спілкування як соціального явища. Поняття «суб'єкт» та «об'єкт» спілкування.

Зміст, мета, функції ділового спілкування. Питання співвідношення ділового та неформального спілкування. Рівні та стилі ділової взаємодії. Основні складові суб'єкт – суб'єктної моделі ділового спілкування.

Техніки комунікації у ситуаціях ділового спілкування. Вербальні та невербальні засоби спілкування. Види слухання: нерефлексивне, рефлексивне, критичне, емпатійне.

Тема №2. «Психологічні особливості подолання деструктивності у діловому спілкуванні»

Проблема особистісного впливу. Чинники впливу. Вплив та маніпуляції. Етичні аспекти впливу. Види впливу: навіювання, зараження, наслідування, переконання, просьба, маніпуляція, деструктивна критика. Види психологічної протидії впливу (О.Сидоренко).

Бар'єри порозуміння: фонетичний, семантичний, стилістичний та логічний. Шляхи подолання бар'єрів спілкування. Прийоми структурування інформації: правило рамки і правило ланцюга.

Маніпулятивне спілкування: сутність на основні чинники розвитку. Ознаки маніпулятивної поведінки. Маніпулятивні тактики. Наслідки маніпулятивної поведінки. Прийоми протидії маніпуляціям.

Тема №3. «Психологічні характеристики основних форм ділового спілкування»

Ділова бесіда як форма ділового спілкування, її функції та види. Характеристика та етапи ділової бесіди.Типи співрозмовників у діловому спілкуванні. Ділова нарада як форма колективного обговорення ділових

проблем. Збори як форма колективного обговорення службових та виробничих проблем. Особливості проведення дискусії. Проведення ефективних переговорів. Ділова телефонна розмова. Сучасна презентація як активна взаємодія.

Тема №4. «Шляхи попередження та розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають під час ділового спілкування»

Конструктивні та деструктивні функції конфліктів у сфері ділового спілкування.Найпоширеніші причини виникнення виробничих конфліктів та шляхи їх запобігання. Стратегії розв'язання конфліктних ситуацій. Медіація як сучасний метод розв'язання конфліктних ситуацій.

Тема №5. «Професійна культура спілкування і діловий етикет»

Роль етики у ділових відносинах. Правила та норми, що регулюють відносини суб'єктів ринкової економіки. Етичні засади світового та українського бізнесу.

Професійна етика. Фактори, що стимулюють розвиток етичної поведінки сучасного фахівця: економічний, законослухняність, вихованість.

Особливості ділового етикету та протоколу. Сфери, форми та правила ділового етикету. Діловий протокол: представлення, знайомства, привітання та прощання.

Етика та етикет ділових взаємовідносин керівника та підлеглих.

Тема1. Ділове спілкування як компонента людської діяльності

Мета: розвинути у студентів основні уявлення про особливості ділового спілкування; визначити мету та функції ділового спілкування; сформувати уявлення про рівні та стилі ділової взаємодії сторін спілкування; проаналізувати основні складові структури спілкування.

Основні поняття: спілкування, діяльність, інформаційно-комунікативна функція, перцептивно-комунікативна функція, регулятивно-комунікативна (інтерактивна), ідентифікація, емпатія, рефлексія, егоцентризм, стереотипізація, каузальна атрибуція, міжособистісне спілкування, ділове спілкування, види ділового спілкування, стилі ділового спілкування, суб'єкт спілкування, об'єкт спілкування, вербальні засоби спілкування, невербальні засоби спілкування, рефлексивне слухання, нерефлексивне слухання.

План

1.1. Спілкування як специфічний вид активності особистості

1.2. Ділове спілкування та його особливості

1.3. Рівні та стилі ділової взаємодії

1.4. Техніки комунікації у ситуаціях ділового спілкування

Методичні рекомендації до роботи за темою

До питання 1.1. Сформулюйте визначення поняття «спілкування». Засвойте класифікацію функцій спілкування. Ознайомтеся з найбільш поширеними механізмами соціальної перцепції.

До питання 1.2. Законспектуйте види та форми ділового спілкування. Визначте основні складові суб’єкт – суб’єктної взаємодії партнерів ділового спілкування.

До питання 1.3. Проаналізуйте рівні та стилі ділового спілкування.

1.1. Спілкування як специфічний вид активності особистості

Основними видами соціальних контактів людини є діяльність та спілкування.

Вітчизняні психологи, на відміну від зарубіжних, співвідносять спілкування не з поведінковими актами, а вважають його особливим видом діяльності. Такий підхід має своє наукове підґрунтя: повноцінний психічний розвиток особистості неможливий поза діяльністю та спілкуванням.

Категорія «спілкування» є базовою для соціально-психологічної теорії, тому існує багато наукових підходів щодо її обґрунтування.

У широкому розумінні ***спілкування*** *є формою діяльності, що здійснюється між людьми як рівними партнерами і приводить до виникнення психологічного контакту, що виявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, взаємопереживанні та взаєморозумінні* [14, с.3].

Спілкування є властивим для всіх вищих істот, але тільки на рівні людини воно набуває найбільш досконалих форм – стає усвідомленим та опосередкованим мовленням.

Спілкування пронизує майже всі сфери діяльності людини на різних періодах онтогенезу (ігрова, навчальна, професійна тощо). Важлива соціальна потреба особистості спілкуватися зумовлена суспільним способом її буття та необхідністю взаємодіяти з іншими людьми в процесі спільної діяльності. У зв’язку з цим психологи розглядають потребу спілкуватися як процес активної взаємодії особистості та соціального середовища, під час якого розкриваються всі механізми та закономірності її психічного розвитку.

Неперебoрну привабливість спілкування для людини влучно підкреслив А. де Сент-Екзюпері, назвавши його єдиною справжньою розкішшю, оскільки активне спілкування як певний вид діяльності дозволяє людині напрацювати унікальний життєвий досвід, долучитися до культурних цінностей, оволодіти нормами суспільної поведінки.

Отже, діяльність, і спілкування є взаємопов’язаними сторонами соціальної активності, що розвиває людину.

Для усвідомлення ролі спілкування в житті людини необхідно класифікувати його функції. Існують різні класифікації, проаналізуємо поширену в наукових колах модель О. Морозова, в основу якої покладено шість основних функцій спілкування, поєднання яких надає процесам спілкування конкретної специфікм в конкретних формах [15, с. 131] (рис. 1.1.).

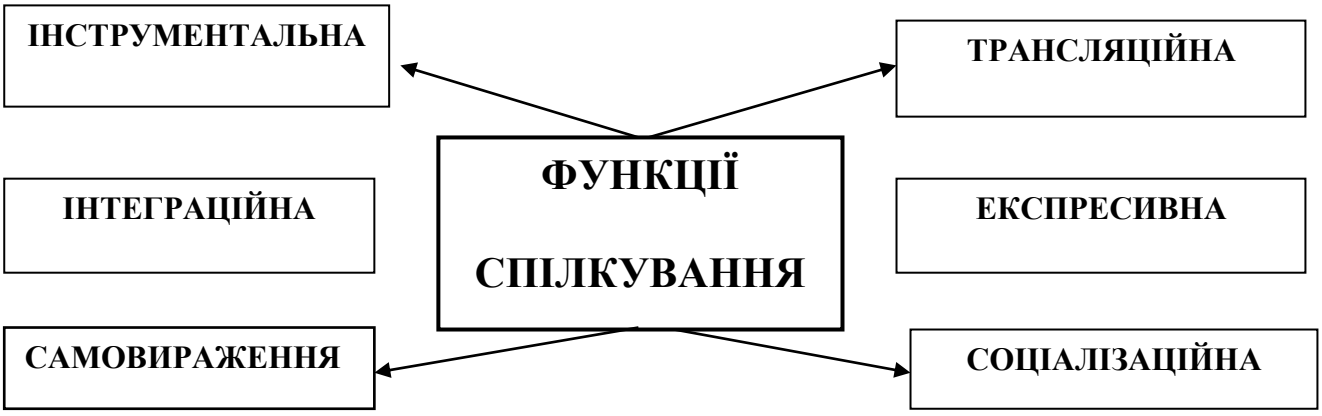


Рис.1.1. Функції спілкування

Інструментальна функція характеризує спілкування як соціальний механізм управління та передачі інформації, що необхідна для виконання дій.

Інтеграційна функція розкриває спілкування як засіб об'єднання людей.

Функція самовираження визначає спілкування як форму порозуміння психологічного контексту.

Трансляційна функція спілкування полягає в передачі конкретних способів діяльності, оцінок тощо.

Експресивна функція визначає особливості переживань і емоційних станів людини. Під час спілкування можна зрозуміти внутрішній світ особистості.

Головна особливість ***функції соціалізації*** – формування навичок взаємодії в суспільстві відповідно до прийнятих норм і правил [15, с. 131-132].

Психологи виділяють три різні за своєю орієнтацією типи міжособистісного спілкування: імператив, маніпуляцію та діалог (рис.1.2).

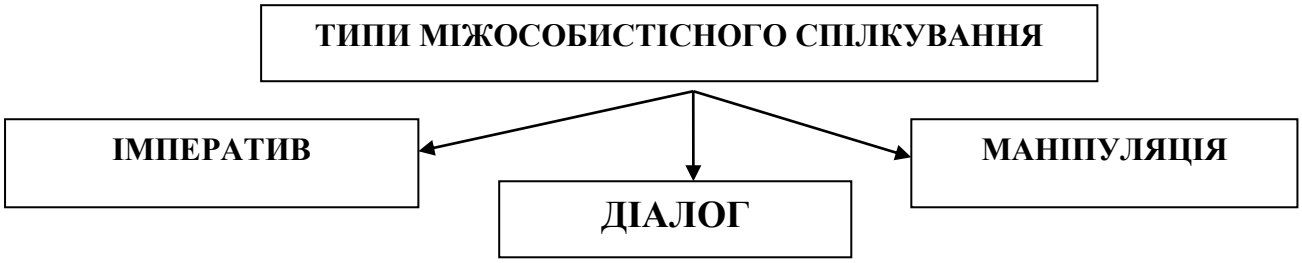


Рис.1.2. Найпоширеніші типи спілкування

Імперативне спілкування – *це авторитарна, директивна форма впливу на партнера по спілкуванню з метою здійснення контролю над його поведінкою та внутрішніми установками задля примусу до певних дій, рішень*. Людина як об'єкт впливу стає пасивної стороною в процесі взаємодії. Особливістю імперативу є те, що кінцева мета спілкування – примус партнера не є завуальованою. Як засоби імперативного спілкування використовуються наказ, вказівки, розпорядження, вимоги тощо [15, с.132].

Маніпуляція – *це поширена форма міжособистісного спілкування, що передбачає вплив на партнера з метою досягнення власних прихованих намірів.* Як і імператив, маніпулятивне спілкування характеризується тим, що партнер сприймається не як нерівноправний, а як об’єкт спілкування, якого хочуть використати з метою досягнення власних цілей. Різниця тільки в тому, що маніпулятор завуальовує справжню мету спілкування, отже, вона приховується від партнера по спілкуванню або підміняється іншою [15, с.132-133].

Маніпулятивне спілкування активізується при сприйнятті партнера як носія «потрібних» маніпулятору властивостей і якостей. Маніпулятору не важливо, що людина добра, важливо використати її чесноту з користю для себе.

Порівняння імперативної і маніпулятивної форм спілкування дозволяє виявити їх глибоку внутрішню схожість, а саме – монологічність. Спільними ознаками для імперативу і маніпуляції є ставлення до співрозмовника як об'єкта впливу, по суті справи людина спілкується сама з собою, своїми цілями і завданнями, не сприймає іншу людину як цінність. З цього приводу

О. Ухтомський зауважив, що людина бачить навколо себе не інших людей, а своїх «двійників» [15, с.133].

Альтернативним до вище розглянутих імперативного та маніпулятивнного типів відносин є ***діалогічний тип,*** який спрямовує перехід від егоцентричної, самофіксованої установки на реального співрозмовника, рівноправного партнера по спілкуванню [15, с.133].

К. Роджерс довів, що діалог можна побудувати, якщо дотримуватися наступних правил:

- урахування актуальних психологічних станів – свого і співрозмовника. Це спілкування за принципом «тут і зараз» з усвідомленням почуттів, бажань, які сторони відчувають в конкретний момент взаємодії;

- безоціночне сприйняття особистості партнера по спілкуванню, апріорна довіра до його намірів;

- сприйняття партнера з повагою, як рівного, який має право на власні думки і рішення;

- проблематизація змісту спілкування (змістовними аспектами є не істини і догми, а невирішені питання);

- персоніфікація спілкування – розмова від власного імені, без посилання на авторитети, презентація своїх справжніх почуттів і бажань [15, с.133].

Спілкування пов'язує людей не лише можливістю отримувати нову та актуальну інформацію, але й можливістю спільно діяти, розуміти один одного, тому у структурі спілкування виділяються такі взаємопов’язані сторони, як комунікативна, інтерактивна і перцептивна (рис. 1.3.).

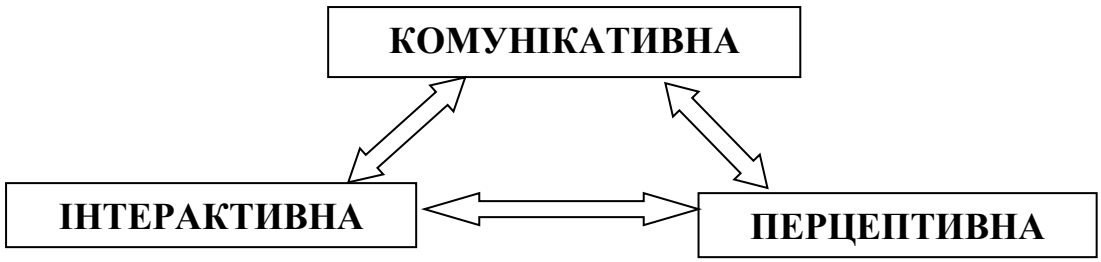


Рис.1.3. Сторони спілкування

Комунікативна сторона *визначає особливості взаємного обміну інформацією сторін спілкування, передачу й прийом знань, ідей, думок, завдяки чому відбувається взаєморозуміння, збагачення досвіду, оволодіння діяльністю* [15].

Інформація передається за допомогою вербальних (слово) та невербальних (усі інші, крім мовленнєвих – жести, міміка, пантоміміка, інтонація, наголоси, дистанція тощо) засобів спілкування (рис. 1.4.).

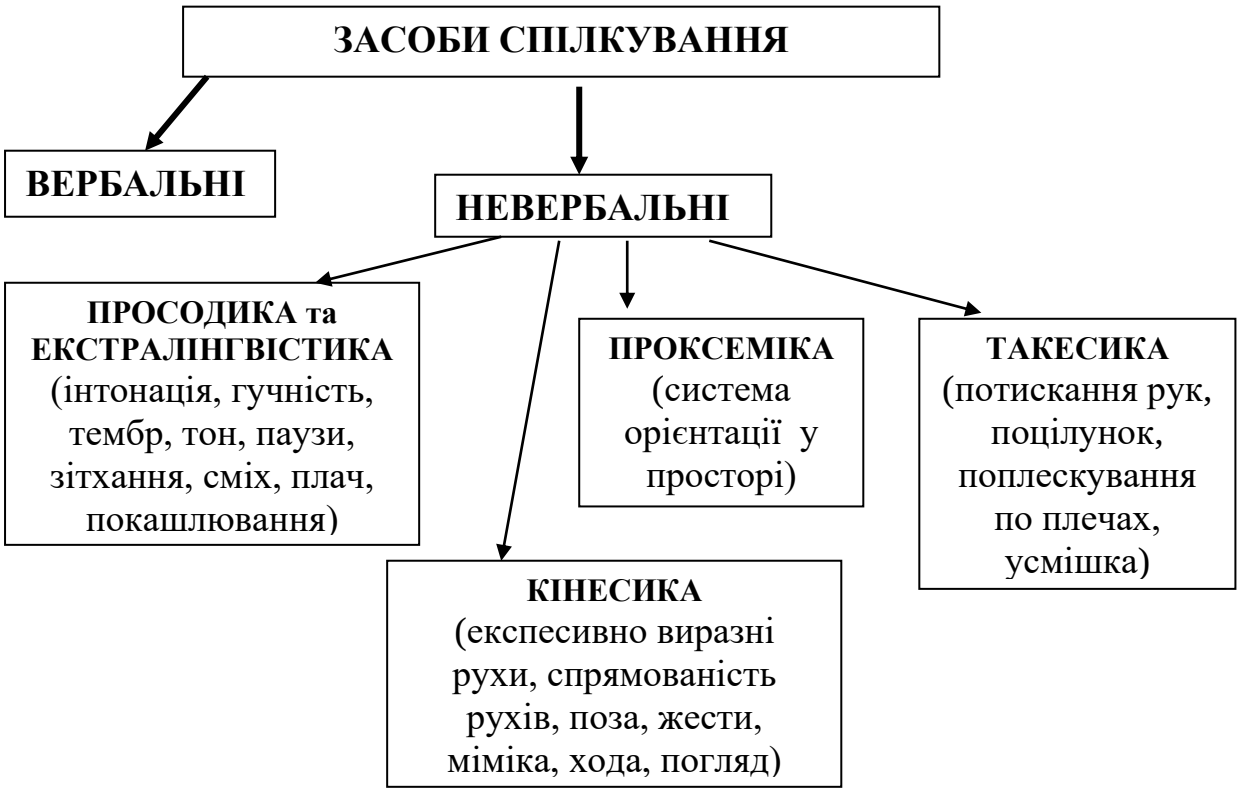


Рис. 1.4. Засоби спілкування

Основним засобом вербального каналу інформації є людська мова. Важливо знати, що людина проговорює 80% від того, що думає, а той, хто її слухає, сприймає 70% і розуміє 60% інформації [12].

Досягнення взаєморозуміння сторонами спілкування відбувається за умови коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена.

До невербальних засобів комунікації належать кінесична система знаків (жести, міміка, пантоміміка), просодична та екстралінгвістична системи

(інтонація, паузи тощо), проксемічна система організації простору та часу комунікації і також такесична система. Вони порівнюються вченими із дзеркалом, яке демонструє справжні емоційні реакції людини, що «зчитуються» з неї у процесі спілкування.

Побудова довіри між партнерами по спілкуванню залежить від його конгруєнтності – збіг невербальних засобів з тим, що говориться (вербальні засоби).

Перцептивна сторона *виявляється у сприйнятті та пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі міжособистісних відносин* [8, с.72].

Під час сприйняття іншої людини важко залишатися нейтральним у своїх оцінках.

Найбільш поширеними механізмами соціальної перцепції є: ідентифікація, емпатія, рефлексія, егоцентризм, стереотипізація, каузальна атрибуція.

Ідентифікація (від лат. «тотожність») є одним із найпростіших способів розуміння іншої людини, в основі якого лежить механізм самоуподібнення, що допомагає зрозуміти партнера, але так само і заважає побачити його неповторність, індивідуальність [17, с.32].

Емпатія – уміння зосереджуватися на думках, емоціях і переживаннях іншої людини та розуміти їх [17, с.33].

Неправильно емпатію ототожнювати зі співчуттям, співпереживанням.

Егоцентризм – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях, що спричинює нездатність зрозуміти іншу людину як суб'єкта взаємодії та самодостатню особистість [17, с.34].

Рефлексія – усвідомлення особистістю, як її сприймають та оцінюють інші; аналіз власних дій та поведінки, особливостей внутрішнього світу.

Розвинена рефлексія стимулює самоаналіз, формування волі, особистісної зрілості [с.34].

Стереотипізація **–** процес формування враження про людину на основі вироблених стереотипів (наприклад, хто носить окуляри – розумна людина) [17, с.33].

Наступним механізмом соціальної перцепції є ***каузальна атрибуція*** головною ознакою якої є прагнення особистості знайти пояснення тому, що відбувається з нею і навколо неї. Дія даного механізму в тому, що причину свого успіху людина часто пов'язує з власними заслугами, а у невдачах намагається звинуватити інших людей або пояснити це збігом обставин [с.34].

Фундаментальна помилка атрибуції **–** тенденція переоцінювання значення особистісних рис й установок людини та недооцінювання ролі ситуації у поясненні поведінки індивіда [с.34].

Основою всіх проаналізованих ефектів є механізми, які за нестачею інформації про соціальні об'єкти забезпечують її катетеризацію, спрощення і відбір [с.34].

Інтерактивна сторона спілкування *характеризується тим, що співрозмовники реалізують взаємодію, тобто планують спільну діяльність, виробляють єдину стратегію (узгоджують дії, розподіляють функції тощо)* [15, с.134].

У процесі взаємодії К.Томас та Р.Кілменн виділили наступні ***стратегії поведінки і спілкування в організаціях:***

- ***співпраця*** – максимальне досягнення учасниками взаємодії спільних цілей;

- ***протидія*** – орієнтація тільки на свої цілі без урахування інтересів партнера;

- ***компроміс*** – часткове, проміжне (іноді тимчасове) досягнення цілей партнерів заради збереження умовної рівності та взаємовідносин;

- ***поступливість*** – принесення в жертву своїх потреб для досягнення цілей партнера;

- ***ухилення*** – уникання контакту, відмова від досягнення своїх цілей, щоб не дати виграти партнеру [8, с.45].

Проаналізовані стратегії поведінки активно використовуються в міжособистісному спілкуванні, а їх доречність залежить від конкретної ситуації взаємодії, мотивів поведінки партнерів, їх домінуючих особистісних якостей та інших чинників.

Усі функції спілкування штучно виокремлюються науковцями з метою кращого їх розуміння, проте під час реального спілкування це єдиний процес, у якому одна функція доповнює інші.

Спілкування як соціальне явище може бути класифіковане за наступними видами:

- залежно від специфіки суб'єктів (особистість чи група) виокремлюють *міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне, 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, функціонально-рольове (у тому числі ділове), неформальне* [18].

Із розвитком комп'ютерних технологій і появою Інтернету з'явилося віртуальне спілкування як важливий елемент життя сучасної людини.

Надалі будемо виходити з того, що за характером і змістом спілкування буває формальним (ділове) і неформальним (світське, буденне, побутове).

В основі їх відмінностей лежить ***соціальний контекст***, який *задає цілі, допустимі норми і правила спілкування.*

Соціальним контекстом ділового спілкування є робота (організація, професія, посада, професійні стандарти діяльності тощо). *Соціальним контекстом неформального спілкування є стійкі емоційні відносини між людьми* (дружба, любов, симпатія, антипатія, повага тощо), що визначають рівень психологічної близькості парнерів по спілкуванню. Таке спілкування

основується на знаннях індивідуальних особливостей партнера та спільного досвіду спілкування з ним.

Ділове спілкування має свою специфіку, головні складові якої відрізняють його від неформального спілкування. У процесі ділового спілкування ставляться цілі й конкретні задачі, які вимагають свого вирішення. Наступна складова – без вагомих підстав не можна припинити взаємодію з діловим партнером (принаймні, без втрат для обох сторін), як це буває під час неформального спілкування.

Отже, зміст ділового спілкування передбачає:

- розвиток в особистості вміння взаємодіяти з різними діловими партнерами та органами управління будь-якої організації (навіть з тими, хто викликає антипатію) і розвивати максимально ефективні ділові контакти;

- розуміння того факту, що пріоритет у процесі ділової взаємодії надається діловим якостям порівняно з особистісними.

1.2. Ділове спілкування та його особливості

Суттєві зміни на ринку професійної праці, які безпосередньо пов'язані з розвитком штучного інтелекту, вимагають активного розвитку у фахівця широкого комплексу затребуваних ринковою економікою психологічних знань та умінь, серед яких є ефективне самоуправління, злагоджена робота в команді, свідоме прийняття відовідальних рішень та багато інших, що основуються на умінні особистості продуктивно спілкуватися. Набуті знання в галузі психології спілкування є не тільки умовою високої професійної кваліфікації фахівця економічної галузі, але і найважливішим ресурсом, який, на відміну від природної сировини, не вичерпується, а примножується завдяки його активній життєвій позиції.

Покликаючись на думку сучасних управлінців, менеджерів, більша частина робочого часу витрачається ними на різні форми ділового спілкування – наради, переговори, бесіди, звіти, засідання тощо, проте перешкоди, які виникають на шляху ефективного спілкування з керівництвом та співробітниками часто

завжають досягненню поставлених організацією цілей [9, с. 9]. Отже, значний обсяг спілкування ділової людини не завжди є запорукою його ефективності.

Оскільки поняття «ділове спілкування» є складним і багатофункціональним, у наукових джерелах існують різні його визначення, серед яких наступне: ***ділове спілкування*** *– це процес взаємозв'язку і взаємодії, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом щодо ділових завдань, який сприяє досягненню певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізації певної мети* [4, с. 56].

Мета ділового спілкування *– організація і оптимізація спільної виробничої діяльності.*

Ділове спілкування виконує низку важливих функцій:

- *сприяння ефективному досягненню мети* (планування стратегій і тактики виробничих дій, пошук засобів досягнення запланованих задач);

- *підбір команди, яка ефективно працює* (підбір і розстановка кадрів, делегування повноважень). Від особливостей морально-психологічного клімату колективу залежить продуктивність і ефективність роботи підприємства;

- *забезпечення сприятливих зовнішніх умов для взаємодії з партнерами* тощо.

Важливо виділити основні види і форми ділового спілкування. О. Авраменко, І. Амінов, О. Бодальов, М. Каган, М. Леонов, Л. Яковенко та ін. пропонують різні класифікації, аналіз яких дозволяє стверджувати, що ділове спілкування буває:

- ***за статусом учасників –*** *горизонтальним* (однаковий соціальний статус) і *вертикальним* (різний соціальний статус);

- ***за наслідками –*** *конструктивним* (зміцнюються та розвиваються ділові відносини) і *деструктивним* (руйнуються відносини партнерства);

- ***за характером і змістом –*** *безпосереднім* (віч-на віч) і *опосередкованим* (за допомогою ділових листів, письмових наказів, розпоряджень, звітів тощо) [1; 2; 13; 14].

Безпосереднє ділове спілкування є найбільш результативним, порівняно з опосередкованим, оскільки містить постійний зворотний зв'язок: кожний зі співрозмовників отримує інформацію про те, як його дії, слова, вчинки впливають на іншого, яке враження викликають. Отже, є можливість своєчасно змінити або скоректувати власну поведінку.

Проте й опосередковане спілкування на сьогодні є невід'ємною частиною ділового життя. Часто формальне, позбавлене емоційної складової, проте дієве при вирішенні вельми широкого кола проблем (за умови його правильної організації).

Ділове спілкування реалізується у таких формах, як: ділова бесіда, діловий прийом, ділова доповідь, ділова телефонна розмова, ділова нарада, ділові переговори, конференції, семінари, дискусії, презентації тощо.

Фахівці визначають наступні ***особливості ділового спілкування:***

- наявність певного офіційного статусу суб’єктів взаємодії;

- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв’язків між представниками зацікавлени організацій;

- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;

- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв’язання конкретних завдань;

- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;

- безпосередня діяльність, до якої залучені люди, а не їх внутрішні проблеми;

- значущість кожного партнера як особистості та суб’єкта ділової взаємодії [8, с.75].

Для організації суб'єкт – суб'єктної взаємодії партнерів ділового спілкування особистість має володіти високим рівнем комунікативної культури, уміннями об'єктивно сприймати й оцінювати партнера а також досягати ефективної взаємодії на основі спільних інтересів з ним.

На думку О. Бодальова, будь-який учасник спілкування може одночасно бути як його суб'єктом, так і об'єктом. Як суб'єкт спілкування він пізнає свого партнера, визначає до нього власне ставлення (інтерес, байдужість, ворожість), впливає на нього з метою вирішення конкретної задачі. У свою чергу, він сам є об'єктом пізнання для того, з ким спілкується [3]. Таким є вектор спрямованості партнерів під час ділового спілкування. Коли мова заходить про їх ставлення один до одного, поняття «суб'єкт» і «об'єкт» спілкування розглядаються в дещо іншій площині. Як стверджує М. Каган, активний учасник або суб'єкт спілкування може ставитися до іншого учасника як до суб'єкта (рівноправного партнера, особистості та індивідуальності) або тільки як до об'єкта (партнер як засіб задоволення потреб та інтересів) [13]. В останньому випадку правомірно говорити про низький рівень продуктивності ділового спілкування.

1.3. Рівні та стилі ділової взаємодії

Залежно від змісту і спрямованості дій партнерів виділяють чотири ***рівні ділового спілкування***.

1. Примітивний рівень – партнери контактують тільки за наявної потреби.

2. Манипулятивний рівень – партнери нещирі, головна мета – використати іншого, при цьому ставлення до партнера може бути досить пристойним.

3. Рольовий (стандартний) рівень – партнери спілкуються та діють у межах своїх соціальних ролей. Таке спілкування називають «контактом масок».

4. Конвенційний рівень – ставлення до партнера як до особистості, ураховуються його настрій і думки. Головною ознакою є спільне прагнення партнерів знайти оптимальне вирішення ділової проблеми. Цей рівень спілкування є властивим для доброзичливих людей з високим рівнем моральної поведінки й культури [7].

Серед особливостей ділового спілкування науковці традиційно виокремлюють також його стилі як інтегровані характеристики. Під ***стилем ділового спілкування*** *розуміється система прийомів діяльності, поведінки*

особистості (взаємовідносини між керівником та підлеглими, взаємовідносини між співробітниками – у лідерстві).

Розрізняють ***три стилі лідерства –*** *авторитарний, демократичний та ліберальний*, відносно до яких визначаються й стилі ділового спілкування (рис. 1.2.)

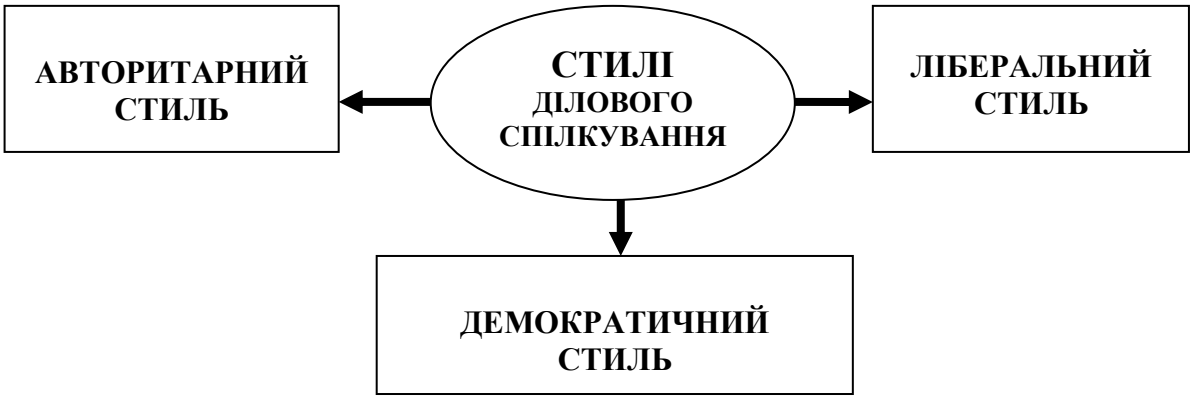


Рис. 1.5. Стилі ділового спілкування

Проаналізуймо класифікацію стилів керівництва К. Левіна, за основу якої вченим взято важливий компонент поведінки лідера – підхід до прийняття рішень [8, с. 82]. На противагу більшості зарубіжних науковців, вітчизняні не ототожнюють такі поняття як «лідер» і «керівник».

Авторитарний (директивний) стиль. Лідер приймає рішення одноосібно, координує діяльність підлеглих так, що «замикає» всю діяльність на собі. Керівник-автократ більшою мірою самостійно обирає мету діяльності та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам трудового колективу долучатися до прийняття рішень. Він не любить дискутувати, рідко виявляє гнучкість власної поведінки [8, с.82].

Ліберальний стиль. Лідер мало контролює дії підлеглих, тому вони часто самостійно вирішують ділові питання та проблеми [там само].

Демократичний стиль. Лідер залучає підлеглих до процесу прийняття рішень, стимулює їх активність проведенням групових дискусій та обговоренням питань. Демократичний стиль спілкування характеризується суб'єкт-

суб’єктними відносинами, отже, взаєдопомогою та взаємопідтримкою всіх членів колективу [там само].

Керівник, який може гнучко змінювати стиль взаємодії з підлеглими залежно від конкретної ситуації ділового спілкування, вважається професіоналом. Саме тому в сучасних класифікаціях стилів ділового спілкування з’явився новий стиль – ***комплексний***. У ньому співіснують характристики всіх вище перерахованих стилів керівництва [8, с.83].

Простежується взаємозв'язок між стилями та рівнями ділової взаємодії партнерів.

Непартнерський стиль спілкування, до якого належать авторитарний та ліберальний, призводить до спілкування ділових партнерів на примітивному, маніпулятивному та рольовому рівнях; партнерський стиль спілкування, який вибудовується на демократичних засадах, найчастіше співвідноситься з конвенційним рівнем.

Важливо пам’ятати, що ділове спілкування є особливим видом діяльності, тому реальні ділові контакти не завжди відбуваються на рівні конвенційної взаємодії партнерів, доволі часто вони містять складові маніпулятивної або стандартизової форм комунікації.

1.4. Техніки комунікації у ситуаціях ділового спілкування

Вербальні та невербальні засоби є невід’ємною частиною ділового спілкування особистості.

Словесний (вербальний) канал спілкування є важливим, але за результатами досліджень багатьох науковців, тільки 10% інформації передається за допомогою слів, а 90% – за допомогою невербальних засобів спілкування (жести, поза, міміка, погляд, інтонація, тембр голосу, дистанція тощо) [1;2;3;5;6].

Невербальне спілкування *вид спілкування, для якого характерне використання невербальної поведінки і невербальних комунікацій як головного*

засобу передавання інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про партнера, здійснення впливу на іншу людину [1, с. 64].

Лише незначна частина невербальної поведінки ділової людини є вродженою, оскільки більша частина є набутою й такою, що сформувалася під впливом культурних особливостей та національних традицій соціуму, до якого вона належить. Саме тому є певні відмінності у трактуванні змістовних характеристик невербальних засобів спілкування, які необхідно враховувати під час проведення ділових контактів з іноземними партнерами.

У психології є багато класифікацій засобів невербального спілкування, але вони не містять чіткого їх розмежування, що пов'язане з необхідністю комплексного сприйняття та розуміння форм несловесного самовираження особистості [13;14;15;16].

Для кращого розуміння внутрішнього стану та намірів ділового партнера психологи радять звертати увагу на те, які засоби невербального спілкування він використовує. Важливим критерієм налаштованості на діловий контак є відкритість партнера, що містить такі складові невербальної поведінки: природна міміка обличчя, щира, але стримана посмішка, упевнена хода, пряма спина без м'язового напруження, розправлені плечі, піднята голова, прямий погляд, демонстрація відкритих долоней, відсутність перехрещених рук та ніг тощо [7].

Обов'язковою умовою правильного розуміння співрозмовника є також уміння його слухати.

Слухання *– це психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприймання інформації* [1, с.72].

Уміння слухати не є спадковим, тому не всі люди його мають, проте воно є важливою складовою ефективного спілкування й особливо у діловій сфері. Слухаючи іншу людину, ми часто її не чуємо, оскільки або не вміємо це робити, або не враховуємо перешкоди на цьому шляху (брак часу, зайнятість свідомості власними думками, проблемами тощо). Важливим аспектом суб'єктивного сприйняття інформації є бажання чути те, на що є налаштованість, отже, завжди

існує ризик не порозумітися зі співрозмовником, оскільки існує факт часткового викривлення сприйнятої ним інформації.

На відміну від неефективного, ***ефективне слухання*** *передбачає: правильне розуміння слів і почуттів мовця; зосередження на обговорюваній проблемі. Воно забезпечує усвідомлення та розв'язання партнерами по спілкуванню обговорюваної проблеми, створення спільного інформаційного поля, спільного смислу, налагодження відвертих стосунків, взаєморозуміння* [1, с.73].

Науковці найчастіше виділяють такі ***види слухання***: *нерефлексивне, рефлексивне, критичне, емпатійне* [1; 4;7;14;15] (рис. 1.6.).

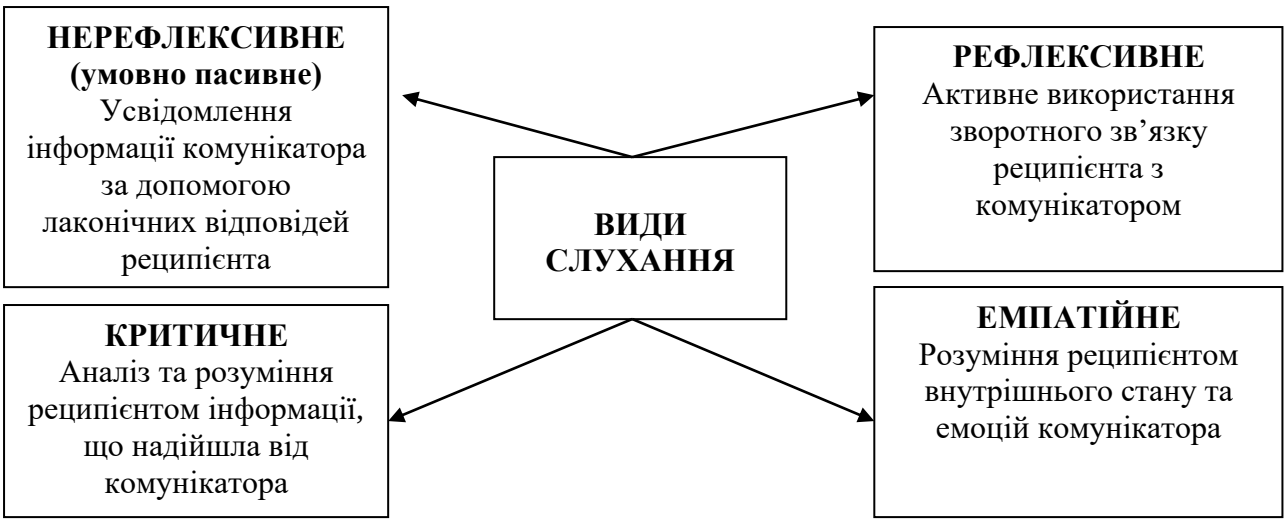


Рис. 1.6. Види слухання

Доречність використання певного виду слухання залежить від особливостей ситуації ділового спілкування.

Питання та завдання до самоконтролю

1. Чи можна розглядати спілкування як вид діяльності?
2. Яке визначення поняття «спілкування» ви знаєте?
3. Яке значення має спілкування в житті людини?
4. Проаналізуйте функції спілкування.

5. Які є системи невербальних засобів спілкування?

6. Як досягти конгруєнтного спілкування?

7. Законспектуйте найпоширеніші механізми соціальної перцепції.

8. Чи можна ототожнювати емпатію зі співчуттям?

9. Чим відрізняється ділове спілкування від формального?

10. Назвіть основні стратегії поведінки ділової людини.

11. Визначте мету та функції ділового спілкування.

12. Назвіть види ділового спілкування.

13. Що таке суб'єкт-суб'єктна взаємодія партнерів ділового спілкування?

14. Проаналізуйте змістовні характеристики стилів лідерства.

15. Доведіть, чому конвенційний рівень ділової взаємодії є найбільш ефективним порвняно з рольовим, маніпулятивним та примітивним стилями.

16. Визначне головні характеристики видів ділового слухання.

Література:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 160 с.

2. Аминов И. И. Психология делового общения / И.И. Аминов. – М.: Омега-Л, 2006. - 304 с.

3. Бодалев, А.А. Личность и общение / А.А. Бодалев. – М.: Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.

4. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие . – М.: ИНФРА – М, 2006. – 224 с.

5. Гавра Д. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.: ил.

6. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.

7. Добрович А.Б. Общение: наука и искусство/А.Б. Добрович. - М.: Яуза, 1996. -254 с.

8. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.

9. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

10. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : «Екс Об», 2000. – 200 с.

11. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник : 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.

12. Кавецкий И.Т. Основы психологии и педагогики / И.Т.Кавецкий, Т.Л.Рыжковская, И.А.Коверзнева, В.Г.Игнатович, Н.А.Лобан, С.В.Старовойтова. – Минск: Изд-во МИУ,2010. – 301с.

13. Каган М. С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. – М.: Политиздат, 1988. – 319 с.

14. Леонов Н. И. Психология делового общения: Учеб. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2005. – 256 с.

15. Морозов А. В. Деловая психология / А.В. Морозов. – М.: Союз, 2000. – 576 с.

16. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.

17. Чернова Г.Р., Слотина Т.В. Психология общения: Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2012. – 240 с.: ил.

18. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. Посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003.– 223 с.

Тема 2. Психологічні особливості подолання деструктивності в діловому спілкуванні

Мета: сприяти засвоєнню основних понять теми: «психологічний вплив», «комунікативні бар'єри», «маніпуляція»; сформувати уявлення про види психологічного впливу та типи комунікативних бар'єрів, що виникають під час ділового спілкування; розкрити особливості прояву маніпулятивної поведінки та шляхи її подолання.

Основні поняття: психологічний вплив, навіювання, зараження, наслідування, переконання, просьба, маніпуляція, деструктивна критика, протидія впливу, контраргументація, конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухилення, психологічна самооборона, конфронтація, відмова, комунікативні бар'єри, семантичний бар'єр, стилістичний бар'єр, правило рамки, правило ланцюга, логічний бар'єр, соціокультурний бар'єр, маніпулятивна поведінка.

План

2.1. Психологічний вплив як складова процесу спілкування.

2.2. Типи комунікативних бар'єрів та шляхи їх подолання.

2.3. Особливості прояву маніпулятивної поведінки як бар'єру спілкування.

Методичні рекомендації до роботи за темою

До питання 2.1. Сформулюйте визначення психологічного впливу як складової процесу спілкування.

До питання 2.2. Проаналізуйте найбільш поширені види психологічного впливу.

До питання 2.3. Законспектуйте змістовні характеристики видів психологічної протидії впливу.

До питання 2.4. Зробіть порівняльний аналіз конструктивного та деструктивного видів впливу.

До питання 2.5. Ознайомтеся з поняттям «бар'єри спілкування».

До питання 2.6. Засвойте основні типи комунікативних бар'єрів.

До питання 2.7. Виділіть ознаки маніпулятивної поведінки.

2.1. Психологічний вплив як складова процесу спілкування

У процесі ділового спілкування люди можуть ставати об'єктами психологічного впливу, який частіше буває цілеспрямованим (свідоме, кероване явище) порівняно з нецілеспрямованим (неусвідомлюване, некероване явище). Прикладом суб'єктивно некерованого явища є харизма – спосіб сильного психологічного впливу на співрозмовника або групу.

За визначенням науковців, ***психологічний вплив*** – *це дія на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою психологічних засобів: вербальних, паралінгвістичних, невербальних* [20, с.124].

На думку А. Меграбяна, необхідно пам'ятати, що роль вербальних засобів впливу на поведінку людини є найменшою. Науковець наводить переконливі аргументи: при першій зустрічі люди на 55% довіряють невербальним сигналам, на 38% – паралінгвістичним й лише на 7% – вербальним [14]. Доведено, що спокійний і впевнений голос співрозмовника впливає на зменшення тривожності, напруженості, збуджує інтерес, а роздратований – сприймається як ознака агресивності [1; 2].

Щоб оцінити наслідки психологічного впливу на індивіда, потрібно сказати, що мета впливу завжди спрямована на задоволення його ініціатором власних мотивів і потреб за рахунок інших. Впливаючи, людина отримує відчуття особистої значущості, увагу з боку інших людей і відчуття влади над ними. Ще одна людська потреба, через яку виникають спроби впливати, – розвинене прагнення економити свої сили та внутрішні ресурси. Набагато легше

дотримуватися власної думки на проблему, а не аналізувати нові підходи її вирішення.

Необхідно зауважити, що в адресата впливу (людина, яка підпадає під його дію) завжди є право відповісти на нього ініціатору впливу [15].

Ефективність впливу залежить від багатьох складових: статевої приналежності, вікових показників, соціального статусу, професійної та психологічної підготовки як ініціатора, так і адресата спілкування.

Вітчизняні та зарубіжні психологи до найбільш поширених видів впливу відносять навіювання, зараження, спонукання до наслідування, переконання, деструктивну критику, маніпуляцію, просьбу тощо [8; 20; 32;33] (рис.2.1.).

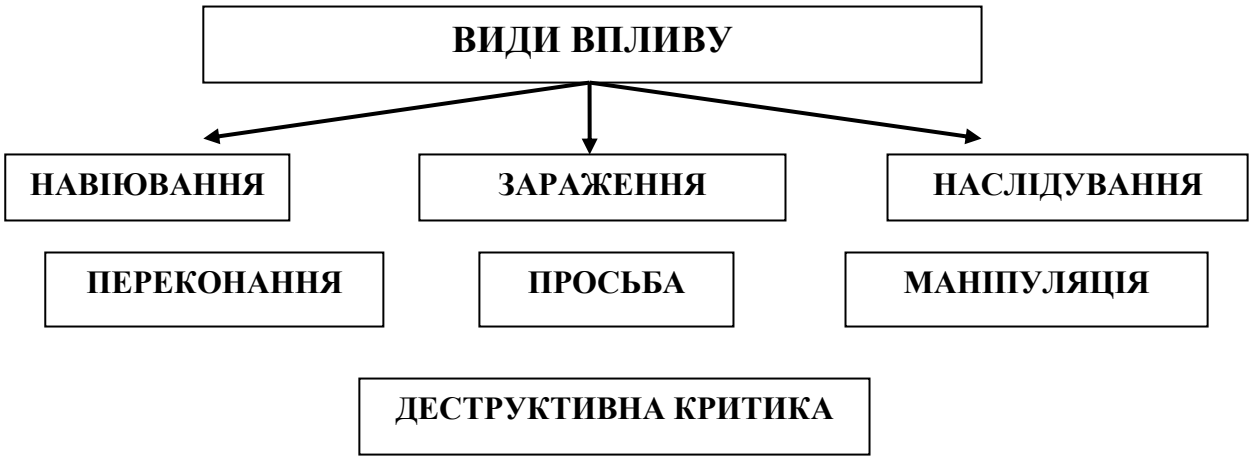


Рис. 2.1. Види психологічного впливу

Зараження – найдавніший вид психологічного впливу на свідомість індивіда. *Ініціатор впливу «заражає» власним психічним станом, емоційними реакціями адресата* [20].

Як метод впливу, зараження використовується організаторами різних релігійних течій і конфесій з метою підкорити волю адептів, зробити їх керованими.

Під ***навіюванням (сугестією)*** розуміється *цілеспрямований, неаргументований вплив, заснований на некритичному сприйнятті інформації.*

Ефективність навіювання зростає, якщо ініціатор впливу має чіткий та впевнений голос. Також правильність вибору тональності проголошеного повідомлення визначає можливу практичну реалізацію обговорюваної ідеї.

Наступною складовою, яка визначає якість навіювання є сугестивність адресата, що залежить від його індивідуальних особливостей. Доведено, що діти віком до 13 років, люди похилого віку, а також невпевнені в собі, нерішучі й проблемні дорослі демонструють високий рівень сугестивної поведінки [20].

Наступний метод впливу – ***спонукання до наслідування.*** Основним *механізмом дії* є *прагнення адресата наслідувати довільно й мимовільно поведінку ініціатора впливу*. Наслідування активно використовується в управлінській діяльності, що дозволяє керівникам розвивати в підлеглих необхідні для роботи ділові якості [20].

Переконання як *метод впливу на свідомість людини має на меті зміну суджень, ставлень, намірів, рішень*.

Існує *два види переконання*: *конструктивне та деструктивне.*

Для того, щоб переконання було конструктивним, воно повинно здійснюватися за певними правилами.

Перше правило – чітке усвідомлення мети переконання ініціатором спілкування та відкрите повідомлення її адресату. Наприклад: «Дозвольте довести Вам переваги нових методів роботи».

Друге правило – перед тим як спробувати переконати співрозмовника, важливо отримати від нього згоду вислухати опонента. Наприклад, якщо на запитання: «Чи згодні Ви вислухати мої аргументи стосовно питання, яке виникло?» – буде отримано відмову, то краще не наполягати і повернутися до його обговорення у зручний для обох сторін спілкування час. Інакше некоректне наполягання на продовженні дискусії буде усвідомлюватися співрозмовником як примус.

Третє правило – переконання є конструктивним видом впливу, але не завжди сильним і дієвим, оскільки вимагає від ініціатора емоційної врівноваженості й послідовності викладу аргументацій [20].

Просьба *– це прямий заклик ініціатора впливу задовольнити його потреби або бажання адресату.*

Маніпуляція *– приховане спонукання адресата до переживання певних емоцій, станів, прийняття рішень або виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором своїх власних цілей.*

В основі ***деструктивної критики*** є *зневажливі або образливі висловлювання щодо особистості.* Це може бути осуд, зневага або знецінення результатів діяльності і поведінки. Руйнівна особливість такої критики в тому, що вона не дозволяє людині «зберегти власне обличчя», нищить віру в себе.

Аналіз видів психологічної протидії впливу за О. Сидоренко подається в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Види психологічної протидії впливу

Вид протидії впливу	Характеристики
Контраргументація	Свідома аргументована відповідь на спробу переконання, що спростовує або оскаржує доводи ініціатора впливу.
Конструктивна критика	Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів або дій ініціатора впливу і обґрунтування їх невідповідності цілям, умовам і вимогам адресата.
Енергетична мобілізація	Активний опір адресата спробам ініціатора переконати його або передати певний стан, намір або спосіб дій.
Творчість	Створення нового, що перешкоджає впливам зразка, прикладу або моді, або долає його.
Ухилення	Прагнення уникати будь-яких форм взаємодії з ініціатором впливу, у тому числі випадкових особистих зустрічей.
Психологічна самооборона	Застосування мовних формул і інтонаційних засобів, що дозволяють зберегти присутність духу та виграти час для обмірковування подальших кроків у ситуації деструктивної критики, маніпуляції або примусу.
Ігнорування	Навмисні дії адресата спрямовані на те, щоб не помічати та не сприймати ініціатора впливу.
Конфронтація	Відкрите і послідовне протиставлення адресатом своєї позиції і вимог ініціаторові впливу.

Відмова	Вираз адресатом незгоди виконувати просьбу ініціатора впливу.

Тепер необхідно розібратися, чому в процесі комунікації люди піддаються взаємовпливу, чому без нього не можна обійтися?

Психологи знайшли відповідь на це питання, коли визначили певні критерії конструктивного і деструктивного впливів [26].

Конструктивний вплив не призводить до конфліктів, є психологічно коректним та задовольняє потреби сторін спілкування рівною мірою.

Психологічно конструктивне протистояння впливу також має відповідати цим трьом критеріям.

Якщо вплив відповідає критеріям психологічної конструктивності, у адресата є два шляхи: піддатися впливу або конструктивно йому протистояти.

Перший шлях може здатися проявом слабкості, проте наукові дослідження довели, що важливим умінням сучасного керівника є гнучкість думок та поведінки якщо цього вимагає спільна мета виробничої діяльності.

Необхідно пам’ятати, що з позиції етики будь-який свідомий вплив на іншу людину зазіхає на свободу її вибору. Навіть якщо ініціатор впливу вважає за мету служіння інтересам справи або іншим людям, його правота є частковою та відносною [6].

2.2. Види комунікативних бар'єрів та шляхи їх подолання

Для того щоб досягти успіху в житті, необхідно добре розбиратися в тому, які бувають бар'єри спілкування і які існують способи їх подолання.

Комунікативні бар'єри - *це психологічні перешкоди, що виникають на шляху передачі адекватної інформації* [27, с. 52].

У разі виникнення комунікативних бар'єрів інформація втрачає свій первісний зміст і процес комунікації стає непродуктивним.

Бар'єри взаєморозуміння виникають із різних причин. Найчастіше – це поєднання особистісних особливостей комунікаторів і особливостей ситуації їх взаємодії.

У наукових колах існують різні класифікації бар'єрів взаєморозуміння. А. Мудрик серед бар'єрів спілкування виділяє естетичні, моральні, емоційні. Відомо, як перше негативне враження про людину гальмує процес спілкування з нею.

Інші психологи виділяють типи бар'єрів, що стоять на шляху продуктивного спілкування, найпоширенішими з яких є бар'єри розуміння, соціокультурних відмінностей, бар'єри відносин тощо [27, с.52].

Одним із перших проаналізував комунікативні перешкоди Б. Поршнєв і назвав їх ***бар'єрами розуміння***. Автор виділяє чотири рівня нерозуміння партнерами спілкування один одного: фонетичний, семантичний, стилістичний та логічний [17].

Діапазон ***фонетичного нерозуміння*** є дуже широким, оскільки воно виникає не тільки тоді, коли людина має індивідуальну специфіку мовлення, а й тоді, коли її вимова занадто швидка, специфічна, з акцентом тощо. При діловому спілкуванні необхідно пристосовуватися до манери говоріння співрозмовника, зрідка перепитуючи в незрозумілих місцях.

Семантичний бар'єр виникає практично завжди і всюди, адже співрозмовники дуже по-різному розуміють багато речей. Наприклад, для одного робітника хороший керівник – це той, хто повністю контролює рішення робочих питань; а для іншого – той, хто дозволяє проявляти ініціативу підлеглим.

Руйнування цього бар'єру є можливим за умови розуміння співрозмовниками істинного смислу отриманої інформації, що досягається шляхом з'ясувань, уточнень, пояснень та використання зрозумілих усім понятть.

Стилістичний бар'єр між тими, хто спілкується, з'являється як результат неправильної організації самого повідомлення. Наприклад, найпоширенішими стилями викладу повідомлень є експресивний та логічний. Перший характеризується емоційністю, екзальтованістю, жестикуляцією, багатими

голосовими варіаціями, а другий – послідовністю, доказовістю, підбором фактів, точною термінологією.

Існує два основні прийоми структурування інформації: правило рамки і правило ланцюга.

Правило рамки полягає в тому, що початок і кінець бесіди мають бути чітко окресленими, оскільки краще запам'ятовується інформація, яка почута на початку та в кінці промови.

Правило ланцюга визначає «внутрішнє» структурування спілкування. Отже, інформація має надходити до співрозмовника таким чином, щоб нова мала з'язок з попередньою та наступною, як різні ланки одного ланцюга.

Логічний бар'єр виникає від невміння співрозмовників аргументовано висловлювати власні думки, відділяти головну інформацію від другорядної (руйнування причинно-наслідкових зв'язків, підміна понять тощо). Подолати цей бар'єр можливо, якщо уважно слухати співрозмовника й задавати уточнювальні питання [17].

Бар'єри соціокультурних відмінностей. Серед них науковці виділяють соціальні, політичні, релігійні, культурні, професійні бар'єри спілкування. Порозумітися в ситуаціях, коли партнери спілкування мають різні віросповідання, культурні рівні, ідеологічні розходження у політичних поглядах та належать до різних професійних галузей, допоможе їх толерантність [23].

Бар'єри відносин виникають тоді, коли у взаємодію втручаються негативні почуття і емоції. Серед них можна виділити бар'єри страху, відрази, огиди тощо [23, с.54].

О. Авраменко, Л. Яковенко, В. Шийка перешкоди, що виникають під час спілкування поділяють на такі, що входять до сфери неформальної взаємодії та ділової сфери [1].

До бар'єрів неформальної комунікації належать ті, що зумовлені особливостями сприйняття та розуміння інформації а також невербальними чинниками та невмінням слухати.

Бар’єрами у діловій сфері спілкування найчастіше стають викривлення повідомлень, інформаційні перевантаження, незадовільна структура організації [1, с. 22].

Необхідно сказати, що перешкоди продуктивному спілкуванню створюються через звички, а не свідомо, оскільки у кожного комунікатора є свої особливості – риси характеру, система ціннісних орієнтацій, світогляд, тип темпераменту, які можуть перешкоджати порозумінню. Наприклад, така поведінкова особливість, як метушливість, може спровокувати появу негативних емоцій (роздратування) у співрозмовника. У разі виникнення бар’єрів важливо тактовно повідомити про дискомфорт, який вони спричиняють іншій стороні спілкування. Необхідно також намагатися працювати над власними недоліками, які також можуть стати бар'єрами.

Зовнішнім маркером наявності перешкод психологи вважають невербальні засоби спілкування. Контакт очей стає особливим – незначним або повністю відсутнім. Погляд також змінюється – стає холодним, жорстким, байдужим (крізь людину). Поза співрозмовника може стати неприродно напруженою, закритою (схрещені руки, ноги), збільшується дистанція. Жестикуляція повністю відсутня (людина закривається в собі) або стає занадто інтенсивною і різкою (несвідомо людина хоче захиститися). Руки ховають, наприклад, у кишені або за спину, можуть мимовільно стискатися долоні. Міміка стає неконгруентною – рот посміхається, а очі залишаються нерухомими, холодними [2;4;6;7].

Як зауважує Г. Андрєєва, спілкування може відбуватися й за наявністю бар’єрів, але механізм їх дії такий, що вони завжди спотворюють та викривляють смислові аспекти повідомлення. Отже, для правильної інтерпретації інформації сторонам спілкування необхідно розвивати уміння долати бар’єри спілкування [3].

У психології існують різні прийоми подолання бар'єрів спілкування, проаналізуємо найбільш загальні:

- ставлення до співрозмовника з його індивідуальними особливостями має містити ознаки поваги, толерантності;

- самоконтроль поведінки сторін спілкування. Конфліктні ситуації часто виникають на ґрунті того, що більшість людей виявляє надмірну чутливість до того, що і як їм говорять інші та незначну чутливість до того, як спілкуються самі;

- використання прийому «погляд зі сторони» у складних ситуаціях спілкування. Іноді для того, щоб щось зрозуміти (наприклад, усвідомити, що конкретно заважає спілкуванню) необхідно подивитися на ситуацію зі сторони, сприйняти її абстрактно, беземоційно [16].

2.3. Особливості прояву маніпулятивної поведінки як бар'єру спілкування

В Оксфордському словнику англійської мови поняття «маніпуляція» (manipulation) у загальному розумінні визначено як цільову дію з об'єктами, ручне управління ними [24, с.133].

Незважаючи на той факт, що маніпуляція належить до бар'єрів спілкування, у сучасній соціально-психологічній науці існують різні підходи щодо оцінювання цього феномену.

Негативне ставлення до маніпуляції обумовлене порушенням етичних норм спілкування, пов’язаних з обманом та примусом. При цьому існують цілі галузі соціальних відносин, де маніпуляція легально використовується, наприклад, політика, ідеологія, релігія, пропаганда, бізнес тощо. Символом поширення «узаконеної» маніпуляції та широкого її використання у міжособистісній сфері взаємовідносин стала концепція спілкування Д. Карнегі [13].

Існує багато визначень поняття «маніпуляція». В.Шейнов розглядає його як приховане управління людиною всупереч її волі [29]. О.Самборська пропонує такі критерії визначення маніпуляції, як відсутність у реципієнта усвідомлення впливу комунікатора, можливості критичного аналізу інформації, свободи у прийнятті рішення, можливості висловити свою позицію [19].

Найбільш системним є визначення О. Доценко, а саме: «***маніпуляція*** *– це вид психологічного впливу, майстерне виконання якого викликає приховане пробудження в іншої людини намірів, які не збігаються з її актуальними намірами*» [8]. Воно зроблено автором на основі узагальнення наступних ознак маніпулятивного впливу.

Перша ознака є родовою – це вид впливу на свідомість та поведінку індивіда.

Друга ознака визначається особливим ставленням маніпулятора до людей як до засобу досягнення власних цілей.

Третя ознака полягає у прагненні маніпулятора отримати однобічний виграш.

Четверта ознака – прихованість або завуальованість маніпулятивного впливу.

Майстерне використання сили та знань маніпулятором, гра на слабких місцях людини є наступною, п’ятою ознакою маніпуляції [8].

Як зазначає В.Татенко, «маніпулювання поступається іншим механізмам впливу за параметрами моральності, усвідомленості, критичності та соціальної автономності. Але цих відмінностей у разі успішної маніпуляції об'єкт просто не помічає» [24, с.138]. Науковець акцентує, що найбільш широко використовуваною альтернативою маніпуляції в діловому спілкуванні є такий механізм впливу, як переконання.

Сучасний маніпулятор, вважає Е. Шостром, розвинувся завдяки орієнтації суспільства на ринкові відносини, тому індивід почав сприйматися як товар та річ, якою потрібно вміти управляти [31].

На основі аналізу психологічних наукових напрацювань Е. Шостром узагальнив основні причини розвитку маніпуляції: 1) наявність у маніпулятора невирішеного внутрішньо-особистісного конфлікту (Ф. Перлз); 2) недовіра до інших людей; заблокована здатність любити (Е. Фромм); 3) ризик, відчуття абсолютної безпорадності (Дж. Бугенталь); 4) наявність страху щодо близьких та

глибоких контактів з людьми (Дж. Гейлі, Е. Берн, В. Глассер); 5) некритичне прагнення отримати схвалення всіх і кожного (А. Еліс) [31].

Виділення певних ознак маніпулятивної поведінки дозвояє визначити її наявність під час ділового спілкування.

1. Провокація почуття вини за допомогою емоційного залякування. Мета мініпулятора – зачепити емоційно співрозмовника, звернутися до його найважливіших потреб і сторін життя. Наприклад, начальник говорить підлеглому: «Якщо Ви не візьмете на себе вирішення цього питання, ми втратимо клієнтів і не отримаємо премії».

2. Гра на почутті власної гідності. Бажання людини отримати визнання і повагу – сильний козир у руках маніпулятора. Маніпуляція під девізом «У тебе золоті руки» завжди працює.

3. Демонстраціяі власної безпорадноті. Маніпулятори часто грають на власних слабкостях. Можна почути: «Я цього не розумію, тому без твоєї допомоги нічого не зможу зробити». Визнаючи себе слабкою, людині вдається досягти необхідного результату – не докладати власних зусиль у спільній з іншими діяльності.

4. Використання безособових формулювань. Маніпулятор часто уникає відповідальності за власні рішення. Він не скаже: «Я хочу підвищення окладу». Більш типовим буде вираз: «Зазвичай за таке виконання обов'язків керівництво більшості банків підвищує співробітнику оклад».

5. Поява суперечливих емоцій. Під час спілкування з маніпулятором одразу виникають декілька суперечливих емоцій. Якщо зовні бесіда здається звичайною, але людина починає нервувати, злитися – це сигнал, що її використовує нещирий співрозмовник [28; 30; 31].

Існує багато психологічних прийомів протистояння маніпуляціям. Найкращий – коректно натякнути співрозмовнику, що його приховані наміри розкрито. Дієвий прийом протистояння – навчитися відмовляти, отже, говорити «ні» маніпулятору.

Після використання цих двох прийомів взаємодія з маніпулятором може припинитися, або він буде змушений перейти до прямого і чесного обговорення питання [21; 22; 28].

Отже, можна зробити висновок, що маніпуляція впливає на стиль життя особистості, регламентує систему її взаємодії та взаємовідносин, яка основується на контролі та завуальованому використанні інших людей.

Питання та завдання до самоконтролю

1. Чи може людина спілкуватися, не впливаючи на іншу людину?
2. Яке визначення поняття «психологічний вплив» ви знаєте?
3. Проаналізуйте види психологічного впливу.
5. Назвіть особливості конструктивного та деструктивного впливу.
6. Які існують правила конструктивного переконання опонента?
7. Законспектуйте види психологічної протидії впливу за О.Сидоренко.
8. Визначте поняття «комунікативні бар'єри».
9. Законспектуйте найбільш поширеніші типи комунікативних бар'єрів.
10. Назвіть прізвище науковця, який вперше назвав комунікативні перешкоди бар'єрами розуміння?
11. Продовжіть фразу сновними прийомами структурування інформації є….
12. Що входить до бар'єрів соціокультурних відмінностей?
13. Які існують прийоми подолання бар'єрів спілкування?
14. Проаналізуйте ознаки маніпулятивної поведінки особистості.
15. Проаналізуйте психологічні чинники розвитку маніпуляції.
16. Як конструктивно протистояти маніпулятивному впливу?

Література:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 160 с.

2. Аминов И. И. Психология делового общения / И.И. Аминов. – М.: Омега-Л, 2006. - 304 с.

3. Андреева Г. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 2007. — 363 с.

4. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие . – М.: ИНФРА – М, 2006. – 224 с.

5. Брэмсон Р.М. Общение с трудными людьми. – Киев, 1991.

6. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.

7. Добрович А.Б. Общение: наука и искусство/А.Б. Добрович. - М.: Яуза, 1996. -254 с.

8. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. СПб., 2003

9. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.

10. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

11. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. – Спб.: Питер, 2009. – 576с.

12. Кара - Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. - М.: изд-во «Эксмо», 2003 – 830 с.

13. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. К., 1990

14. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения. СПб., 2001.

15. Морозов А. В. Деловая психология / А.В. Морозов. – М.: Союз, 2000. – 576 с.

16. Олійник О. О Ділове спілкування: Навчальний посібник. – Красноармійськ: КІІ ДонНТУ, 2009. – с. 380

Режим доступу: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2713/1

17. Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история. Изд. 2-е, доп. и испр. М., 1979.].

18. Психологические проблемы самореализации личности / Под ред. А.А.Крылова, Л.А.Коростылевой. СПб., 1997. С. 123-142

19. Самборська О. В. Соціально-психологічні механізми переконуючого впливу: Дис. … канд. психол. наук. К., 1997

20. Сидоренко Е.В. Личностное влияние и противостояние личностному влиянию // Психологические проблемы самореализации личности / Под ред. А.А.Крылова, Л.А.Коростылевой. СПб., 1997.

21. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. - СПб.: Речь, 2001. – 256 с.

22. Смит М. Как научиться говорить «нет». – СПб.: ИК «Комплект», 1996. – 315 с.

23. Соколов, А. В. Общая теория социальной коммуникации / А. В. Соколов. – СПб. : Изд-во В. А. Михайлова, 2002. – 461с

24. Татенко В.О. Соціальна психологія впливу: Монографія. – К.: Міленіум, 2008. – 216 с

25. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.

26. Чалдини Р. Психология влияния / Р. Чалдини. - М.: Питер, Серия: Мастера психологии Издательство: Питер, 2013. – 304 с.

27. Чернова Г.Р., Слотина Т.В. Психология общения: Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2012. – 240 с.: ил.

28. Шейнов В.П. Манипулирование и защита от манипуляций. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.: ил.

29. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования). – М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – 848 с.

30. Шиллер Г. Манипуляторы сознанием. - М., 2007. - 548 с.

31. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор : пер. с англ. / Шостром Э. – Минск : ТПЦ «Полифакт», 1992. – 128 с.

32. Jones E. E Ingratiation' A Social Psychological Analysis. New York, 1964.

33. Steiner C M Scripts people live. Toronto, 1974 .

Тема 3. Психологічні характеристики основних форм ділового спілкування

Мета: розвинути у студентів основні уявлення про психологічні характеристики основних форм ділового спілкування; ознайомити особливостями основних форм ділового спілкування; сформувати уявлення про фукції ти види основних форм ділового спілкування; надати рекомендації щодо практики проведення ділової бесіди, наради, зборів, переговорів, дискусії, ділової телефонної розмови, презентації.

Основні поняття: форми ділового спілкування, форми колективного обговорення ділових проблем, ділова бесіда, ділова нарада, переговори, збори, дискусія, ділова телефонна розмова, сучасна презентація як активна взаємодія, співрозмовник, типи співрозмовники, стилі проведення нарад.

План

3.1. Ділова бесіда як форма ділового спілкування, її функції та види.

3.2. Характеристика та етапи ділової бесіди.

3.3. Типи співрозмовників у діловому спілкуванні.

3.4. Ділова нарада як форма колективного обговорення ділових проблем

3.5.Збори як форма колективного обговорення службових та виробничих проблем.

3.6. Особливості проведення дискусії.

3.7. Проведення ефективних переговорів.

3.8. Ділова телефонна розмова.

3. 9. Сучасна презентація як активна взаємодія.

Методичні рекомендації до роботи за темою

До питання 3.1. Сформулюйте головні завдання, тематику і фукції ділової бесіди.

До питання 3.2. Засвойте порівняльну характеристику основних форм ділового спілкування.

До питання 3.3. Створіть таблицю з відмінностями наради і зборів.

До питання 3.4. Визначте головні чинники ефективного проведення основних форм ділового спілкування. Проаналізуйте і засвойте головні ознаки таких форм.

До питання 3.5. Ознайомтеся з рекомендаціями ефективного організації та проведення основних форм ділового спілкування.

До питання 3.6. Поясніть сутність основних етапів дискусії.

До питання 3.7. Занотуйте основні тези рекомендацій за методом принципіальних переговорів.

До питання 3.8. Складіть план ділової телефонної розмови.

До питання 3.9. Опишіть основні вимоги до сучасної презентації

3.1. Ділова бесіда як форма ділового спілкування, її функції та види

Ділова бесіда – одна з найпоширеніших форм ділового спілкування. У науковій літературі наведено багато визначень цієї форми міжособистісного контакту [2; 3; 4; 9; 11]. Узагальнюючи численні варіанти, вважаємо, ділова бесіда – це форма ділового мовленнєвого спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій для встановлення ділових відносин, розробки та прийняття рішенння щодо розв'язання ділових проблем.

Головним завданням ділової бесіди є конструктивне обговорення і можливість переконати партнера прийняти конкретні пропозиції. Тематика ділових бесід може бути різноманітною: пропозиції шодо співпраці, працевлаштування тощо. Звідси визначають і функції ділової бесіди: обговорення обопільно важливих ділових питань для ділових партнерів; спільний пошук рішення, висування та просування ідей, задумів; контроль за виконанням розпочатих проектів і заходів з метою коригування; підтримка ділових контактів; стимулювання ділової активності.

Визначають різні види ділової бесіди: кадрова (співбесіда при прийнятті на роботу, при звільненні, просуванні по службі); дисциплінарна (розподіл обов'язків і їх виконання); організаційна (розподіл замовлень і доручень); творча (розробка нових концепцій).

Усі види ділових бесід можна розділити на дві групи. Вільні бесіди з двостороннім обміном інформацією, що відбуваються без спеціальної підготовки (з обмеженим терміном часу або без), та бесіди регламентовані, спеціально підготовлені.

3. 2. Характеристика та етапи ділової бесіди

Незважаючи на те, що будь-яка ділова бесіда стає актом творчості обох партнерів, вона за своєю суттю не є спонтанною і передбачає обов'язкову підготовку до проведення. Проте й по завершенні ділової бесіди необхідним стає обмірковування підсумків. Тому загальноприйнятим вважають виделення таких етапів ділової бесіди: докомунікативного, комунікативного, посткомунікативного. Кожний з етапів має свої особливості, урахування яких сприяє ефективному результату ділової комунікації або навпаки.

Докомунікативний етап передбачає планування й оперативну підготовку. Чим більш ретельно та якісно будуть реалізовані названі складові докомунікативного етапу, тим більш вірогідним буде бажаний результат майбутньої комунікації. До складу планування ділової бесіди належать попередній аналіз інформації про учасників, теми бесіди, міри зацікавленості учасників, а також докладний план проведення самої бесіди. Не менш важливою буде й оперативна підготовка, що складається зі збору, відбору матеріалу, складання робочого плану бесіди, визначення структури: початок, основна частина, завершення бесіди. Доречним буде визначення цілей, завдань, підготовка пропозицій та аргументів на їхню користь, обґрунтування проектів, необхідних для прийняття пропозицій, суворе дотримання ділового етикету при запрошенні на бесіду, розмірковування над стратегією і тактикою ведення бесіди та можливості несподіванок, що можуть зменшити ефективність ділової бесіди, а також вибір найкращого часу для її проведення. Необхідною є мисленнєва репетиція бесіди.

Науковці пропонують для докомунікаційного етапу перелік питань, на які треба звернути увагу при підготовці:

1. Чи уявляєте ви чітко свої цілі і бажаний результат?

2. Як можна буде оцінити досягнутий результат? Чи відповідає він вашій меті?

3. Якими є, на вашу думку, цілі співрозмовника?

4. Які засоби ви маєте для досягнення визначених цілей?

5. Яка позиція є оптимальною по відношенню до партнера для досягнення визначеної мети?

6. Як ви донесете до співрозмовника свою позицію?

7. Як ви дізнаєтеся про його установки, позицію та переконання?

8. З якими перешкодами стикнетеся?

9. Як убезпечити себе і зменшити вірогідність цих перешкод?

10. Як зняти прототиріччя, якщо вони виникнуть?

11. Як налаштуватися на терпимість до людини, якщо вона викликає непрязнь та врахувати природні відмінності у сприйнятті та оцінюванні майбутньої роботи?

12. Які викортстовувати засоби впливу на партнера?

13. Яку аргументацію при цьому використовувати?

14. Як поводитися, якшо виникнуть конфронтація, маніпуляція і будуть використані нечесні прийоми з боку партнера?

15. Як полегшити узгодження думок із партнером?

16. Наскільки приховувати свої позиції?

17. Як керувати атмосферою розмови?

18. Як керувати собою, якщо партнер викликає роздратування?

19. Як розуміти інтереси партнера?

20. Чого неможливо допускати під час бесіди?

Початок ділової бесіди визначає комунікативний етап. Від нього залежить подальший хід і результативність, адже невдала комунікація може зруйнувати всі плани. Налаштованість на співпрацю, конструктивний діалог – запорука ефективної комунікації. Головними завданнями спілкування на цьому етапі стають: установлення контакту зі співрозмовником, створення довірчої атмосфери для ділової бесіди, залучення уваги до теми розмови через збудження

інтересу учасників, а може, і перхоплення ініціативи. Тут немає дрібниць: важлива кожна фраза, вона не може бути формальною.

Елементами встановлення контакту вважають: привітання, рукостискання встановлення контакту очима, певну соціальну і фізичну дистанцію. Усі ці елементи мають свої особливості й потребують ретельної уваги.

Наголосимо на особливій увазі до партнера: повага, зацікавленість, прояв емпатії викликають позитивні емоції та налаштовують на конструктивний діалог.З огляду на психологію, цей акт комунікації ґрунтується на пошуку спільної позиції, спільної думки щодо обговорюваної проблеми, тому навіть перші фрази мають спонукати до згоди з вашою думкою. Натомість заперечення встановлює емоційний бар'єр між комунікантами. Тому недоречним стає зауваження такого типу на початку ділового спілкування*: «У мене інша думка з цього приводу ...»*.

Не варто починати спілкування з вибачень, які сприймаються як ознака невпевненості на кшталт: *«Вибачте, якщо я відбираю Ваш час…», «Перепрошую, що заважаю ...»*. Неприпустимою є зневага до співрозмовника і самої теми бесіди, шо виявляється у фразах по типу: «Розглянімо швиденько це питання …» або «От якраз вирішімо і це питання разом з іншими …».

Дослідник особливостей ділового спілкування Г. В. Бороздіна наводит низку «правильних дебютів», тобто початку ділової бесіди, які у сукупності можна вважати методичними прийомами початку ефективної комунікації [2].

1. Метод зняття напруги. Він спрямований на створення комфортної атмосфери для спілкування зазвичай незнайомих людей, різних за психотипом, можливо, інтровертів, для яких спілкування з незнайомими людьми є складним процесом. Рекомендують доброзичливо посміхнутися, інколи слушним може бути невимушений жарт, що сприяє зняттю бар’єрів спілкування і психологічної напруги.

2. Метод «гачка» використовують для короткого викладення змісту проблеми або ситуації, який можна супроводити коротким порівнянням або особистим враженням, незвичним питанням, тобто викликати емоцію.

3. Метод прямого підходу означає перехід до справи без попереднього вступу. Повідомлють причини бесіди, потім переходять від загальних питань до конкретної теми обговорення. Цей підхід поза емоціями, «холодний», раціональний і використовується для коротких і не дуже важливих ділових контактів.

Задля запобігання дії стереотипів комунікації рекомендують дотримуватися таких принципів.

1. Раціональність. Протягом ділової бесіди поводитися стриманно, навіть якщо партнер виявляє емоції, які вам не подобаються. Спокій і раціональність – найкращі помічники для відповіді на емоції співрозмовника.

2. Розуміння. Намагайтеся зрозуміти думку партнера, адже ваше завдання вплив на нього, а задля цієї мети необхідно зрозуміти партнера.

3. Увага. Варто памятати, що увага не є постійною, тому протягом бесіди треба вербально або невербально підтримувати концентрацію співрозмовника, відновлюючи порушений контакт.

4. Правдивість. Не можна надавати неправдиву інформацію, навіть якщо ви розумієте, що партнер вдається до такої дії.

5. Розмежування. Важливим психологічним принципом вважають установлення межі між особистістю учасника комунікації і темою. Зважайте передусім на те, що хоче сказати співрозмовник, не на форму висловлювання.

На етапі інформування партнера, тобто власне комунікативному, відбувається обговорення проблеми, передання інформації, закріплення й визначення нового напряму інформування. На цьому етапі спілкування доречно використовувати відповідну техніку постановки питань з метою переходу від монологу до діалогу. Основими кроками на цьому шляху можуть бути постановка питань: закритих і відкритих, риторичних, переломних, питань для роздуму; вислуховування; спостереження за реакціями співрозмовника. Найскладнішим на цьому етапі постає уміння слухати. Повноцінне, продуктивне слухання вимагає певних свідомих зусиль, які з часом стають навичками. За суттю, уміння слухати означає вміння спілкуватися.

Процес слухання має два етапи. На першому відбувається власне слухання співрозмовника. На другому етапі після обдумування і, якщо потрібно, уточнення сказаного виражається своє відношення до почутого.

Пасивний тип слухання доречний, коли співрозмовник говорить швидко, хвилюючись, або, навпаки, повільно, бентежачись, а вам потрібно допомогти йому висловитися. Зазвичай статус людини, що потребує пасивного слухання, є нижчим за статус промовця, наприклад, начальник заслуховує підлеглого, старший молодшого, лікар пацієнта. Найчастіше в ділових контактах необхідне активне слухання. Його мета – отримати якомога більше інформації від партнера. Слухати активно – це означає з'ясувати дійсне значення повідомлення, сенс послання.

Активне слухання відрізняється від пасивного тим, що воно не обмежується уважним мовчанням, можливі уточнювальні запитання: «Що ви маєте на увазі?», «Перепрошую, я не зрозумів» і т. п., аби з'ясувати сенс виразу або слова. Коли співрозмовник замовкає, доречно поставити навідне запитання, яке змусить його розповісти про якісь інші сторони справи. Стимулювати бесіду можна й спонуканням – прямим проханням зупинитися на якомусь моменті.

До прийомів активного слухання належить і перефразовування – нове формулювання повідомлення для перевірки його точності. Застосовується, якщо співрозмовник виражається неясно. Почати перефразовування можна так: «Ви хочете сказати, що…» або «Ви має на увазі, що…» У тому випадку, коли партнер спеціально затемнює суть справи, такий прийом дозволяє виявити його дійсні міркування.

Вельми ефективний прийом резюмування – підсумовування основних ідей і відчуттів співрозмовника, наприклад: «Отже, якщо я вас правильно зрозумів …». Коли значення повідомлення з'ясоване, можна висловити свою думку або пораду, прийняти обопільну угоду, дійти згоди. Активне слухання забезпечує ефективність спілкування.

Найбільш відповідальний завершальний етап слухання: замовкнувши, співрозмовник чекає, що ви скажете. І тут потрібно проявити всі свої кращі якості: тактовність, швидкість мислення, здібність до аналізу проблеми.

Що ж дає вміння слухати в ділових контактах? Воно дозволяє зрозуміти партнера, отримати від нього повну інформацію, сприйняти поради і пропозиції; зробити спілкування комфортним для співрозмовника і, отже, справити на нього гарне враження.

Якщо людина відчуває, що її розуміють, вона відчуває довіру до співбесідника, а це так важливо для плідного спілкування. Крім того, в діловому спілкуванні дуже важливо отримати потрібну інформацію [6, с.33].

Додамо практичних рекомендацій. Робіть необхідні нотатки на папері, уникайте чинників, що відволікають увагу, виділяйте головне, нейтралізуйте власні емоції, не обмірковуйте наступне питання, а сосередьтесь на сутності обговорюваного питання, відкиньте все другорідне.

Дуже важливим є постановка правильних питань. Зауважимо, що більшість людей неохоче відповідають на прямі питання, тому необхідно спонукати до цього партнера, виражаючи зацікавленість. Науковці визначають п’ять основних груп питань [2, с. 41].

1. Закриті питання, на які очікують коротку відповід «Так» або «Ні». Такі питання створюють напружену атмосферу, тому рекомендують використовувати їх, якщо потрібно підтвердити попередню домовленість.

2. Відкриті питання, які потребують більш детального пояснення і є психологічно більш зручними. Вони надають дадаткову інформацію та допомагають з’ясувати позицію та мотивацію співрозмовника. Утім, можна втратити ініціативу та контроль за діловою бесідою.

3. Риторичні питання. Їхньою метою стає вплив на мислення партнера з метою спрямувати його в неохідному напряму або вказати на невірішені проблеми.

4. Переломні питання. Вони спрямовують бесіду в необхідному руслі, утім, дають можливість переключення на важливий для обговорення напрям, проте утворюють вірогідність порушення рівноваги між співрозмовниками.

5. Питання для обмірковування змушують співрозмовника ретельно обмірковувати та коментувати сказане, створюють атмосферу взаємопорозуміння.

На етапі аргументації постає завдання зміни позиції партнера. Для досягнення визначеної мети оперуйте простими, ясними, точними і переконливими поняттями. Аргументація має бути коректною, доводи чіткими, зрозумілими з урахуванням особливостей характеру співрозмовника.

Обговорення будь-якої проблеми є неможливим без зауважень по ходу бесіди. Проте за формою і змістом вони мають бути зваженими. Дослідники особливостей ділового спілкування визначають такі: невисловлені зауваження, упередження, іронічні зауваження, зауваження з метою отримання інформації, зауваження з метою проявити себе, суб'єктивні зауваження, об'єктивні зауваження, зауваження з метою супротиву [2, с. 42]. Охарактризуємо лише ті, які можуть завадити ефективній комунікації, звернувши увагу на їхні причини та ставлення до них адресата.

З огляду на руйнівні наслідки найбільш загрозлими продуктивному спілкуванню може стати упередження. Причиною стають негативні емоції по відношенню до вас, викликані антипатією, неприємним враженням. Підтвердженням упередженості стають агресивна аргументація співрозмовника, несприйняття будь-яких логічних аргументів з вашого боку. У такій ситуації необхідно з'ясувати мотивацію партнера, щоб віднайти шляхи до порозуміння та не заражатися негативними емоціями.

Іронічні зауваження теж свідчать про поганий настрій співрозмовника, а інколи перевірити ваше терпіння та витримку. Іноді такі зауваження мають провокативний характер. У жодному разі не можна вирачати самовладання. Ваша реакція може бути дотепною або взагалі можна ігнорувати такі зауваження.

Суб'єктивні зауваження не сприяють ефективній комунікації, адже зазвичай стають наслідком того, що ваша інформація є недостатньо переконливою, партнер не довіряє їй, тому й не враховує доводи. Треба приділити увагу особистості співрозмовника, взяти до уваги його проблеми.

Зауваження з метою супротиву виникають, як правило, на початку бесіди і повязані з незнанням ваших аргументів та невизначеністю теми. Тому варто чітко окреслити тему, якщо супротив збільшиться, то змінити тактику, а іноді й тему ділової бесіди.

Зауваження, які несуть негативні емоції, варто ігнорувати, бо вони провокують конфлікти і не сприяють ефективній комунікації.

3.3.Типи співрозмовників у діловому спілкуванні

Ефективність ділової бесіди, беззаперечно, залежитиме від психологічної складової, зокрема урахування особистісних особливостей учасників: настрою, темпераменту, характеру, умінь і навичок спілкування.

Відомо, що на нашу розмову впливає перше враження, яке складається за декілька секунд і формує симпатію або антипатію до незнайомого співрозмовника. У більшості наукових праць із проблеми першого враження, розглянуто питання його адекватності. За законами апперцепції, у першому враженні завжди певною мірою присутній минулий досвід, знання, перетворені на установки, що роблять сприймання вибірковим. О. О. Бодальов [1] розглядає перше враження як складний психологічний феномен, у якому поєднуються чуттєвий, логічний і емоційний компоненти, присутнє емоційне ставлення, а також більш-менш усвідомлювані й узагальнені оцінні судження. У книзі науковця «Сприймання і розуміння людини людиною» [1], останній розділ присвячений закономірностям формування першого враження та чинникам, що підвищують його точність. До визначальних чинників, які формують перше враження та стають підказками й орієнтирами для оцінювання внутрішнього світу, схильностей і особистісних рис людини, належать типові помилки першого враження, стереотипи та установки.

Типовими помилками першого враження вважають ефект ореолу, проекцію, ефект зверхності (ефект Pollyanny), вплив емоційних станів і забобонів. На запуск ефекту ореолу впливає соціальна або інтелектуальна нерівність, адже люди схильні до переоцінювання психологічних якостей інших, якщо вбачають перевагу над собою за значущим на цей час параметром. У такому випадку ми оцінюємо людину радше позитивно. І навпаки, якщо ми перевершуємо когось за суттєвим для нас показником, то ставимося до людини здебільшого зверхньо. Така помилка першого враження є наслідком дії чинника переваги.

Проекція виявляється в приписуванні іншим власних негативних рис, зокрема роздратованості, агресивності, заздрощів, упертості тощо, які викликають у самої людини непрємні відчуття.

Власний емоційний стан, безумовно, впливає на сприйняття іншої людини, підфарбовуючи перше враження або позивними, або негативними кольорами.

Культурні, національні, релігійні відмінності людей зазвичай є джерелом викривлення першого враження, підґрунтям забобонів і соціальних стереотипів, які ускладнюють ефективність ділової комунікації. Дуже важливим при проведенні ділової бесіди вважають «Ви-підхід», тобто урахування цінності думки партнера.

Науковці наводять багато класифікацій співрозмовників.

Вважаємо цікавою класифікацію психолога Предрага Міцича [7]. Дослідник описує теоретичні моделі «абстрактних типів» людей і характерні риси їхньої поведінки [7].

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

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

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

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

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

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

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

8. Людина, яку називають «велике цабе», зовсім не терпить критики. Вона вважає себе кращою за інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такою людиною треба бути обережним, не критикувати. Водночас варто показати, що вона така сама людина, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: «Так..., проте».

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

Звісно, будь-яка класифікація є умовною і залежить від критеріїв відбору, утім, наведана може стати в пригоді учасникам ділової комунікації.

Зважаючи на викладене вище, надамо практичні поради щодо проведення ділової бесіди:

1) складіть заздалегідь план майбутньої бесіди, продумайте важливі формулювання;

2) періодично впливайте на співрозмовника в ході бесіди, а саме: несприятливі моменти і факти чергуйте із сприятливими;

3) позитивними фазами ведення бесіди мають бути початок і кінець;

4) пам'ятайте про рушійні мотиви співрозмовника: його очікування, переваги, яких він домагається досягти за допомогою цієї бесіди; його позиції, бажання самоствердитися, почуття справедливості,самолюбство;

5) за можливості використовуйте особистий контакт;

6) найбільшу увагу приділяйте ясному, короткому і зрозумілому викладу;

7) надавайте не дуже довгі, але й не занадто короткі пропозиції;

8) у жодному випадку не будьте неввічливими і позбавленими смаку.

9) полегшуйте співрозмовникові «Так – відповідь»;

10) уникайте порушувати питання, на які співрозмовник може відповісти «ні»;

11) вникайте в суть викладу;

12) пояснюйте свою позицію, якщо відчуваєте незгоду співрозмовника;

13) ніколи не ставтеся до інших із зневагою;

14) говоріть компліменти помірно;

15) думайте у «Ви – стилі»;

16) завжди визнавайте правоту співрозмовника;

17) уникайте порожньої риторики;

18) уникайте професійного жаргону;

19) завжди будьте тактовним;

20) уникайте обхідних шляхів, прямо йдіть до мети;

21) відмовтеся від ведення шаблонних бесід;

22) працюйте над розвитком власного стилю ведення бесіди;

23) повторюйте в бесіді основні думки співрозмовника;

24) стежте за логічністю своїх думок і висловлювань;

25) уникайте віддалення від предмета бесіди і попутних відступів;

26) полегшуйте співрозмовникові відповіді на ваші питання;

27) висловлюйтеся переконливо і в оптимістичній манері;

28) уникайте найвищого ступеня порівняння.

Завершуючи бесіду, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- спостерігаючи за співрозмовником, визначте момент для закінчення бесіди;
- заздалегідь сформулюйте мінімальну мету й обміркуйте альтернативні варіанти розв'язання проблеми;
- намагайтеся досягти добровільної згоди партнера;
- не виявляйте невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди, навіть якщо її мети не було досягнуто;
- закінчуючи бесіду, доцільно використати свій найсильніший аргумент.

Завершення ділової бесіди має також свої обов'язкові елементи та особливості. Це заключний етап процесу спілкуванння, у якому підбиваються загальні підсумки бесіди, обговорюється отриманий результат, конкретизуються питання для подальшого обговорення, а також зазначаються невирішені проблеми.

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

Якщо співрозмовник не вирішив своє питання позитивно, треба дати йому змогу зберегти «добрий вираз обличчя при поганій грі». Та й співрозмовник

для того, щоб мати змогу ще раз вийти на контакт, не повинен «грюкати дверима».

3.4. Ділова нарада як форма колективного обговорення ділових проблем

У діловому спілкування важливе місце відводять формам колективного обговорення проблем, до яких належать наради, збори, перемовини, дискусії. Ефективність таких заходів ґрунтується на ефекті синергії, тобто комбінованому впливі чинників, ефект від взаємодії яких істотно переважає дію кожного окремо взятого чинника та їх простої суми. Розглянемо деякі особливості, притаманні цим формам колективного обговорення проблем.

Нарада – це поширеніша форма колективного обговорення нагальних проблем як у державних, так і комерційних установах та організаціях. Узагальнюючи розмаїття підходів до визначення та характеристики службових (ділових) нарад, наведемо основні особливості цієї форми ділового спілкування [8].

Ділова (службова) нарада – це форма організації ділового спілкування з метою обговорення актуальних питань і прийняття рішень у всіх сферах виробничого, громадського та політичного життя. Вона дає змогу спільно аналізувати важливі питання й висловлювати свої думки та пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Проблема, яка виноситься для обговорення на нараду, може мати будь-який характер: виробничий, дисциплінарний, організаційний тощо.

Звернемо увагу, що нарада є синкретичним жанром усного ділового спілкування, у якому об’єднуються різні жанри: від монолога (виступи учасників), бесіди (обмін інформацією) до дискусії (відстоювання та обговорення думок і ідей).

Метою наради є коригування й удосконалення поточної діяльності, учасниками стають найчастіше відповідальні працівники, фахівці та інші зацікавлені особи. На нарадах обговорюють конкретні, поточні питання і

проблеми. Оскільки проведення наради здебільшого ініціюється керівником, то й рішення за підсумками обговорення приймається одноосібно, причому як з урахуванням, так і без урахування думок учасників службової (ділової) наради.
Науковці класифікують наради за різними ознаками. Наведемо класифікацію,запропоновану В. Т. Шатуном [12]

Науковець пропонує розрізняти службові (ділові) наради передусім за розв’язуваними задачами:

- *які виробляють і приймають рішення* (ділові наради) – оцінка стану справ, обмін інформацією, обговорення можливих варіантів дій, прийняття рішень, розподіл обов'язків і узгодження майбутніх дій;

- *підсумкові* – оцінювання раніше прийнятих рішень, ступені і якості їхньої реалізації, постановка задач на новий період, утвердження планів робіт;

- *інформаційні* – передача інформації на нижні рівні, узагальнення даних з конкретної проблеми і з'ясування поглядів;

- *оперативні, виробничі (диспетчерські)* – одержання поточних зведень про стан справ і визначення вузьких місць, прийняття оперативних рішень і контроль;

- *роз’яснювальні (інструктивні, ознайомлювальні, уточнювальні)*, на яких менеджер намагається переконати учасників у необхідності, правильності і своєчасності його дій і рішень, доводить до них необхідну інформацію, пояснює способи дій, підвищуючи кваліфікацію виконавців, видає завдання;

- *координаційні (консультаційні)* – забезпечення взаємодії підрозділів, виявлення потреб і очікувань зацікавлених сторін;

- *наради комісій, комітетів, робочих груп* – детальне планування роботи представників різних підрозділів і різних рівнів управління;

- *навчальні (ознайомлювальні)* – дають учасникам визначені знання з метою підвищення їхньої інформованості чи кваліфікації;

- *проблемні* – проводяться з метою колективного вироблення шляхів і методів рішення виниклих проблем; вони спрямовані на пошук оптимальних рішень,

винесення на обговорення господарських проблем, розгляд перспективних питань розвитку, обговорення інноваційних проектів.

Класифікують наради за кількістю учасників (у вузькому колі і розширені), за складом учасників (з фіксованим складом, із запрошеними, комбіновані), за місцем проведення (місцеві і виїзні), за стилем проведення (формальні і неформальні) тощо.

Оптимальна кількість учасників наради 10-12 осіб, стверджують практики. Визначена кількість учасників ділової наради пов’язана з можливістю обговорення проблем. Якщо учасників наради більше за визначену науковцями кількістю, то не всі зможуть взяти участь в обговоренні.

Розглядаючи психологічні особливості проведення службових нарад, зауважимо, що планові наради, які проводять за чітко визначеними графіками, з певною періодичністю та усталеним складом учасників, практично постійним порядком денним (підсумки діяльності за певний період, розподіл завдань або ресурсів, планування майбутнього періоду, узгодження діяльності підрозділів) є більш продуктивними та менш напруженими. Натомість позапланові наради, викликані непередбачуваними або надзвичайними ситуаціями, сприяють розвитку стресу у працівників, знижують культуру ділових відносин, тому проводити їх рекомендовано у крайньому випадку.

Особливу увагу дослідники ділового спілкування приділяють стилю проведення службових (ділових) нарад. Від стилю проведення залежить ефективність цієї форми колективного обговорення проблем.

За стилем проведення наради можуть бути диктаторськими, авторитарними, сегрегативними, авторитарно-поблажливими, дискусійними і вільними.

Диктаторську нараду веде і користується на ній правом голосу тільки керівник. Він знайомить присутніх зі своїми розпорядженнями, своєю думкою, постановами чи вказівками вищих організацій. Його формулювання категоричні, не допускають заперечень. Інформація приймається до відома. Іноді

дозволяють ставити запитання. Боротьби думок немає. Кількість учасників не регламентована.

Авторитарна нарада передбачає запитання керівника та відповіді на них учасників наради. За вимогою або з дозволу керівника можуть бути виступи. Проводиться за необхідності в короткий термін, щоб прийняти визначене рішення. Керівник діє динамічно, висловлює пропозиції, не очікуючи згоди учасників. Йому важливо особисто переконатися в тому, що його думки правильні, що кращих пропозицій немає. Психологічний клімат у колективі його не цікавить. Кількість учасників обмежена. У такій формі може проводитися звіт учасників перед керівникомом. У ситуації незгоди з думкою керівника підлеглий може відчувати ворожість.

Для сегрегативної (відособленої) наради характерно, що керівник сам визначає тих, хто повинен виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати. Нарада носить псевдодискусійний характер і неминуче спричиняє негативні наслідки (розкол колективу, почуття антипатії до керівника і тих, думку кого керівник бажає вислухати).

Авторитарно-поблажливий стиль проведення нарад характеризується твердістю в принципових питаннях і поступливістю у несуттєвих, на думку керівника, моментах. Стиль застосовується, коли керівник не має необмежених повноважень і створює тільки видимість демократичності та погодженості прийнятих рішень. Стиль прийнятний у випадках, коли ситуація вимагає оперативного ухвалення рішення, а думки співробітників є різними. Негативні наслідки застосування цього стилю полягають у тому, що виникає приховане невдоволення співробітників, думки яких не були враховані.

Схильність керівника до перерахованих способів проведення нарад характеризує його як не дуже компетентного і сумлінного керівника. Прийняті рішення нерідко реалізуються в перекрученій формі, а спроби усунути відхилення виконавця від задуманого призводять до великих і зайвих витрат часу, сил і засобів. Безумовно, за таких стилів ведення наради керівник впевнено тримає кермо у власних руках, подає безліч реальних пропозицій.

Проте важко вести за собою людей, які налаштовані негативно. Авторитарне ведення нарад припустиме лише в тому випадку, якщо необхідно якнайшвидше прийняти рішення. Проте авторитарне ведення наради варто віднести до небажаних випадків, особливо якщо з його учасниками доведеться працювати і далі. Конфлікти, авторитарне втручання, обмеження полеміки негативно впливають на хід наради й ухвалення оптимального рішення.

Конструктивною варто визнати поведінку керівника, коли він виявляє максимум доброзичливості до всіх учасників наради, терпляче вислуховує їх, утримується від негативних реплік, не обриває на півслові і всіляко заохочує активність молодих фахівців і рядових працівників.

Продуктивність будь-якої наради залежить від керівника, який має створити комфортну психологічну атмосферу для всіх учасників. Завершуючи нараду голова може закликати всіх до виконання тих програм, завдань, які були прийняті в процесі обговорення. Слушним буде похвалити найбільш вдалі ідеї, виступи та обов'язково подякувати всім за плідну працю.

3.5. Збори як форма колективного обговорення службових та виробничих проблем

Схожою за певними ознаками формою колективного обговорення службових або виробничих проблем є ***збори.*** Утім, вони мають певні відмінності, про яких зазначимо більш докладно. Збори, на відміну від наради, призначаються в основному для підсумовування результатів діяльності за певний період часу та планування подальшої роботи установи чи організації. Це і становить їхню головну мету, причому участь у зборах беруть усі члени трудового колективу, інколи визначені за певними ознаками делегати, тобто представники всіх підрозділів. До порядку денного зборів вклаючають звіт керівника та питання, що накопичилися за звітний період. Оскільки збори є найбільш демократичною формою колективного обговорення проблем, то рішення приймаються більшістю голосів.

Збори потребують дуже ретельної підготовку, тому варто створити робочу группу щодо підготовки їх проведення. Підготовка зборів, визначення проблеми та її обґрунтування, обговорення проблеми та обовязкове прийнятття рішення – це необхідні складові якісного проведення зборів.

Важливим є вибір доповідачів, якими мають бути досвідчені та висококваліфіковані фахівці з проблем, які потребують обговорення та подальшого вирішення. Проте не менш важливими є навички ораторського мистецтва для промовця, адже без цього учасники зборів, кількість яких зазвичай є великою, навіть за умови зацікавленості проблемою, не будуть засереджені на виступу.

Уміння керувати увагою слухачів – не просте завдання для промовця, яке потребує знань з психології та навичок публічного виступу, а значить, і ретельної підготовки. Необхідно продумати вступ, у якому зацікавити слухачів, визначити ідею, яку підкрепити вагомими аргументами, слушними прикладами. Важливими є темп промови, інтонація, тембр голосу, паузи. Якщо ви не маєте досвіду публічного виступу, варто провести репетицію вдома перед дзеркалом, записати себе на аудіоносій, а потім прослухати.

Зрозуміло, що будь-який публічний виступ провокує хвилювання, яке по-різному впливає на особу залежно від психотипу. Нервове збудження, яке передує публічній промові, мобілізує холерика та сангвініка, надає енергії та емоцій, які впливають на аудиторії. Натомість для флегматика або меланхоліка психологічне напруження є складним станом, який може спричинити позамежне гальмування, що ускладнить промову. Тому, знаючи свої психологічні особливості, радимо пройти тренінги з ораторського мистецтва або отримати консультації психолога щодо подолання таких складних станів.

Фахівці радять ретельно планувати час доповіді, плануючи її структуру так: 10% часу відвести на вступ, 5% – на висновки, решту часу має складати основна частина. Кращою буде доповідь, якщо ви висвітлюєте одну тему. Памятайте про регламент, адже навіть найцікавіший виступ не може бути неперервним.

Оскільки слухачі реагують на вербальні і невербальні засоби ділового спілкування, радимо попередньо працювати над словесним вараженням думок, адже писемна і усна форма маю структурні відмінності у вираженні думок. Варто враховувати, що усному мовленню притаманні більш прості за будовою речення, адже вони легше сприймаються та усвідомлюються аудиторією. Недоречно обтяжувати промову іншомовними словами, які мають відповідники рідною мовою слухачів, надмірно використовувати терміни та професіоналізми, якщо немає в цьому потреби, заглиблюватися в деталі та зайві підробиці, бо можна загубити основну думку.

Структура зборів передбачає обов'язкове обговорення доповіді (за винятком святкових або ювілейних). За правилом, обговорення припиняється, коли завершується список охочих взяти в ньому участь. Важливим є етап прийняття рішення, адже від його якості залежить результативність проведених зборів, а також зміни ситуації, яку обговорювали. Тому рішення має бути конкретним із визначенням термінів виконання та відвідальних осіб. Най- важливішим буде контроль за виконанням прийнятих рішень і в подальшому повідомлення учасникам зборів про результати.

3.6. Особливості проведення дискусії

Ефективним засобом задля вирішення професійних складних і неоднозначних проблем є ***дискусія***, яка дозволяє використовувати інтелектуальний потенціал провідних фахівців, не обмежуючи формою вільний хід думок та аргументів. Психологічно дискусія більш прийнятна для вільного висловлювання думок, адже не обмежена часом і формальними чинниками.

Отже, поділяємо думки дослідників, що дискусія – форма колективного обговорення, метою якої стає виявлення істини через зіставлення різних думок, правильне розв'язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Організація дискусії передбачає, як і в попередніх формах колективного обговорення, три етапи: підготовчий, основний та завершальний. На першому етапі доцільно сформулювати тему дискусії й основні питання, які будуть винесені на колективне обговорення, дібрати відповідну літературу для підготовки, визначити час і місце проведення дискусії. Учасників дискусії краще розмістити у приміщенні так, щоб усі присутні бачили одне одного в обличчя й добре чули.

Добір теми багато в чому визначає ефективність дискусії. Звичайно, краще формулювати її проблемно. На обговорення не бажано виносити понад п'ять питань. Якщо тема складна, доцільно зробити невеликий вступ, щоб учасникам дискусії було легше визначитися щодо основних понять.

На другому етапі обговорюються ті питання, які були винесені на порядок денний. Процесом обговорення керує ведучий. Від виконання ним своєї ролі залежать хід і результати дискусії. Щоб не тиснути на присутніх авторитетом, ведучому не варто самому багато говорити. Він це може робити тільки тоді, коли не вистачає інформації для пошуку нового погляду на вже відому проблему. Ведучому треба ставитися до всіх з повагою й однаково, не засуджувати будь-кого з учасників за його, можливо, некомпетентну думку.

До поведінки учасників дискусії також є певні вимоги. По-перше, всі учасники мають підготуватися до обговорення обраної теми й виявити готовність викласти свою позицію. По-друге, кожен повинен уважно слухати інших і чути, про що саме вони говорять. По-третє, всім бажано поводитися відповідно до загальноприйнятих етичних норм поведінки. Не варто перетворювати дискусію на суперечку, не можна переривати того, хто виступає, робити зауваження щодо особистісних якостей учасників. Якщо під час обговорення виникла пауза внаслідок роздумів учасників, переривати її не варто, бо, можливо, вона допоможе знайти новий цікавий поворот дискусії.

Третій етап – підведення підсумків. Це, звичайно, робить ведучий. Проте можна доручити це й досвідченому фахівцю з числа учасників. Він оцінить повноту й глибину розкриття теми, новизну інформації, відзначить різні

погляди, наголосить на значущих результатах обговорення. Добре, якщо до аналізу дискусії буде залучено й інших учасників. Це допоможе всім краще усвідомлювати й контролювати власну поведінку, а також сприятиме підвищенню рівня культури спілкування під час дискусії. Навіть те обговорення, що начебто не вдалося, також принесе користь, бо виграє не той, хто не помиляється, а той, хто вміє зробити з цього для себе певний висновок.

Як свідчать спостереження, дискусія не повинна тривати понад три години. Зловживання часом може викликати роздратування у присутніх. Ведучий має відчути кульмінаційний момент, після якого, зазвичай, інтерес до обговорення зменшується, і підбити підсумки. Важливо також дотримуватися ухваленого регламенту. Як правило, для повідомлення надається 15-20 хвилин, для виступу – 3-5 хвилин.

Під час обговорення нерідко з’являється багато різних думок, іноді цілком полярних. І тоді учасники відповідно до своїх думок починають тяжіти до людей, думки яких їм є близькими. Серед учасників дискусії виникають певні групи, найчастіше так звані меншість і більшість. Тривалий час вважалося, що істина належить більшості, а меншість сприймалася як дестабілізаційний чинник. Справді, більшість використовує психологічний тиск на інших. Проте авторитет її часом ґрунтується на чисельності, а не на правоті. Але, і це підтверджує практика, саме меншість викликає творчу активність аудиторії, твердо й послідовно відстоюючи свої позиції. Тим самим вона стимулює більшість подивитися на проблему під іншим кутом зору. Вважається, що погляди більшості змінюються частіше залежно від етики поведінки та спілкування меншості, аніж від її компетентності.

Про результативність дискусії можна говорити, коли в учасників сформувалася певна думка щодо обговорюваного питання або підтвердилися погляди, що їх мав дехто із присутніх до початку колективного обговорення. Якщо під впливом дискусії у частини учасників змінилися думки, це означає, що подіяв «ефект переконання». Він виявляється навіть тоді, коли в декого зароджуються сумніви щодо правильності своїх думок. «Нульовий ефект»

дискусії буває тоді, коли погляди, думки більшості людей не змінюються. Звичайно, це може бути наслідком пасивного ставлення до дискусії та некваліфікованої підготовки до неї. Якщо під час дискусії у декого сформуються думки, протилежні тим, які хотілося сформувати під час організації, то це означає дію «ефекту бумеранга», тобто негативний результат дискусії.

3.7. Проведення ефективних ділових переговорів

У будь-якій діловій діяльності треба буди готовим до проведення ділових переговорів, які мають свої психологічні особливості, адже часто переговори мають на мети досягнення успіху на свою користь. **Ділові переговори –** процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи й суперечливих інтересів [3; 8].

За формою ділові переговори нагадують співбесіду, оскільки, на відміну від спілкування з аудиторією, їм властивий більш близький інтелектуальний, емоційний контакт між партнерами. У проведенні переговорів важливу роль відіграють такі суб'єктивні чинники, як здібності, уміння переконувати, емоційний настрій тощо, тому не можна нехтувати підготовкою до такої форми колективного обговорення проблем.

На етапі підготовки ділових переговорів необхідно контролювати якість і терміни виконання робіт, аналізувати й усувати причини, які перешкоджають досягненню наміченого. Після розроблення плану майбутніх переговорів потрібно письмово (обмін листами поштою, телефаксом, через електронну мережу) узгодити з партнером терміни і програму візиту його представників. Підготовка до візиту представників партнера має охоплювати все, що стосується прибуття та перебування делегації (зустріч в аеропорту чи на вокзалі, супроводження до готелю, вирішення комунікативних, побутових проблем тощо). Байдужість до організаційних проблем може негативно позначитися на настрої партнерів під час переговорів.

Переговори включають такі структурні компоненти, як знайомство, привітання, ознайомлення з проблемою, характеристика проблеми та пропозиції

щодо переговорів, детальне формулювання позицій, діалог, вирішення проблеми, завершення.

Недостатня увага до об'єктивних і психологічних аспектів організації і проведення переговорів породжує такі помилки.

1. Партнер розпочинає переговори, недостатньо продумавши їх необхідність, мету, можливі ускладнення та наслідки. У такому разі він змушений лише реагувати, а не діяти, здебільшого підтримувати ініціативу іншого учасника переговорів.

2. Відсутність програми. У партнера немає чіткого плану дій, обумовленого його максимальними і мінімальними інтересами.

3. Партнер захоплений лише власними інтересами, що породжує в учасників небажання розглянути взаємоприйняті варіанти.

4. Партнер не має чітко визначених власних інтересів, тому його пропозиції, оцінки, аргументи не є конкретними, що ускладнює досягнення розуміння сторонами предмета переговорів, пошук прийнятого рішення [8].

Залежно від ролі у спрямуванні переговорного процесу розрізняють різні види питань. Питання, що виражають інтереси учасників переговорів, повинні випливати з їх змісту, не бути занадто наполегливими, оскільки це може збудити або посилити негативний настрій партнера. Охарактеризуємо деякі з них.

Інформаційні питання призначені для збору відомостей, які необхідні для складання уявлення про партнера, проблему, зазвичай це відкриті питання.

Контрольні питання можна використовувати під час переговорів, аби з'ясувати, чи розуміє вас партнер, до прикладу «Що ви про це думаєте?», «Чи погоджуєтеся ви такою думкою?»

Навідні питання необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовнику нав'язувати вам небажаний напрям бесіди. За допомогою таких питань можна керувати ходом переговорів і спрямовувати їх у необхідне вам русло.

Провокативні питання дозволяють встановити, чого насправді хоче ваш партнер і чи правильно він розуміє стан справ. Провокувати – означає кидати

виклик, підбурювати. Ці питання можна починати так: «Ви впевнені, що зможете? Ви, дійсно, вважаєте що це так?».

Альтернативні питання надають співбесідникові можливість вибору. Кількість варіантів, проте не повинна перевищувати три. Такі питання передбачають швидку відповідь. При цьому слово «або» найчастіше є основним компонентом питання: «Який термін обговорення підходить вам більше – понеділок, середа або четвер?»

Ознайомлювальні питання призначені для виявлення думки співрозмовника з даного питання. Це відкриті питання, що вимагають розгорнутої відповіді. Наприклад, «На який ефект ви розраховуєте при ухваленні цього рішення?».

Підтверджувальні питання ставлять, аби вийти на взаєморозуміння. Якщо ваш партнер п'ять разів погодився з вами, то на вирішальне шосте питання він також дасть позитивну відповідь. До прикладу: «Ви дотримуєте такої ж думки, що …?», «Напевно ви ради тому, що …?».

Питання для орієнтації ставлять, аби встановити, чи продовжує ваш партнер дотримуватися висловленої раніше думки. Наприклад: «Якою є ваша думка з цього пункту?», «До яких висновків ви при цьому дійшли?».

Зустрічні питання спрямовані на поступове формування думки та спонукають партнера по переговорах до остаточного рішення. Вважається неввічливим відповідати питанням на питання, проте зустрічне питання є майстерним психологічним прийомом, правильне використання якого може дати значні переваги: «Якщо я вас правильно зрозумів, у вас є деякі сумніви відносно термінів постачання?».

Однополюсні питання передбачають повторення партнером вашого питання на знак того, що він зрозумів, про що йдеться. При цьому ви переконуєтеся, що питання зрозуміли правильно, а той, що відповідає, отримує час для обдумування відповіді.

Питання, що відкривають переговори, є надзвичайно важливими для ефективного й зацікавленого обговорення. У партнерів по переговорах відразу ж

виникає стан позитивного очікування. Наприклад, «Якщо я запропоную вам спосіб, за допомогою якого можна швидко вирішити проблему, нічим при тому не ризикуючи, то чи зацікавить вас це?» – (Так); «Ви згодні з тим, що це припустимо?» – (Так) і т. п.

Питання, що завершують переговори, спрямовані на швидке позитивне їх завершення. Причому краще спочатку поставити одне або два підтверджувальні питання, супроводжуєчи їх неодмінно дружньою посмішкою: «Чи зміг я переконати вас у вигоді цієї пропозиції?», «Чи переконалися ви, наскільки просто все вирішується?». А потім без додаткового переходу можна поставити питання: «Який час реалізації цієї пропозиції вас більше влаштовує – травень або червень?» [6, с. 18-19].

Після закінчення переговорів потрібно зробити підсумки, визначити пункти, з яких досягнута домовленість, а також ті, що потребують доопрацювання, або з яких погляди партнерів розійшлися.

Досягнення успіху у переговорах потребує знань і практичних навичок. Вважаємо корисним знання та використання методів проведення успішних переговорів, зокрема методу принципіальних переговорів, розробленого в межах Гарвардського проекту Роджером Фішером і Вільямом Юрі[10].

Сутність методу принципіальних переговорів («переговорів без поразки») полягає в наступному.

1. Необхідно на всіх стадіях підготовки і проведення переговорів робити розмежування між учасниками переговорів і їх предметом:

- бачити ситуацію з боку партнера по переговорах;

- не робити висновків про наміри партнера, виходячи зі своїх побоювань;

- шукати можливості для несподіваних для партнера дій;

- дозволити партнеру робити ставку на результат, наприклад, запропонувавши брати участь у підготовці підсумкового документа;

- пропозиції мають відповідати можливостям партнера;

- усвідомлювати свої почуття та почуття партнера й визнавати їх законними, дозволяючи партнеру «випускати пару», не реагуючи на це;

- бути готовими розбиратися з проблемою, а не з партнером по переговорах.

2. Зосередьтеся на інтересах, а не позиції, яка часто приховує ваші справжні бажання. Помилково вважати, що партнер має такі самі інтереси. Не варто вважати, що тільки гроші становлять головний інтерес. До головних потреб людини належать: безпека, економічний добробут, почуття приналежності до певної соціальної групи, визнання, повага, самовираження. Поясніть ваші інтереси, покажіть їх життєву важливість, демонструйте свою відкритість: «Поправте мене, якщо я не правий».

3. Визнайте інтереси партнера частиною проблеми. Покажіть, що ви поважаєте та цінуєте інтереси партнера, визнаєте їх частиною проблеми, яку намагаєтеся вирішити.

4. Сформулюйте проблему, а потім запропонуйте своє вирішення.

5. Будьте конкретними, проте гнучкими.

6. Будьте твердими, говорячи про проблему, проте м’якими з людьми.

7. Виділіть коло можливостей.

8. Наполягайте на об’єктивності критерія для прийняття рішення, адже непоступливість не є аргументом.

Отже, умовою успіху ділових переговорів є точний аналіз співвідношення власних інтересів та інтересів партнерів, атмосфера і манери спілкування.

3.8. Ділова телефонна розмова

Для вирішення ділових проблем необов’язково проводити переговори. Іноді достатньо правильно проведеної телефонної розмови. Проте з позиції ділового спілкування вона має свої особливості, адже відсутні невербальні засоби спілкування, зокрема міміка, жести, вираз очей і обличчя. З позиції психології телефонна розмова має дві складові: емоційну та раціональну. Перша, емоційна, пов’язана з тим, що ми маємо справити приємне враження, засвідчити свою професійність. Надмірна емоційність призводить до нечіткості у вимові, пришвидшення темпу розмови. Друга складова – раціональна має враховувати,

що ваш дзвінок відволікаю людину від справ, потрібен час для налаштування на розмову. Психологі зазначають, що на це необхідно не менше ніж шість секунд [5]. Варто зауважити, якщо ви емоційно нестабільні, заклопотані не треба знімати слухавку, краще зателефонувати пізніше, коли заспокоїтеся. Телефонна розмова позбавлена зорового контакту, тому дуже важливою стає інтонація.

Розмова телефоном з офіційними особами прирівнюється до особистої бесіди. Якщо обговорювалися ділові питання, необхідно записати зміст розмови. Якщо під час телефонної розмови досягнуто певні домовленості, то необхідно терміново відправити співрозмовнику листа, у якому підтвердити домовленість або викласти думки щодо обговорюваного питання. Нагадаємо, що завершення телефонної розмови ініціює адресант, тобто особа яка телефонує. Якщо ж співрозмовником є людина старша за віком, жінка або людина вища за соціальним становищем, то розмову закінчує партнер і треба цього дочекатися.

Якою б не була за результатом ділова телефонна розмова, обидва співрозмовники мають залишити по собі приємне враження, адже треба залишити можливість до подальших контактів. Навіть відмова має прозвучати в позитивному плані, тому етикет радить висловлювати подяку за увагу та розуміння.

3.9. Сучасна презентація як активна взаємодія

У сучасному діловому світі важко досягти успіху без уміння грамотно виступати. Уміння представляти свої проекти, звіти й готову продукцію з виграшного боку є досить важливим у діяльності будь-якої організації. Планування, підбір матеріалів, використання аудіовізуальних засобів, мовлення, зовнішній вигляд – усі ці склвдові впливають на ефективність презентації.

Ефективна презентація – це подання інформації, продукції, послуг, проектів, невелике шоу, що запам’ятовується, здатне ефективно впливати на аудиторію й мотивувати її до подальших дій.

Підготовка до презентації включає обдумування й вибір теми, збір необхідного матеріалу, написання тексту, репетицію виступу. У процесі

підготовки презентації виділяють три основні етапи (один із варіантів розподілу презентації):

1. Підготовка до виступу.

2. Безпосередній виступ.

3. Критичний самоаналіз виступу.

Стадія планування містить визначення мети, відбір матеріалу, його послідовності і часу викладу. Чітко поставлена мета дозволяє доповідачеві точно сформулювати й поставити завдання, ясно уявити собі, що повинні від нього довідатися слухачі, у чому переконатися й що зробити.

Мета презентації – розповісти аудиторії про щось важливе для вас і цікаве для них. Це є висловленою метою. Але у вас є й головна мета. Вам необхідно, щоб після завершення вашого виступи слухачі думали певним чином. І головне – вирішували проблему так, як це потрібно вам.

План презентації може бути простим і складним. У простому дається послідовний перелік питань, що підлягають розгляду. Складний план, що включає основні розділи (вступ, основну частину, висновок), а також пункти й підпункти, на які поділяються основні розділи, є більш зручним. По суті, складний план є сукупністю планів за окремими питаннями теми.

Доповідач повинен чітко уявляти свою мету, як він хоче вплинути на слухачів. Будь-який виступ повинне мати стрижневу ідею (основна теза), яку необхідно ясно сформулювати перед аудиторією із самого початку.

Ключовий момент у досягненні вашої мети – представити її слухачам так, щоб вона стала близької до їхніх цілей. Кожна людина на презентації має зрозуміти, що не марнує час.

Після формулювання мети в загальному вигляді ви повинні визначити:

1. Зміст презентації;

2. Рівень деталізації в презентації;

3. Тривалість презентації.

Якщо ви знаєте, хто буде присутній на вашій презентації (наприклад, ви розсилали запрошення), намагайтеся довідатися про цих людей якомога більше

інформації: відомості про особисті пристрасті, психологічний тип, звички. Спробуйте використовувати цю інформацію і не забувайте, що людина найчастіше приймає рішення на основі емоцій, виправдуючи їх надалі логічно.

Наведемо основні етапи на шляху створення презентації .

1. У центрі уваги аудиторії постає доповідач. Ви повинні розуміти, що присутні на презентацію прийшли слухати вас, а не прочитати разом з вами написи на слайдах. Презентація – це ви й ваша розповідь, а на екрані – додаткові матеріали.

2. Принцип «10/20/30». Уперше описаний легендарним венчурним інвестором Силіконової долини Гаєм Каваскі. Сутнісь принципу:

- 10 слайдів у презентації;
- 20 хвилин часу на презентацію;
- 30-м шрифтом набраний текст на слайдах.

3. Додамо ще інформацію про тривалість зосередження. Ви знаєте, що увага як динамічна характеристика будь-якого пізнавального процесу коливається протягом певного відрізку часу. Тому посередині своєї 20-хвилинної презентації здивуйте аудиторію, скиньте навантаження, поставте запитання до аудиторії, отримайте зворотний зв’язок.

4. Основна увага – суттєвому. Визначте 10 головних ідей, думок, тез, висновків, які ви хочете донести до слухачів і на підставі їх складіть презентацію. У жодному разі не включайте в презентацію додаткову інформацію – їй місце в роздавальному матеріалі або у ваших словах. На слайдах повинне бути тільки найголовніше. Адже коли ви приходите в магазин і запитуєте щось у продавця, хіба він перечитує вам всю інструкцію продукту? Ні! Він презентує винятково головні переваги продукту, якими він відрізняється від інших. Ваші ідеї, думки, висновки – це ваш товар. Від того, як ви його презентуєте, залежить ваш успіх.

5. Завжди додержуйте правила: презентації я роблю в PowerPoint, а документи – в Word. Не плутайте презентацію та роздавальний матеріал. Хочете донести до слухачів детальний текст доповіді, включіть його в окремий Word-

файл і прикріпіть до доповіді. У презентацію включайте тільки ту інформацію, що допоможе слухачам краще сприйняти матеріал.

6. Презентація подає інформацію, а не дані. У чому полягає різниця ? Дані – це набір цифр, фактів, вони не придатні для ухвалення рішення. Інформація – це пророблені дані, представлені в зручному для сприйняття видгляді, для ухвалення рішення. Таблиця з купою цифр і назвами колонок «Сума», «Ср. пр. вер.- лист. 2011-12 р.» – це дані, а не інформація для ухвалення рішення. Інформацією для розміщення в презентації в даному прикладі повинна бути діаграма, на якій було б видно різницю між середніми продажами 2011 і 2012 років з обов'язковим підписом. Слухачі не довіряють графікам без підписів і чисел, суб'єктивно відчуваючи, що їх обманюють. Отже, якщо хочемо, щоб наша презентація була зрозумілої, доступною і якісної, то розміщуємо винятково інформацію, а не дані.

7. Підсумковий слайд. За законами пам'яті, люди краще запам'ятовують те, що почули або побачили останнім. Тому завжди робіть підсумковий слайд, у якому ви фіксуєте увагу людей на головній тезі, що ви хочете донести до них своєю презентацією. Якщо у вашій презентації є декілька тем, робіть підсумковий слайд після кожної з них, а наприкінці зробіть сумарний підсумковий слайд. Це стовідсотково дозволить вам забезпечити сприйняття аудиторією головних етапів вашої презентації.

8. Правило «Схема, малюнок, графік, таблиця, текст». Саме в такій послідовності. Як тільки ви сформулювали те, що хочете донести до слухачів у конкретному слайді, спочатку подумайте, а як це представити у вигляді схеми. Не виходить як схема, подумайте, як показати це малюнком, графіком, таблицею. Використовуйте текст у презентаціях тільки, якщо всі попередні способи відображення інформації вам не підійшли.

9. Правило «5 об'єктів на слайді». Це правило засноване на закономірності, виявленій американським ученим-психологом Джорджем Міллером. У результаті досліджень він виявив, що короткочасна пам'ять людини здатна запам'ятовувати в середньому дев'ять двійкових чисел, вісім

десяткових чисел, сім букв алфавіту й п’ять односкладових слів – тобто людина здатна одночасно пам’ятати 7 ± 2 елементів. Тому при розміщенні інформації на слайді намагайтеся, щоб у сумі слайд містив усього 5 елементів. Якщо це схема, то спробуйте спростити її до 5 елементів. Не вийшло – групуйте елементи так, щоб візуально в схемі виділялося 5 блоків.

10. Одна картинка заміняє 1000 слів. При підготовці презентації вам знадобляться картинки. Використовуйте сервіси пошуку картинок Google. Images і Яндекс. Картинки для того, щоб знайти необхідне зображення. Просто введіть в рядок пошуку назву того, що вам необхідно, і система запропонує вам різні варіанти зображень.

Основні ознаки ефективної презентації:

1. Привабливість. Презентація має захопити увагу аудиторії і утримавати її до завершення.

2. Змістовність. Презентація має містити значущу для аудиторії інформацію.

3. Залишається в пам'яті. Презентація ефективна, якщо слухачі розмірковують над її змістом після завершення, обговорюючи інформацію.

4. Активність. Презентація має надихати людей до дії у запропонованому напрямку.

5. Збалансованість. Презентація ефективна, коли в ній збалансовано всі елементи: естетична довершеність, правильна композиція, стильова єдність,часовий термін, доступність сприйняття.

Питання та завдання до самоконтролю

1. Яким є головне завдання ділової бесіди?
2. Назвіть види ділової бесіди?
3. Від чого залежить ефективність ділової бесіди?
4. Опишіть типи моделей людей і особливості їх поведінки у діловому спілкування (за класифікацією психолога Предрага Міцича).
5. Що вважають елементами встановлення контакту?

6. Які ви знаєте методичні прийоми початку ефективної комунікації?

7. Назвіть типові помилки першого враження.

8. Чим відрізняється активне слухання від пасивного?

9. Якою є мета ділової наради?

10. Опишіть стилі проведення ділової наради.

11. Чим відрізняються збори від наради?

12. Чим психологічно відрізняється дискусія від інших форм колективного обговорення проблем?

13. Від чого залежить ефективність проведення ділових переговорів?

14. Охарактеризуйте типові помилки ділових переговорів.

15. Якими є особливості ділової телефонної розмови з позиції психології?

16. Якою має бути ефективна презентація?

Література:

1. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – 200 с.

2. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.

3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.

4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.

5. Ільницька Г. Психологія телефонної розмови. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17843/1/106-Ilnytska.pdf.

6. Конспект лекцій з дисципліни «Психологія ділового спілкування» для студентів всіх форм навчання та спеціальностей (Уклад. В.І. Долинська, С.М. Кіршо – Одеса: ОНЕУ, 2013 р. – 77 с.).

7. Мицич П. Как проводить деловые беседы / Перевод с серб.- хорв. – М.: Экономика,1987. – 208 с.

8. Наради, збори, дискусії як форми колективного обговорення. Мистецтво перемовин. URL: https://studopedia.org/12-84258.html.
9. Психология т этика делового общения: учебник / под ред.В. Н. Лавриненко. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 415 с.
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с анг. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка.— М.: Наука, 1992.— 158 с.109. Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. – 3-тє вид., стер. – К.: Вікар, 2003. – 223 с.
11. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. Посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003.– 223 с
12. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2006. – 376 с.

Тема 4. Шляхи попередження та розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають під час ділового спілкування

Мета: розвинути у студентів основні уявлення конструктивні та деструктивні функції конфліктів у сфері ділового спілкування; ознайомити з найпоширенішими причинами виникнення виробничих конфліктів та шляхами їх запобігання; сформувати уявлення про стратегії розв'язання конфліктних ситуацій; надати рекомендації щодо практики запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій; ознайомити з медіацією як сучасним методом розв'язання конфліктних ситуацій.

Основні поняття: форми ділового спілкування, форми колективного обговорення ділових проблем, ділова бесіда, ділова нарада, перемовини, збори, дискусія, співрозмовник, типи співрозмовники, стилі проведення нарад, сучасна презентація як активна взаємодія.

План

4.1. Конструктивні та деструктивні функції конфліктів у сфері ділового спілкування.

4.2. Найпоширеніші причини виникнення виробничих конфліктів та шляхи їх запобігання.

4.3. Стратегії розв'язання конфліктних ситуацій.

4.4. Медіація як сучасний метод розв'язання конфліктних ситуацій.

Методичні рекомендації до роботи за темою

До питання 4.1. Сформулюйте визначення конфлікту, його конструктивні і деструктивні функції.

До питання 4.2. Засвойте типи конфліктогенів.

До питання 4.3. Створіть порівняльну таблицю з типами поведінки людей під час конфлікту.

До питання 4.4. Визначте головні чинники конструктивного вирішення конфлікту. Проаналізуйте і засвойте надані рекомендації.

4.1. Конструктивні та деструктивні функції конфліктів у сфері ділового спілкування.

Дотепер існують різні визначення конфлікту. Наведемо найбільш узагальнене визначення цього поняття. ***Конфлікт(***з лат. conflictus – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі «індивід-група», взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей [12].

Теорії конфлікту розвиваються в двох напрямах: соціологічному та психологічному. Психологічний підхід реалізовно в психоаналітичній, ситуаційній *та* когнітивістській теоріях. Цими проблемами займалися З. Фрейд, К. Юнг, Е. Берн та ін.

Попри те, що більшість людей відносяться до конфлікту як до чогось негативного, він має конструктивні функції:

1) конфлікт виступає джерелом розвитку, удосконалення процесу взаємодії (розвивальна функція);

2) виявляє виникле протиріччя (пізнавальна функція);

3) покликаний вирішити протиріччя (інструментальна функція);

4) має об'єктивні наслідки, пов'язані зі зміною обставин (перебудовна функція).

Між тим, є очевидними й деструктивні функції конфлікту:

1) у конфліктній ситуації майже всі люди відчувають психологічний дискомфорт, пригніченість, напругу;

2) порушується система взаємозв'язків;

3) зменшується ефективність спільної діяльності.

Отже, одні й ті самі конфлікти можуть бути конструктивними, з одного боку, так і деструктивними, з іншого.

Дослідники зазначають, що проблему становить не сам конфлікт, а який він носить характер: деструктивний чи конструктивний.

Деструктивний конфлікт виникає, коли одна зі сторін наполегливо й жорстко наполягає на своїй позиції та не бажає враховувати інтереси іншої сторони і коли один із опонентів вдається до етично засуджених методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитуючи і принижуючи його. Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на особистості. Дана настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфліктуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента. Деструктивні конфлікти призводять до негативних явищ, які, у свою чергу, – різкого зменшення ефективності роботи групи.

Конструктивний конфлікт базується не на особистостях, а на виявленні об’єктивних причин незгоди (різні погляди на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого – повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну думку, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішення (улагодження) конфлікту [17].

Для конструктивних конфліктів характерні розбіжності, які порушують принципові питання та вирішення яких виводить організацію на більш високий і ефективний рівень розвитку.

Здебільшого люди негативно ставляться до конфліктів, намагаються їх уникнути. В основу будь-якого конфлікту покладено конфліктну ситуацію. Для того щоб конфлікт почав розвиватися, є необхідним інцидент, тобто одна зі сторін почала діяти, ущемляючи чиїсь інтереси. Якщо протилежна сторона відповідає тим самим, конфлікт із потенційного стає актуальним.

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які можуть призвести до конфлікту. За спостереженнями фахівців, 80% конфліктів виникає в міжособистісній взаємодії, коли люди спонтанно або навмисно ігнорують правила безконфліктної взаємодії.

Узагальнимо типи конфліктогенів.

Характер конфліктогена	Форми прояву
Пряме негативне відношення, агресія, прагнення переваги	Наказ, загроза, зауваження, критика, звинувачення, кепкування, знущання, сарказм
Поблажливе відношення	Принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жарти
Хвастощі	Захоплена розповідь про свої реальні та уявні успіхи
Менторські стосунки	Категоричні оцінки, думки, висловлювання, нав’язування своїх порад, думки, нагадування про неприємне

Нечесність і нещирість	Приховування інформації, обман чи спроба обману, маніпуляції свідомістю людини
Порушення етики	Заподіяні випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера зі спілкування (не привітався, не запросив сісти, не звернув увагу, продовжує займатися сторонніми справами тощо), переривання виступу співрозмовника, перекладання відповідальності на іншу людину.
Регресивна поведінка	Наївні питання, посилання на інших при справедливому зауваженні, сперечання.

Психологи радять увідомити власні конфліктогени. Навіть рекомендують скласти перелік, формулювати письмово те, що плануєте сказати, відстежувати конфліктогени в партнерів і не піддаватися негативним емоціям. На вербальному рівні конфлікт проявляється найчастіше в спорі, де кожен прагне відстояти свою думку та довести іншому його неправоту.

Існують певні загальні правила, яких доцільно дотримуватися при проведенні бесід у діловій і неформальній обстановці. Серед них можна виділити такі, найбільш важливі:

1. Говорити потрібно так, щоб кожен учасник бесіди мав можливість легко вступити в діалог і висловити власну думку. Технічно це здійснимо, якщо ви починаєте говорити на видиху співрозмовника.

2. Висловлюючи власну думку, не можна відстоювати її та при тому гарячкувати й підвищувати голос, неприпустимо нападати з нетерпінням на іншу думку.

3. Серйозна полеміка, навіть при впевненості у своїй правоті, негативно позначається на взаємокорисних контактах і ділових стосунках, тому пом'якшити емоційне напруження полеміки є абсолютно необхідним і корисним правилом. Цього можна досягти, якщо зберегти самовладання й доброзичливість.

4. За жодних обставин не можна перебивати співрозмовника. Лише у крайніх випадках, найчастіше пов'язаних із регламентом, можна зробити зауваження зі всілякими формами ввічливості.

5. Необхідно суворо стежити за тим, аби не допускати нетактовних висловів (критики релігійних переконань, національних особливостей тощо, образ на адресу відсутніх).

6. Якщо інша людина заговорить одночасно з вами, надайте право спочатку висловитися їй, адже ви прагнете порозуміння.

Визначають такі стадії протікання конфлікту:

1) потенційне формування суперечливих інтересів, цінностей, норм;

2) перехід потенційного конфлікту в реальний або стадію усвідомлення учасниками конфлікту своїх правильно або неправильно зрозумілих інтересів;

3) конфліктні дії;

4) зняття або вирішення конфлікту.

Кожен конфлікт має більш менш чітко виражену структуру. У будь-якому конфлікті є присутнім об'єкт конфліктної ситуації, пов'язаний або з технологічними й організаційними труднощами, особливостями оплати праці, або зі специфікою ділових і особистісних стосунків учасників конфлікту.

Другим елементом конфлікту виступають цілі, суб'єктивні мотиви його учасників, обумовлені їх поглядами і переконаннями, світоглядом. Конфлікт припускає наявність опонентів, конкретних осіб, що є його учасниками.

У будь-якому конфлікті важливо відрізнити безпосередній привід зіткнення від справжніх його причин, що часто приховуються обома конфліктуючими сторонами. Поки існують усі елементи структури конфлікту, він неусувний.

Спроба припинити конфліктну ситуацію силовим тиском або умовляннями призводить до наростання, розширення його за рахунок залучення нових осіб, груп або організацій. Необхідно усунути хоч би один з елементів структури конфлікту.

4.2. Найпоширеніші причини виникнення виробничих конфліктів та шляхи їх запобігання

Науковці зазначають, що існує безліч причин виникненя конфліктів. Узагальнюючи, визначають такі:

-соціально-політичні та економічні, пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні;

-соціально-демократичні, які відображають відмінності в установках та мотивах людей, зумовлених статтю, віком, національністю;

-індивідуально-психологічні, обумовлені індивідуальними особливостями особистості [5].

Особистісні причини конфліктів розглядаються як провідні в особистісно-орієнтованому підході до конфлікту (З. Фрейд, К. Хорні, Е. Еріксон та ін). Основною категорією особистісно-орієнтованого підходу є конфліктна особистість, тобто інтегральна властивість, яка в результаті відображає частоту набрання міжособистісних конфліктів. При цьому наголошується, що найчастіше конфліктна особистість – призвідник конфліктних ситуацій, що тягнуть за собою негативні ефекти та негативні емоції [9].

Критеріями типологізації конфліктів слугують функції, суб'єкти взаємодії, типи поведінки учасників та ін. З позиції суб'єктів взаємодії, виділяють конфлікти міжособистісні, міжгрупові, внутрішньоособистісні, між особистісю та групою.

Міжособистісний конфлікт – зіткнення людей, що взаємодіють, чиї цілі або взаємно виключають одне одного і несумісні в цій ситуації, або протидіють, або заважають одне одному. Найчастіше це протистояння з приводу мотивів,

цілей та цінностей особистостей. Цей конфлікт вважають найпоширенішою формою в організаціях.

До причин міжособистісних конфліктів належать:

- різниця в психологічних особливостях людей (темперамент, характер та ін.);

- погана комунікація («хибні образи конфліктів»), яка призводить до того, що при відсутності об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відношення мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна з причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточення свою доброту, увагу, щиросердечність;

-різниця в поглядах, системі цінностей;

-різниця в цілях та інтересах;

- відмінність в манері поведінки;

-різниця в рівні освіти [13].

Додамо, що науковці виділяють чотири рівня психологічної несумісності: психофізіологічний, індивідуально-психологічний, соціально-психологічний і соціальний. Індивідуально-психологічна несумісність виявляється у невдалому поєднанні темпераментів і характерів людей, що взаємодіють. При соціально-психологічної несумісності фіксується протиріччя у життєвих цінностях і ідеалах, мотивах, цілях діяльності. Соціальна несумісність може виявлятися в розбіжності переконань, світоглядів, ідеологічних установок тощо. Часто соціальна несумісність виявляється у великих відмінностях в освіті, соціальної приналежності тощо.

Вирішальний вплив на поведінку особистості у конфліктах здійснює сама особистість: її потреби, установки, звички, образ мислення, досвід розв'язання проблем, моделі поведінки. Усе це виявляється істотним чинником, що дозволяє попередити розвиток конфліктів, перехід їх в екстремальні і украй емоційні

форми, а також знизити вірогідність розвитку міжособистісних і міжгрупових конфліктів [14, с. 21].

Міжгруповий конфлікт виникає через протиборство груп (формальних і неформальних) у колективі або соціумі, зіткнення норм поведінки, цілей, цінностей.

Внутрішньоособистісний конфлікт – зіткнення відносно рівних за силою і значущостю, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, потягів однієї людини. Залежно від того, які внутрішні сторони особистості втупають у конфлікт, розрізняють такі його форми: мотиваційний, моральний, рольовий, адаптаційний, неадекватної самооцінки, нереалізованого бажання.

Докладну класифікацію внутрішньоособистісних конфліктів наведено в наукових працях А. Анцупова та А. Шипилова [2], які запропонували взяти за основу класифікації ціннісно-мотиваційну сферу особистості. Залежно від сторон внутрішнього світу особистості науковці виділяють такі види конфліктів.

1. Мотиваційний конфлікт. Це конфлікт між несвідомими прагненнями, між прагненнями до оволодіння і безпекою, між двома позитивними тенденціями.

2. Моральний конфлікт. Конфлікт між бажанням і обов’язком, між моральними принципами і особистісними прив’язаностями.

3. Конфлікт нереалізованого бажання, або комплексу неповноцінності. Це конфлікт між бажаннями особистості та дійсністю, яка блокує їх задоволення. Такий конфлікт може виникнути в результаті фізичної неможливості людини здійснити своє бажання.

4. Рольовий конфлікт. Він виражається в переживаннях, які пов’язані із неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей (міжрольовий внутрішній конфлікт), а також із різним розумінням вимог, які висуває сама особистість до виконання однієї ролі (внутрішньорольовий конфлікт).

5. Адаптаційний конфлікт. У широкому розумінні – це конфлікт, який виник на основі порушення рівноваги між суб’єктом і навколишнім середовищем, у вузькому – такий, що виникає при порушенні процесу соціальної

чи професійної адаптації. Це конфлікт між вимогами, які висуває до особистості дійсність і можливостями самої людини (професійними, фізичними, психологічними).

6. Конфлікт неадекватної самооцінки. Він виникає через розходження між претензіями особистості та оцінкою своїх можливостей. Результатом цього є підвищена тривожність, емоційна напруга і зриви.

7. Невротичний конфлікт. Це результат внутрішньоособистісного конфлікту, який тривалий проміжок часу, проходить усередині психічного світу особистості. Його характеризує висока напруга, протистояння внутрішніх сил і мотивів.

Конфлікт між особистістю і групою виникає, якщо член групи порушує встановлені групою норми поведінки та праці. Частою реалізацією такого конфлікту стає протиріччя між групою та керівником, який набуває особливої гостроти за неадекватності стилю керівництва рівню свідомості колективу.

У науковій літературі визначають також такі можливі класифікації конфліктів :

1) горизонтальні (між рядовими співробітниками);

2) вертикальні (між людьми, що знаходяться в підпорядкуванні один до одного);

3) змішані (поєднання попередніх різновидів) [2].

У конфліктній ситуації є важливим, як суб’єкти взаємодії її собі уявляють. Можуть бути конфлікти, які не мають істотної основи, але самі суб’єкти вважають, що конфлікт є.Такий конфлікт розглядається як неправдивий, на відміну від справжнього, при якому реальні протиріччя існують і усвідомлюються обома сторонами справжнього протиріччя.

Серед різних типів конфліктів найбільш складним можна вважати так званий латентний, тобто прихований конфлікт. Цей конфлікт повинен був би статися, але не відбувається, оскільки з тих або інших причин він або не усвідомлюється суб’єктами взаємодії, або приховується ними за соціально прийнятними формами поведінки.

Складними конфліктами є як особистісні, так і виробничі. Сім’я і робота, особисте життя і професійна діяльність – основні сфери життєдіяльності людини, які пов'язані зі самоствердженням особистості і тим самим визначають її вразливість.

Виробничі протиріччя можуть бути обумовлені не лише індивідуальними особливостями суб’єктів взаємодії, але також і специфікою професійної праці. Конфлікт може бути зміщеним або подвійним, коли значні протиріччя між суб’єктами ховаються за зовнішніми, незначними протиріччями. Зміщений конфлікт – це явний конфлікт, за яким можна виявити прихований, такий, що лежить в основі наявного. Це відбувається, якщо з якихось причин індивіди не можуть навіть собі признатися в причинах і джерелах конфлікту.

Розглядаючи найпоширеніші причини виникнення виробничих конфліктів та шляхи їх запобігання, дослідники окремо виділяють організаційно-управлінські, наголошуючи на об’єктивності протиріч, пов’язаних зі створенням і функціонуванням організацій і колективів [14, с. 21].

До головних організаційно-управлінських причин виробничих конфліктів належать:

- структурно-організаційні (помилки в розробці організаційної структури органів управління та її невідповідність завданням; неоднакова технічна оснащеність робочих місць, що знижує темп роботи; проблеми у владних структурах – невідповідність прав і обов'язків, компетенції та відповідальності);

- функціонально-організаційні (неоптимальні функціональні зв’язки підприємств із зовнішнім середовищем, між їх структурними підрозділами; неправильний розподіл відповідальності між співробітниками; обмеженість ресурсів, які потрібно ділити між окремими підприємствами й окремими працівниками; відсутність, викривленість або суперечливість інформації; слабкість контактів керівництва з рядовими співробітниками);

- особистісно-функціональні (неповна відповідність працівника посаді за моральними, професійними або іншими якостями; суперечливість вимог у змісті

посадових інструкцій; відмінність формальних професійних і особистих вимог керівництва до окремих працівників);

- ситуативно-управлінські (помилки в ухваленні та виконанні управлінських рішень).

З позиції психології важливим є психологічні особливості, які спонукають людину до конфліктної поведінки. С. М. Ємельянов пропонує таку типологію конфліктних особистостей [7]. Демонстративний тип завжди хоче бути в центрі уваги. Любить добре виглядати в очах інших, відносини до людей в основному визначаються тим, як вони ставляться до нього. Він легко долає поверхневі конфлікти, любуючись своїми стражданнями і стійкістю, добре пристосовується до різних ситуацій, при цьому раціональну поведінку його не видно, але проявляється емоційність. Планування своєї діяльності такі особи здійснюють ситуаційно і слабо впроваджують у життя. Копіткої і систематичної роботи вони уникають, не уникають конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почувають себе непогано.

Ригідний тип конфліктної особистості є підозрілим, має завищену самооцінку. Постійно вимагає підтвердження особистої значущості. Такі люди часто не враховують ситуації, яка змінилася, чи нових обставин, вони прямолінійні і не гнучкі. Важко сприймають іншу думку, не враховують її, повагу від оточення сприймають як належне, а неповагу – як образу. Вони малокритичні до своїх вчинків, хворобливо образливі, підвищено чутливі по відношенню до дійсних і надуманих несправедливостей.

Некерований тип особистості є імпульсивним і недостатньо контролює себе. Поведінка такої людини буває не передбаченою. Такий тип веде себе зухвало й агресивно, часто не замислюючися під час суперечок про етичні норми спілкування. Він несамокритичний, у багатьох своїх невдачах схильний звинувачувати інших. Не може грамотно планувати свою діяльність чи планомірно втілювати заплановане в життя. Із попереднього досвіду не робить жодних висновків.

Суперточний тип особистості досить скрупульозно відноситься до своєї роботи. Висуває підвищені вимоги до себе та інших, але робить це так, що оточенню здається, що він шукає недоліки Йому властива підвищена тривожність, надзвичайно чутливий до деталей, схильний до зауважень оточення. Інколи розриває стосунки з друзями або знайомими, лише через те, що йому здається що його образили. Такі люди страждають через себе, переживають свої прорахунки, невдачі, розплачуючись за них хворобами (безсонням, головними болями), стримані в зовнішніх, особливо емоційних проявах.

Безконфліктний тип особистості є нестійким у своїх оцінках і думках, йому легко навіяти свої думки. Внутрішньо вони мають багато протиріч. Їм характерна деяка непослідовність у поведінці, орієнтуються на близьку перспективу та миттєвий позитивний результат. Такі люди сильно залежать від думки інших людей, прагнуть до компромісу, не мають великої сили волі. Вони не замислюються над наслідками своїх учинків та причинами проступків інших.

Залежно від стилю мислення особистості відрізняється й поведінка у конфлікті. Т. С. Сулімова виділяє наступні типи: «Синтезатор», «Ідеаліст», «Прагматик», «Аналітик» [16] . Дослідниця аналізує особливості поведінки, тон спілкування і манеру поведінки, напруженість, стереотипність, тенденції до конфлікту.

Для «Синтезатора» характерними такі тон спілкування і манера поведінки: сардонічний або скептичний тон, незгода, суперечка, виклик у поведінці. «Ідеаліст» про все розпитує, може здаватися розчарованим. «Прагматик» захоплений справою, погоджується, перебуває у захваті, може здаватися лицемірним. «Аналітика» дослідник визнчає як сухий, дисциплінований, може здаватися твердим, упертим. «Реаліст» – прямий, відвертий, впевнений, позитивний може здаватися пихатим, нетерпимим до заперечень.

Аналізуючи схильність виражати власні думки й оцінки, дослідниця зазначає, що «Синтезатор» зазвичай запрошує до роздумів, викладає альтернативні опозиційні думки, концепції, теорії. Для «Ідеаліста» притаманна

турбота про благо людей, думки про цінності, цілі й завдання діяльності. «Прагматик» пропонує нескладні ідеї, короткі приклади з життя для пояснення ідей. «Аналітик» виражає загальні правила, конкретні дані, ретельно описує події. «Реаліст» надає характеристики, які базуються на фактах.

За напруженістю в конфліктній ситуації описується така поведінка. «Синтезатор» жартує, «Ідеаліст» здається ображеним, «Прагматик» здається таким, що нудьгує, «Аналітик» занурюється в себе, «Реаліст», навпаки, збуджується.

За стереотипністю сприйняття «Синтезатор» налаштований на полемічність, «Ідеаліст» – вихована, мила людина, «Прагматик» – політикан, поспішливий, «Аналітика» сприймають як зануду, надмірно прискіпливого, а «Реаліста» вважають «непробивним».

З огляду на тенденції до конфлікту лідирує «Синтезатор», демонструючи прагнення до зіткнень, необов'язковість, безвідповідальність. «Ідеаліст» ігнорує неприємності, затягує рішення, виказує надмірну сентиментальність, неуважність до деталей. «Прагматик» легко йде на компроміси, швидко досягає результату, байдужий до віддалених перспектив. «Аналітик» виявляє байдужість до людей, ригідність, поляризованість мислення, а «Реаліст» ігнорує розходження думок, спрощує рішення, схильний до переоцінювання фактів.

Існують і інші типології. Американський психолог Роберт М. Бремсон у книзі «Спілкування з важкими людьми» наводить типи важких людей [6].

1. Агресист говорить іншим брутальні та неприємні речі, дратується, якщо його не слухають. Як правило, за агресивністю приховано побоювання розкриття його некомпетентності.

2. Скаржник охоплений ідеєю і звинувачує інших у всіх гріхах, проте сам нічого не робить задля вирішення проблеми. Можна спробувати вислухати і вирішити проблему. Якщо не виходить, то уникати спілкування.

3. Розгнівана дитина – даний тип поводиться так, коли є переляканим і безпорадним, а вибух емоцій показує, що хоче контролювати ситуацію. Зберігати спокій, дати викричатися, переконати людину, що ви його слухаєте,

потрібно дати зрозуміти, що він контролер ситуації і тим самим заспокоїти. Доброзичливо запропонувати обговорити ситуацію.

4. Максималіст бажає будь-чого без зволікань, навіть без гострої необхідності.

5. Мовчун приховує свої образи, замкнутий, зриває образи на інших . З'ясувати причину замкнутості. Показати свою доброзичливість і подяку за те, що він висловлюється.

6. Таємний месник чинить проблеми через махінації, вважаючи, що відновлює справедливість.

7. Фальшивий альтруїст буцімто творить добро, проте шкодує про це, що, може, виявлятися у вимогах компенсації, саботажі і т. ін.

8. Хронічний обвинувач шукає помилки інших, вважаючи себе завжди правим, а, звинувачуючи інших, можна вирішити проблему.

4.3. Стратегії розв'язання конфліктних ситуацій.

Розроблено немало рекомендацій, що стосуються різних аспектів поведінки людей у конфліктних ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки та засобів вирішення конфлікту. В основу моделі поведінки людини в конфліктній ситуації відповідно до психологічних стандартів покладено ідеї Е. Мелібруді, В. Зігерта і Л. Ланге.

Конструктивне вирішення конфлікту залежить від наступних чинників:

1) адекватності сприйняття конфлікту;

2) відкритості та ефективності спілкування, готовності до усебічного обговорення проблем;

3) створення атмосфери взаємної довіри і співпраці.

Найвідомішою стратегією поведінки в конфлікній ситуації стала сітка, розроблена К. У. Томасом і Р. Х. Кілменном [15, с. 115 - 117], яка дозволяє кожному обрати власний стиль вирішення конфлікту.

Науковці визначили п'ять стилів поведінки при конфлікті: пристосування, компроміс, співпраця, ухиляння, суперництво (конкуренція). Стиль поведінки в

конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою ви хочете задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно або активно, і інтереси іншої сторони, діючи спільно або індивідуально.

Стиль суперництва або конкуренції може використати людина, що має сильну волю, достатній авторитет, владу, не дуже зацікавлена в співпраці з іншою стороною і яка прагне передусім задовольнити власні інтереси. Він є найбільш типовим стилем поведінки під час конфлікту, прагненням одноосібного виграшу. При такому стилі ігноруються інтереси партнера.Утім, такий підхід у довгостроковій перспективі не є ефективним, адже протилежна сторона може не підтримати рішення, прийняте супротив її волі або бажання, і навіть не виконувати його. Не варто використовувати його, якщо ви не маєте достатньо влади або переконливих аргументів для керівництва. Окремо зазначимо на неприпустимості стилю суперництва у вирішенні конфліктних ситуацій в особистих стосунках, адже такий підхід викликає відчуження, що призводить до невирішеного протиріччя.

Стиль співпраці можна використовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, ви вимушені брати до уваги потреби й бажання іншої сторони. Мета його застосування – розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий стиль вимагає вміння пояснювати свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих чинників робить цей стиль не-ефективним. Дослідники зазначають, це найбільш складний, проте найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту. Для реалізаціїї пропонують використовувати такі фрази: « Я прийшов, щоб вирішити нашу проблему», «Я хочу справедливого рішення для нас обох». Проте такий стиль потребує вміння пояснити свої рішення, вислухати опонента, стримувати власні емоції.

Стиль компромісу. Його сутність полягає в тому, що сторони прагнуть урегулювати розбіжності при взаємних поступках. Цей стиль є найбільш ефективним, обидві сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно це є нездійсненним, наприклад, отримати одну посаду або одне приміщення. Недоліком цього стилю вважають перебільшення однією зі сторін своїх вимог,

щоб у подальшому виглядати сердечним, співчутливим або поступитися першим. Рекомендують використовувати такий стиль вірішення конфлікту в наступних ситуаціях:

- обидві сторони мають преконливі аргументийі однаковий рівень влади;
- задоволення бажання для однієї зі сторін не є дуже значущим;
- такий варіант можна розглядати як тимчасовий через нестачу часу для остаточного вирішення конфлікту або неефективності інших варіантів;
- можливість отримати менше, ніж утратити все;
- у підсумку зберегти взаємовідносини.

Стиль ухилення реалізується, зазвичай, коли проблема не є такою важливою, учасник конфлікту не відстоює своїх прав, не співпрацює ні з ким для вироблення рішення та не хоче витрачати час і сили на її вирішення. Цей стиль рекомендується в тих випадках, коли одна зі сторін має більшу владу або відчуває, що помиляється, або вважає, що немає серйозних підстав для продовження контактів. Цей стиль не є втечею від проблеми або ухиленням від відповідальності. Відхід або відстрочення можуть бути відповідною реакцією на конфліктну ситуацію. Такий стиль використовують, коли мають справу з конфліктною особою. Можливо використовувати стиль ухиляння, якщо:

- джерело конфлікту неважливе порівняно з іншими, більш важливими завданнями;
- учасник конфлікту не може і навіть не хоче вирішувати проблему на свою користь;
- має недостатньо влади задля вирішення конфлікту у прийнятний для неї спосіб;
- хоче виграти час, щоб вивчити ситуацію та отримати додаткову інформацію перед тим, як прийняти рішення;
- термінове вирішення конфлікту є небезпечним, адже відкрите обговорення проблеми тіьки погіршить ситуацію;
- підлеглі самі можуть вирішити конфлікт;
- вирішення проблеми може погіршити самопочуття людини;

- у конфлікті беруть участь складні для спілкування люди, зокрема грубіяни, скаржники і т. ін.

Стиль пристосування означає, що учасник конфлікту діє спільно з іншою стороною, але при цьому не намагається відстоювати власні інтереси з метою згладжування та відновлення нормальної робочої атмосфери. К. У. Томас і Р. Х. Кілмен [15] вважають, що іноді такий стиль є єдиним способом вирішення конфлікту, адже в такому випадку ви відтерміновуєте задоволення своїх інтересів, до яких можна повернутися пізніше за сприятливих обставин. Рекомедують користуватися стилем пристосування за таких ситуацій:

- важливим є встановлення спокою і стабільності, ніж вирішення конфлікту;
- предмет суперечки не є суттєвим для вас або не дуже хвилює;
- краще зберегти добрі стосунки, ніж відстоювати власну думку;
- усвідомлюєте, що не маєте рацію;
- відчуваєте нестачу влади або шансів задля перемоги.

Жоден із визначених стилів вирішення конфлікту не може бути виділений як найкращий. Необхідно навчитися ефективно використовувати кожний з них і свідомо робити той або інший вибір, ураховуючи конкретні обставини.

Для успішного вирішення конфлікту рекомендують скласти карту конфлікту, запропоновану Х. Корнеліусом і Ш. Фейєром [10]. Карта допомагає виробити стратегію та способи вирішення конфліктних ситуацій. Складання карти передбачає такі етапи:

1. Загальне визначення проблеми конфлікту.
2. За можливості встановити істинну причину конфлікту.
3. Дійсні учасники конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи)
4. Реальні потреби і побоювання кожного з учасників конфлікту.
5. Характеристика міжособистісних відносин учасників конфлікту.
6. Ставлення до конфлікту осіб, які не беруть у ньому участь, проте зацікавлені у вирішенні.

На думку фахівців, така карта дозволяє обмежити дискусію формальними рамками, щоб запобігти зайвим емоціям, створити можливість спільного

обговорення проблеми, висловити вимоги та бажання, з'ясувати свої погляди та думки інших, створити атмосферу емпатії, обрати оптимальні шляхи вирішення конфлікту.

Р. Акофф і Ф. Емері [5] виділяють такі стратегії з управління конфліктами:

1. Усунення конфлікту, що передбачає зміни в навколишньому середовищі, за яких учасники перестають конфліктувати. Виділяють такі способи впливу: дії, спрямовані на те, щоб учасники не впливали один на одного, продовжуючи робити те ж саме; «ізоляція учасників»; поповнення нестачі ресурсів, через які стався конфлікт; видалення учасників конфлікту з цього оточення.

2. Вирішення конфлікту, що передбачає зміни в поведінці або властивостях учасників, за яких більше не конфліктують.

3. Стратегія «Вирішення конфлікту», що передбачає вибір одним із учасників такого способу дій з безлічі доступних, який би максимізував його очікувану питому цінність. Тут перед суб'єктом конфліктів стоїть дилема: він може вийти з конфліктного оточення або змінити власну поведінку, тобто змінити себе [1].

У практиці прогнозування конфліктів та їх попередження в міжособистісній взаємодії з успіхом може бути застосований транзактний аналіз. Конфлікт або припинення транзакту спостерігається у тому випадку, коли партнер не реагує на стимул-реакцію, спрямовану в позицію *Дорослого*, а реагує з іншої позиції.

Конструктивне ведення розмови можливе у випадку, якщо вдається проігнорувати стимул-реакцію, спрямовану в позицію *Батька* або *Дитини*, і відповісти з позиції *Дорослого*, стимулюючи стан *Дорослого* в партнера. Прозорість і досвід потрібні, коли має місце прихована транзакція. Це комунікації з підтекстом. Він відчувається в інтонації, погляді, мові рухів тіла. За змістом стимул-реакцію спрямовано з позиції *Дорослого* в позицію *Дорослого*. Але особистісний сенс повідомлення, який вгадує партнер, виходить з іншої позиції. Реакція, якщо не дотримуються правила безконфліктної взаємодії,

спрямована, зазвичай, саме на приховану позицію. Партнер обурюється: «Що я такого сказав?». До прикладу, розглянемо діалог:

А. Де моя папка?

Б. Чому ви думаєте, що вона в мене?

А. З чого ви це взяли? Я просто запитав.

Напруження виникає, бо прихована позиція дратує більше, ніж явна. Зрозумівши її, необхідно поводитися так, ніби вона явна, прагнучи при цьому не допускати конфліктної ситуації. Аби розмова була конструктивною, необхідно намагатися проігнорувати підтекст і відповідати так, як ніби звернення дійсно йде з позиції *Дорослого* і ми, природно, відповідаємо тим самим.

Якби співробітники завжди діяли з позиції *Дорослого*, у колективі не було б конфліктів. Проте в житті існує багато психологічних ігор, заснованих на нав'язуванні партнерові психологічної позиції *Батька* або *Дитини*. За своєю сутністю, ці ігри є маніпуляціями, мета яких стає здобуття тієї або іншої вигоди в стосунках із партнером. Їх опис подається в книзі Еріка Бйорна «Ігри, в які грають люди. Психологія людських взаємин».

Аби бути не втягнутим у маніпулятивну гру, потрібно вчасно розпізнати, яку психологічну позицію вам нав'язують, і, якщо вам це не подобається, стимулювати в маніпулятора позицію *Дорослого*, що, звичайно ж, можна зробити, лише впоравшись із власним бажанням опікати, розпоряджатися або підкорятися.

Отже, в процесі ділового спілкування людей незалежно від їх соціальних ролей найважливіше значення набуває можливість сприймати або пізнавати один одного. В основі цього лежить активна діяльність людей у певному контексті міжособистісних стосунків.

Для спілкування люди повинні виражати думки і почуття тим, з ким вступають у спілкування, але мають дозволити нашим співрозмовником також виразити свої ідеї, думки і почуття. Спілкування регламентують питання. Для з'ясування проблеми доцільно ставити питання відкритого типу: «Що?», «Де?», «Коли?», «Навіщо?». На відкриті питання неможливо відповісти «так» чи «ні», а

потрібна розгорнута відповідь із викладом необхідних деталей. Якщо виникає необхідність конкретизувати проблему та звузити тему обговорення, то ставлять питання закритого типу: «Чи повинен?», «Чи є?», «Чи буде?». Закриті питання передбачають односкладову відповідь.

Існують певні загальні правила, яких доцільно дотримуватися при спілкуванні в діловій і неформальній обстановці та не провокувати конфлікт. Серед них можна виділити найбільш важливі.

1. Говорит так, щоб кожен учасник спілкування мав можливість легко вступити в діалог і висловити власну думку. Технічно це здійснимо, якщо ви починаєте говорити на видиху співрозмовника.

2. Висловлюючи власну думку, не можна відстоювати її та при тому гарячкувати й підвищувати голос, не припустимо нападати з нетерпінням на іншу думку.

3. Серйозна полеміка, навіть при впевненості у своїй правоті, негативно позначається на взаємокорисних контактах і ділових стосунках, тому пом'якшити емоційне напруження полеміки є абсолютно необхідним і корисним правилом. Цього можна досягти, якщо зберегти самовладання й доброзичливість.

4. За жодних обставин не можна перебивати співрозмовника. Лише у крайніх випадках, найчастіше пов'язаних із регламентом, можна зробити зауваження зі всілякими формами ввічливості.

5. Необхідно суворо стежити, аби не допускати нетактовних висловів (критика релігійних переконань, національних особливостей тощо, образи на адресу відсутніх і т. ін.).

6. Якщо інша людина заговорить одночасно з вами, надайте право спочатку висловитися їй.

Науковці рекомендують багато засобів для попередження (профілактики) конфліктних ситуацій. Розглянемо деякі з них.

Найбільш перспективним є попередження розвитку конфліктної ситуації на ранніх стадіях і передусім на стадії її зародження. При цьому не можна не

звернути увагу на характерні штрихи, які найчастіше свідчать про зародження конфліктній ситуації. Це можуть бути підкреслена холодність у стосунках; двозначні висловлювання, у яких відчувається підтекст або натяк на щось «відоме»; відчуження співробітника або групи після дискусійного обговорення питання; гарячкість, що повторюється, пов'язана з оцінкою конкретного питання або особи; тривале з'ясування стосунків і т. п. Звичайно ж, неможливо зафіксувати в пам'яті кожен такий штрих, але звертати на них увагу і не залишатися байдужим до їх наслідків керівник зобов'язаний.

Визначальною умовою попередження конфліктних ситуацій є здоровий морально-психологічний клімат у колективі. Для нього характерні повага до особистості, самокритичність, доброзичливість, планова ритмічність праці, високий авторитет керівника. Здоровий морально-психологічний клімат створює атмосферу комфорту, яка є найбільшою цінністю. Співробітник реагує на ставлення колективу і відповідає так само. Підтримка здорового морально-психологічного клімату є функцією керівника.

Неможливо переоцінити значущість особистого прикладу керівника. За оцінкою співробітників, у його поведінці немає дрібниць. Міцною основою попередження будь-яких негативних явищ у колективі стає реалізований в службовій діяльності керівника принцип «роби, як я».

Колектив організації – складний соціальний організм. Збіг обставин, прикрі помилки, непорозуміння є природними складовими життя колективу. Вони найчастіше впливають на керівника і співробітників несподівано та спонукають до незапланованого перегрупування сил. У таких ситуаціях завжди є привід для різкості, безумовної вимоги та незадоволення. Зберігати в цих умовах емоційну стабільність, професійну компетентність і повагу гідності особистості кожного співробітника, партнера, клієнта – означає уникати багатьох конфліктних ситуацій та зберегти націленість колективу на вирішення основних завдань діяльності. В усіх конфліктних ситуаціях перш ніж вжити рішучих заходів, необхідно зрозуміти причини збудженого стану співрозмовника та намагатися заспокоїти його. Тільки потім можна братися за прояснення ситуації,

що зайшла у безвихідь, шляхом постановки уточнювальних питань у можливо ввічливій і тактовній формі, наприклад: «Я прошу вибачити мою неуважність, але я не зовсім зрозумів вашу позицію. Не могли б ви її уточнити в доступній формі?». Найбільш ефективним засобом варто визнати усунення з ділового спілкування суджень і оцінок, що ущемляють честь і гідність співрозмовника. Такі судження й оцінки є вкрай небажаними, оскільки вони дуже часто призводять до конфліктів.

Утім усунути з ділового спілкування оцінний підхід до предметів розмови практично неможливо. Тому треба намагатися робити упор на позитивні судження й оцінки, пам'ятаючи, що всі люди прихильно сприймають позитивну інформацію, а не негативну, яка часто призводить до конфліктних ситуацій. Оцінки мають бути тактовними та не торкатися самого співрозмовника. Іншим найбільш ефективним засобом попередження конфліктних ситуацій є недопущення при діловому спілкуванні суперечки, оскільки під час суперечки людині рідко вдається зберегти самовладання й гідність. У спорі не можна одержати перемогу.

Хорошим засобом попередження конфліктів слугує уміння слухати співрозмовника, оскільки воно є критерієм комунікабельності. Прийнято вважати, що при встановленні довірчого контакту головна роль відводиться тому, що говорять. Проте аналіз спілкування показує, що слухач далеко не остання фігура. Дослідження психологів виявили, що не більше десяти відсотків людей уміють вислуховувати співрозмовника. Типовими помилками є недостатня зосередженість на суті розмови, суб'єктивне сприйняття окремих фактів і аргументів, дратівливість з приводу сказаного. Щоб уникнути цього необхідно, внутрішньо налаштуватися на вислухування співрозмовника, приглушити свої емоції, щоб об'єктивно оцінити отримувану інформацію та зробити на основі цього відповідні висновки.

Існує активне і пасивне вислухування. Пасивне вислухування характеризується невтручанням в розмову (за винятком лише таких фраз, як «Це дуже цікаво», «Я вас розумію» і т. ін.). Пасивне вислухування як запобіжний

антиконфліктний захід є особливо ефективним, коли співрозмовник починає активно проявляти свої почуття та прагне висловити думку, оскільки до цього він не мав такої можливості. До активного вислухування психологи відносять: уточнення слів співрозмовника («Що ви хочете цим сказати? Тоді поясните це детальніше»), перефразовування («Ви думаєте, що …, Як я зрозумів вас, ви хочете сказати, що …»), резюмування («Отже, …, якщо підсумувати сказаного вами, то…».

Істотно зменшує вірогідність виникнення конфліктної ситуації шанобліва манера розмови. Не варто випускати з уваги той факт, що чемність не знижує визначеності прохання, але багато в чому перешкоджає прояву у співрозмовників внутрішнього опору, сприяє зняттю негативних емоцій.

4.4. Медіація як сучасний метод розв'язання конфліктних ситуацій

У сучасних дослідженнях, присвячених пошуку технологій вирішення конфліктів, науковці приділяють увагу медіації як сучасному методу вирішення складних ситуацій із залученням третьої сторони до процесу управління конфліктом. Науковці по-різному визначають медіацію, залежно від сфери використання. Узагальнючи різні підходи до цього поняття, можна зазначити, що медіативний підхід є способом осмисленої, усвідомленої позитивної взаємодії в будь-якій ситуації повсякденного, професійного й побутового життя, який дозволяє попереджувати виникнення та ескалацію конфліктів, регулювати розбіжності там, де проведення процедури неможливе чи недоцільне [18, с. 28]. Завдання медіатора як нейтральної сторони допомогти учасникам конфлікту дійти взаємно прийнятного вирішення спірних питань. Будучи посередником, медіатор має сприяти налагодженню діалогу між сторонами задля примирення, не вирішуючи за них проблемну ситуацію. Медіаторами можуть бути психологи, соціальні працівники. У сучасних наукових дослідженнях пропонують такі ролі та функції медіатора як посередника [4, с. 60 - 62]:

– аналітична – медіатор, виконуючи роль регулятора спілкування між опонентами, створює умови, за яких сторони висловлюють та обговорюють

власні точки зору. Його основне завдання – вислухати сторони, використовуючи активне слухання, виокремити основне та важливе, про що хочуть домовитись сторони, та стимулювати їх говорити по суті, звертатись до причини конфлікту, не переходячи на особистості. Аналізуючи причини конфлікту, сторони поступово налагоджують комунікацію з метою усунення протиріч;

– процедурна, коли медіатор слідкує за правилами і принципами процедури медіації та нагадує про поведінку сторонам, якщо вони порушують їх. Зазвичай, основні принципи та правила ведення медіації записують у договорі про медіацію, на дошці або фліп-чарті у приміщенні, де відбуваються переговори;

– терапевтична – одним із важливих ефектів, який виникає під час процедури медіації, є терапевтичний. Медіатор вислуховує з повагою, проявляє емпатію до кожної зі сторін переговорів, створює ситуацію небайдужості. Таким чином, учасники відчувають, що їхні погляди та думки враховуються. Це, в свою чергу, спонукає їх ставитись із повагою до думки опонента. Також завжди присутній момент роботи із емоціями, оскільки висловлення своїх точок зору учасниками діалогу супроводжується, зазвичай, негативними емоціями, то важливо, щоб ці емоції були чесно висловлені. Це дає змогу позбутися тягаря негативних емоцій, що також має терапевтичну дію;

– інформаційно-консультативна – медіатор має володіти знаннями з різних сфер соціально-побутового життя людини, оскільки, певні моменти урегулювання спірних питань вимагатимуть професійного погляду на ситуацію. Та це означає лише надання інформації стосовно питання, а не порада чи наказ до дії. Якщо ж медіатор не має відповідної (юридичної) освіти для того, щоб надати відповідну консультацію, то він має право порадити компетентну особу або орган, до яких можна звернутися за консультацією. Наприклад, медіатор, який має юридичну освіту та є практикуючим адвокатом, може надати роз’яснення стосовно того чи іншого законодавчого акту членам сім`ї, які перебувають у нього на медіації, але він не має права радити, як скористатися в ситуації цим документом;

– контрольна – на етапі укладання угоди про вирішення конфлікту медіатор чітко контролює, щоб якнайбільше варіантів виходу було висловлено учасниками (рекомендується, щоб варіантів було висловлено кожною стороною в однаковій мірі). Реалістичність кожного запропонованого варіанту має бути доведена стороною, яка його висловлює. До цього медіатор постійно спонукає сторони. Наприклад, якщо одна зі сторін пропонує відшкодування завданого збитку іншій на велику суму, то медіатор має перепитати, чи є такі кошти у сторони чи, можливо, більше підійдуть інші варіанти. Медіатор ні в якому випадку не пропонує власних рішень, навіть якщо йому здається, що сторони приймають абсолютно невірні рішення. Виконання у майбутньому пунктів угоди контролюється самими сторонами;

– навчальна, яка передбачає, що медіатор своєю поведінкою (активне слухання, емпатія, уважність) по відношенню сторін створює приклад толерантного ставлення до співбесідника та цим спонукає сторони ставитись так один до одного. Дотримання правил медіації учасниками діалогу створює ситуацію ненасильницького спілкування та мотивує до кращого розкриття сторін. Учасники процедури медіації засвоюють навики безконфліктної взаємодії при вирішенні спірних питань, що має навчальний ефект;

– регулятивна – медіатор допомагає у визначенні ключових позицій, які будуть обговорюватись сторонами, та регулює їхнє вирішення від складного до простого. Отже, вирішуючи найбільш болючі або складні питання сторони можуть автоматично вирішити більш прості.

Дослідники М. Бойко та С. Лабода [3], узагальнюючи різні наукові підходи до проблеми, розглядають такі моделі медіації:

– медіація, що орієнтується на вирішення проблеми (problem-solving or settlement-directed approach). Для медіатора ключовими є інтереси та потреби сторін та їх задоволення при пошуку рішення; учасники медіації спочатку озвучують свої позиції, а потім за допомогою медіатора визначають спільні цілі та зосереджуються на шляху їх досягнення;

– трансформативна медіація (transformative approach) – в учасників медіації є можливість самим обрати хід медіації, у той час як медіатор просто спостерігає за ними. Акцент робиться на спілкуванні сторін, їм дається можливість висловити емоції і проявити емпатію, побачити ситуацію з іншого боку. Отже, учасникам вдається почути один одного і, переживши певну «трансформацію», порозумітися;

– наративна медіація (narrative approach) – медіатори й учасники конфлікту, обговорюючи ситуацію, розповідаючи про те, як вона впливає на них та що означають її наслідки, впливають один на одного під час діалогу;

– екосистемна або сімейно-орієнтована медіація (ecosystem or familyfocused approach) використовується при врегулюванні сімейних стосунків, конфліктів. Основна її мета допомогти членам сім'ї подолати кризу та зберегти стосунки з дітьми, інтереси яких стоять на першому місці;

– медіація, заснована на порозумінні (understanding-based approach), допомагає вирішити конфлікт шляхом порозуміння, базуючись на тому, що глибоке усвідомлення сторонами їх особистих перспектив, пріоритетів та інтересів, а також розуміння перспектив, пріоритетів та інтересів інших сторін дає їм можливість спільно врегулювати та вирішити конфлікт. У цьому підході передбачається, що не посередник, а самі учасники спору мають кращу можливість для пошуку оптимального рішення;

– оцінювальна медіація (evaluation approach). При цьому виді медіації медіатору дозволяється оцінювати та впливати на суть переговорів, а також пропонувати свій варіант рішення у вигляді рекомендацій [3].

Фахівець у галузі конфліктології А. Гірник [7] запропонував функціональну класифікацію напрямів медіації:

– сімейна медіація – метою переговорів є налагодження стосунків між чоловіком та дружиною, дітьми та батьками, обговорення процесу розлучення і поділу майна;

– шкільна медіація – урегулювання різноманітних конфліктів, які виникають під час навчального процесу серед його учасників;

– медіація в громаді – вирішення спорів між сусідами, обговорення питань про хуліганство і бійки, псування майна, суперечки щодо собак, спори між власниками квартир і тих, хто їх орендує, конфлікти родичів;

– медіація у комерційних суперечках;

– посередництво в цивільних і кримінальних справах, менеджмент трудових конфліктів, управління конфліктами в роботі;

– посередництво в конфліктах між владними структурами і громадою, до яких належать конфлікти з питань екології, конфлікти, пов'язані з неправильним плануванням новобудов;

– посередництво в політичних конфліктах;

–міжнародне посередництво [7].

Науковець Н. Білик зазначає, що медіація має відбуватися в психологічно безпечному просторі. Для того, щоб простір був фізично і психологічно безпечним, необхідно дотримувати певних умов. Ці умови, зокрема, представлені А. Маслоу в описі змісту потреби в безпеці: прагнення до «захищеності; стабільності; залежності; захисту; відсутності страху, тривоги і хаосу; потреби в структурі, порядку, законі і обмеженнях; силі покровителя» [11, с. 63], які значною мірою реалізуються як в процедурі медіації, так і в медіативному підході. Насамперед це відбувається завдяки дотриманню принципів і правил медіації, які передбачають заборону на образи, насильницькі дії, порушення конфіденційності та сприяють задоволенню потреби людини в захищеності. Завдяки тому, що при першій зустрічі подається детальне роз'яснення цілей і завдань процедури медіації, а також її покроковий опис, в учасників знімається почуття тривоги і задовольняється їх потреба в стабільності, в структурі і порядку, у відсутності хаосу і невизначеності. Задоволення ж потреб у захисті й залежності здійснюється за допомогою безоцінного і емпатійного ставлення медіатора до сторін конфлікту. Крім того, психологічна безпека значною мірою залежить від проявів поваги учасниками один до одного [4].

Питання та завдання до самоконтролю

1. Які конструктивні функціїї притаманні конфлікту?
2. Які деструктивні функції має конфлікт?
3. Опишіть типи конфліктогенів.
4. Які стадії протікання конфлікту визначають науковці?
5. Якими є узагальнені причини виникнення конфлікту?
6. У чому полягає міжособистісний конфлікт?
7. У чому виявляється особливість міжгрупового конфлікту?
8. Чому виникає внутрішньоособистісний конфлікт?
9. Надайте класифікацію внутрішньоособистісних конфліктів (за А. Анцуповим та А. Шипиловим).
10. Що таке латентний конфлікт?
11. Опишіть організаційно-управлінських причини виробничих конфліктів
12. Охарактеризуйте типологію конфліктних особистостей (за С. М. Ємельяновим).
13. Хто розробив найвідомішу стратегією поведінки в конфлікній ситуації?
14. У чому полягає стиль суперництва або конкуренції?
15. У чому полягає стиль стиль співпраці?
16. У чому полягає стиль компромісу?
17. У чому виявляється стиль ухилення?
18. Як виявляється стиль пристосування?
19. Що допомагає виробити карта конфлікту?
20. Які стратегії з управління конфліктами запропоновані Р. Акоффом і Ф. Емері?
21. Охарактеризуйте медіацію як сучасний метод розв’язання конфліктних ситуацій.

Література:

1. Акофф Р.О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери – М. : Книга по Требованию, 2012. – 270 с.

2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 551 с.

3. Базовый курс медиации: рефлексивные заметки /М. Бойко и др.; под ред. С.В.Лабоды. – Минск; Медисонт, 2011. – 316 с.

4. Білик Н. М. соціально-педагогічна технологія медіаторства у вирішенні конфлкту між молодшими підлітками : дис… канд. пед. наук: 13.00. 05 /Чернівецький національний університет, Чернівці. 2017. 268 с.

5. Біловодська О. А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. Вип.10. 2017. С. 179-180.

6. Бремсон Р. М. Общение с трудными людьми. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 118 с.

7. Гірник А. М. Соціальная конфліктологія і програма відновного правосуддя: теорія і практика: посіб. для викладачів. Київ, 2009. 188 с.

8. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. – 3 изд. – СПб.: Питер, 2009.- 384 с.

9. Конфліктологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html

10. Корнелиус Х., Фейер Ш. Выиграть может каждый.- М.: Наука, 1992. – 11 с.

11. Маслоу А. Мотивация и личность. –СПб.: Питер, 2008. -352 с.

12. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин. URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p7.html.

13. Прищак М. Д., Мацко М. А. Психологія. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/1352.html.

14. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення. Укладач: Кононець М. О. – Київ : НТТУ «КПІ ім. І. Сикорського», 2017. – 48 с. URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26393/1/Psykholohiia-konfliktu_metodychka.pdf.

15. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат. 1991.– 192 с.
16. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов: учеб. пособие для студентов. – М.: Инт-т практ. Психологии. – 1996. – 171 с.
17. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
18. Шамликашвили Ц. А., Хазанова М. А. Метод «школьная медиация» как способ создания безопасного пространства и его психологические механизмы. Психологическая наука и образование. 2014. №2. С. 26-33.

Тема 5. Професійна культура спілкування і діловий етикет

Мета: сприяти засвоєнню основних понять теми: «етика» та «етикет» ділових відносин; сформувати уявлення про етичні принципи спілкування сучасних бізнес партнерів; розкрити особливості конструктивних взаємовідносин керівників та підлеглих.

Основні поняття: етика, етикет, етичний бізнес, Декларація КО, етичні принципи роботи сучасного бізнесу, професійна етика, етичні правила, діловий етикет, протокол, етика ділових відносин, керівник, підлеглий.

План

5.1. Роль етики у ділових відносинах

5.2. Особливості ділового етикету та протоколу

5.3. Етика ділових взаємовідносин керівника та підлеглих

Методичні рекомендації до роботи за темою

До питання 5.1. Ознайомтеся з поняттям «етика бізнесу», визначте його головні характеристики.

До питання 5.2. Сформулюйте визначення ділового етикету як складової процесу спілкування. Законспектуйте основні правила ділового етикету бізнес-партнерів.

До питання 5.3. Проаналізуйте та запам’ятайте особливості побудови конструктивних взаємовідносин керівника з підлеглими.

5.1. Роль етики у ділових відносинах

Вимогою сьогодення є підготовка компетентних фахівців економічної галузі, які мають розвинену здатність до встановлення успішних бізнес-відносин з партнерами та в організаціях на етичній основі.

Етика бізнесу *– це правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.* Етичний бізнес – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з чинними законами, встановленими правилами і традиціями [1, с.12].

Значним здобутком для ведення сучасного бізнесу стала прийнята бізнес-представниками відомих міжнародних корпорацій та підприємств Декларація Ко – «Принципи бізнесу» [7] (рис. 5.1.)

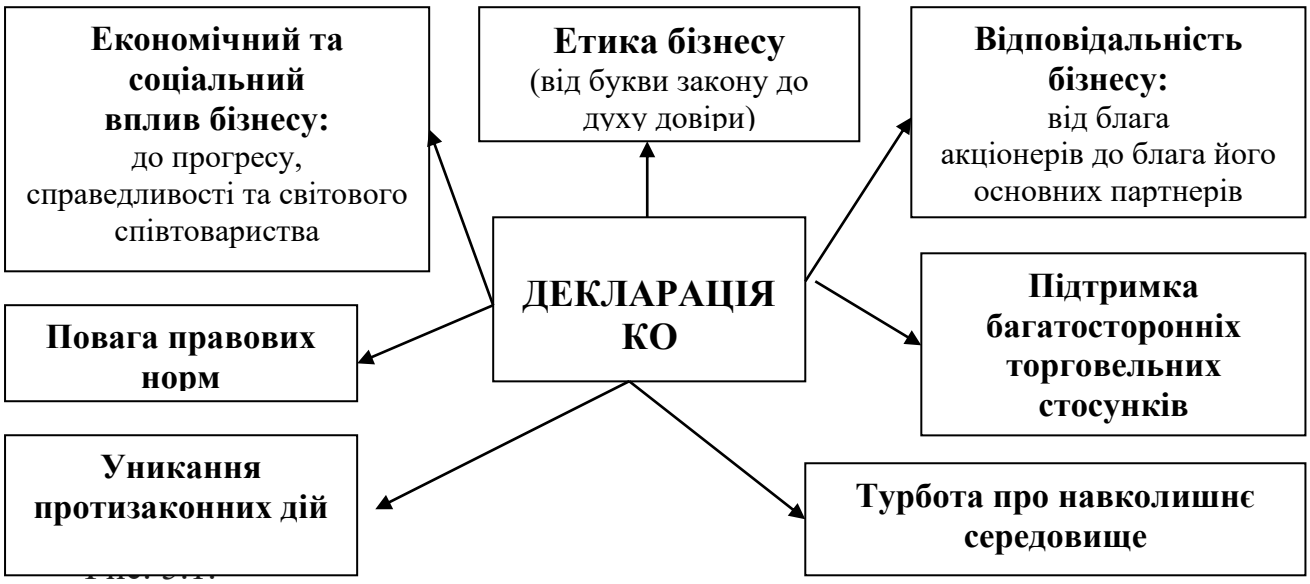


Рис. 5.1. Принципи роботи сучасного бізнесу

Активну роль у становленні етичних засад сучасного бізнесу мають дослідження європейських, американських та японських науковців і рекомендації представників бізнес- еліти, згідно з якими доведено, що дотримання етичних принципів діяльнсті сприяє підвищенню рентабельності виробництва, конкурентноспроможності продукції, відповідальності співробітників тощо.

Підприємництво, яке засновано на нечесній конкуренції, неповазі, грубому ставленні до партнерів, клієнтів, покупців стає гальмом економічних успіхів,

перетворюється на «чорний бізнес», веде до дестабілізації всього суспільства [1; 2].

Отже, справжня етична позиція сучасного бізнесмена в ділових відносинах має ґрунтуватися на врахуванні як власних інтересів, так і інтересів партнерів, важливих потреб суспільства в цілому.

У практиці сучасного світового менеджменту поширення набули етичні нормативи, що забороняють шахрайство, вимагання, підношення подарунків посадовій особі, розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів, ухиляння від сплати податків, продаж недоброякісної продукції, розкриття секретів підприємства, незаконне використання інформації, отриманої у особи, яка довіряє тобі [3].

Провідні світові корпорації витрачають мільйони доларів на навчання співробітників хорошим манерам, умінню правильно спілкуватися, оскільки розуміють, що ці колосальні суми є інвестиціями в успіх загальної справи.

Результативність ділового спілкування фахівця будь-якої сфери діяльності визначає симбіоз його професійних та моральних якостей. Йдучи до поставленої мети, особистість завжди демонструє оточенню власну професійну культуру – відповідність поведінки, мовлення, слухання загальноприйнятим нормам і принципам, а також вимогам, що висувають до певної професії [2, с.40].

Наприклад, економічна діяльність має здійснюватися з урахуванням формальних законів і нормативів, які визначають юридичні аспекти відносин з партнерами та особливості організації самого підприємства, компанії а також дотримання неформальних норм, що регламентуються правилами професійної етики.

До поняття «***професійна етика»*** *належать моральні обов'язки, у яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів,до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок* [2, с.41].

Ринкова економіка України впевнено розвивається й потребує фахівців професіоналів, які дотримуються етичних засад ведення бізнесу.

Т. Гриценко, Т. Іщенко, Т. Мельничук виділяють наступні фактори, що стимулюють розвиток етичної поведінки сучасного фахівця: економічний, законослухняність та виховання [2, с. 43].

Перший фактор – економічний. Він основується на чесному та відповідальному ставлення до якості товару та послуг, які постачають на ринок.

Другий фактор – законослухняність. Це не тільки дотримання букви закону, але і його виконання за будь-яких умов.

Третій фактор – виховання. Внутрішні закони, моральні норми та загальнолюдські цінності визначають зовнішню поведінку ділової людини, її дії та вчинки [2, с. 43].

Необхідно підкреслити, що саме американськими підприємцями раніше за інших розроблено і запроваджено у сферу ділових відносин наступні етичні норми:

- увага до особистості співробітника, його індивідуальних особливостей (рис характеру, світогляду, потреб, емоцій);
- надання можливостей для вільного розкриття особистості;
- захист від необґрунтованих утручань у приватну сферу робітника;
- гарантія прав і свобод співробітників, відсутність дискримінації за будь-якою ознакою;
- справедлива оплата праці (однакова винагорода за рівноцінну працю);
- урахування потреб у спеціальних гарантіях для співробітників (наприклад, медичне страхування);
- участь співробітників в управлінні підприємством;
- довіра під час спільної роботи;
- чесна поведінка у відносинах із партнерами;
- увага до інтересів споживачів;
- захист навколишнього середовища [1;2].

Сучасний рівень професійної етики в Україні розвивається з орієнтацією на європейські стандарти з урахуванням національного досвіду та культури, тому затребуваними професійними якостями фахівця економічної галузі є відповідальність за справу, чемність, пунктуальність, дотримання свого слова та законності, коректність, повага до партнера, толерантність, відповідальність за чистоту довкілля тощо.

5.2. Особливості ділового етикету та протоколу

Етикет *– це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів* [1, с.31].

Специфікою ділової комунікації є обов'язкове дотримання етикету, основна мета якого – регламентація форм поведінки, які можуть полегшити спілкування та взаєморозуміння між діловими партнерами, співробітниками, керівниками та підлеглими в різних ділових ситуаціях.

Представники сучасного бізнесу активно користуються правилами етикету, які основуються на загальнолюдських нормах спілкування, серед яких наступні:

- гуманізм і людяність, які вимагають від людини бути ввічливою, тактовною, чемною;
- доцільність дій (дозволяє людині вести себе розумно, просто, зручно);
- краса поведінки, шляхетність;
- дотримання звичаїв і традицій тієї країни, у якій перебуває людина [4].

Діловий етикет *– це особлива форма прояву моральної культури особистості, оскільки хороші манери є зовнішнім відображенням її внутрішньої культури* [1].

Загальновідомо, що на роботі кожна людина є об’єктом уваги співробітників, керівництва, які звертають увагу на її привітання, уміння спілкуватися, слухати, проявляти повагу до інших тощо.

Діловий етикет зобов’язує особистість:

• бути ввічливою до всіх співробітників та клієнтів (думка кожного клієнта впливає на імідж підприємства, організації);

• ділові зустрічі, наради починати та закінчувати вчасно;

• на всі дзвінки і листи клієнтів обов’язково та вчасно давати відповіді;

• прийняті рішення виконувати в зазначені терміни;

• бути охайною, одяг має відповідати дрес-коду [2; 3].

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов’язковим для всіх, адже це сприяє створенню позитивного морально - психологічного клімату для співробітників та ефективній діяльності організації, підприємства. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі, у яких передбачено норми взаємин та правила службового етикету [1, с.41].

Крім основних принципів і норм ділової поведінки, в етикеті існують правила переваг, які мають керівники перед підлеглими.

Прояви ділового етикету не є можливими за відсутності сформованих у особистості таких рис, як чесність, ввічливість та тактовність.

Відомі підприємці світу визнали чесність бізнесмена – запорукою його ефективних та довготривалих відносин із компаньйонами. Над дверима Лондонській біржі вибито в мармурі: «Моє слово – закон», що може свідчити про наступне: немає вище закону для підприємницької діяльності, ніж слово, дане партнеру [1; 3].

Ввічливість проявляється через привітне звернення до іншої людини, уміння пам'ятати її ім'я та найважливіші події її життя. Справжня ввічливість неодмінно доброзичлива і щира.

Протилежністю ввічливості є грубість, хамство, зневажливе і зарозуміле ставлення до оточення.

Тактовність – це складне етичне поняття, основними компонентами якого є повага, скромність, делікатність, почуття міри.

Протилежністю тактовності є безтактність.

Безтактно під час ділового спілкування:

- без поважної причини відмовлятися від обговорення запропонованої співрозмовником теми;

- обговорювати питання, які можуть викликати у присутніх неприємні спогади, образити їх;

- дозволяти собі недоречні жарти, іронізувати над присутніми або говорити про відсутніх;

- голосно розмовляти під час ділових заходів або вести бесіди про особисті, інтимні справи;

- мати незадоволений вираз обличчя або постійно пред'являти претензії до співрозмовників;

- нав’язливо демонструвати люб'язність і привітливість.

Важливими ***сферами та формами ділового етикету є:***

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в сфері ділових відносин;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- ділова субординація тощо [1, с.40].

Починається етикет з порядку представлень, знайомств і привітань.

На початку встановлення ділового контакту необхідно привітатися, відрекомендуватися (назвати посаду, прізвище, ім’я та по батькові). Якщо є орієнтація на довгострокові контакти, вручити візитівку з номерами телефонів для зв’язку.

У ділових колах вважається кращим варіантом першого знайомства, яке організоване за допомогою знайомого посередника – третьої сторони, оскільки це викликає більше довіри.

Посередник має дотримуватися наступних правил етикету. Представляти нижчого за посадою вищому, молодшого за віком – старшому, чоловіка – жінці. Гендерні та вікові показники не є пріоритетними, порівняно з діловою субординацією. Одну особу представляють групі, а новоприбулих – присутнім.

Руку для потискання першим подає той, кому представляють особу. При цьому саме він відповідає: «Дуже приємно», «Радий познайомитися», «Давно хотів з вами познайомитися».

Якщо під час представлення було допущено помилку (неправильно назвали ім'я або посаду), необхідно одразу максимально делікатно це виправити.

Після представлення нові знайомі обмінюються рукостисканням, яке має бути не занадто сильним або слабким. Важливо звертати увагу на те, як людина подає руку, оскільки це є невербальним засобом спілкування, яке містить інформацію про особливості ставлення до партнера. Потиск руки долонею вниз засвідчує наміри домінувати, вверх – готовність до пасивного спілкування.

Існують правила етикету і стосовно форми вітання – обов'язковим є подивитися партнеру в очі та посміхнутися. Це робиться з метою встановлення атракції – формування позитивного враження.

Слова, якими ділові партнери звертаються один до одного на знак вітання, мають бути дружніми і доброзичливими. При вітанні треба називати ім'я партнера, оскільки це прояв поваги до нього.

Офіційною формою звернення до чисельної аудиторії є «пані та панове».

Церемонія прощання, тобто завершення спілкування, також має свої правила. Отже, першим прощається той, хто уходить. Якщо відвідувач займає високу посаду або є важливим діловим партнером, бажано проводити його до виходу. Так демонструється повага та ввічливе ставлення до особи.

До слів прощання обов'язково варто додати слова подяки (за те, що вислухали, приділили час, спробували зрозуміти, увійшли в становище, надали підтримку тощо).

Правила ділового етикету необхідно виконувати всім, незалежно від власних бажань, настрою і навіть у тих ситуаціях, коли є образи, непорозуміння.

На офіційних заходах (прийомах, переговорах тощо), особливо міжнародного рівня, вимоги до етикету підвищуються, а правила ускладнюються, оскільки мають ураховуватися культурні та національні чинники: традиції, звичаї, релігійні погляди тощо [3].

Тактовними та ввічливими люди не народжується. Ці особливості поведінки розвиваються не тільки під впливом зовнішнього середовища і процеса виховання, але і завдяки бажанню самої людини.

5.3. Етика ділових взаємовідносин керівника та підлеглих

Поведінка керівника, його ставлення до роботи часто є прикладом для підлеглих. Не випадково американські бізнесмени наголошують на тому, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, чим потім втратити сто тисяч доларів через невдалого керівника, який не вміє конструктивно взаємодіяти з підлеглими та клієнтами [9].

Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності керівника (менеджера), оскільки неправильно абсолютизувати тільки професійні або тільки людські якості.

Результати опитування президентів відомих корпорацій показали, що сучасні керівники мають володіти такими якостями та стандартами поведінки: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей керівника були виділені наступні: уміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність сприймати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати співробітників і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи [8].

К. Томас і Р. Кілменн довели, що існує три форми спілкування керівника з підлеглими [9].

Перша форма спілкування – субординаційна, її головною характеристико є дотримання значної дистанції між керівником і підлеглими.

Друга форма спілкування – службово-товариська. Має місце при чіткому розмежуванні професійних повноважень та взаємоповазі керівника і підлеглих. Така форма спілкування сприяє зміцненню корпоративної культури організації.

У разі дотримання керівником ***третьої форми спілкування – дружньої,*** відбувається недотримання професійних повноважень, що призводить до «розмивання» відносин між керівником та його підлеглими. Негативним наслідком такої форми спілкування є втрата контролю за виконанням професійних обов'язків та якістю результатів діяльності організації [9].

Різні ділові ситуації вимагають гнучких форм поведінки від керівника, проте є важливі етичні принципи, дотримання яких, як показує життєва практика, допоможуть здобути авторитет та повагу, зміцнити власний імідж.

Керівник має з повагою ставитися до всіх без винятку підлеглих з метою запобігання виробничих конфліктів. Важливо дотримуватися принципу: чим більшою є заслуга співробітника, тим більшою має бути його винагорода. Керівникові доводиться як заохочувати підлеглих до роботи, так і критикувати за помилкові дії, накладати стягнення. Нищівна критика ображає, тому треба вміти конструктивно критикувати – робити акцент на недоліках роботи, помилкових діях і не переходити на особистісні якості підлеглого [1;2;9].

Мета конструктивної критики – орієнтувати співробітника на якісний результат діяльності.

Критика підлеглих має такі різновиди:

- *критика підбадьорювання* («Нічого, іншим разом зробите краще»);
- *критика докір* («Ну що ж Ви! Я так на Вас розраховував»);
- *критика надія* («Сподіваюся, що наступного разу Ви виконаєте це завдання краще»);
- *критика похвала* («Ви добре виконуєте роботу, але не цього разу»);

- *безособова критика* («У нас є працівники, які не справляються… Не будемо називати їх прізвища»);

- *критика співчуття* («Я добре Вас розумію, тому зрозумійте і Ви, що так робити не можна»);

- *критика здивування* («Як? Невже Ви не впоралися з завданням?»);

- *критика іронія* («Робили, робили і наробили….»);

- *критика зауваження* («Не так зробили. Іншого разу порадьтеся»);

- *критика попередження* («Якщо Ви ще раз зробите не так, звинувачуйте себе»);

- *критика вимога* («Роботу Вам доведеться переробити») [2, с.220].

Підлеглі добре розуміють різницю між поганим та хорошим керівником. Мірилом хорошого керівництва є правильно організована робота, яка стає цікавою, а її результати – якісними. Передумовою підвищення ефективності праці підлеглих є розумно визначена керівником свобода їхніх дій.

Хороший керівник забов'язаний уміти точно і своєчасно оцінити виконану роботу, справедливо відзначити трудові досягнення. Також він має знати думку підлеглих із приводу прийнятих виробничих рішень [2, с.218].

Умовою ефективного керівництва є вибір різних стратегій взаємодії (авторитарна, демократична, ліберальна), залежно від того, якої вимагає певна виробнича ситуація. Отже, керівник має розвивати гнучкість власної поведінки.

У свою чергу кожний підлеглий має опанувати комунікативні уміння з метою побудови продуктивних ділових відносин не тільки з керівництвом, але й з іншими співробітниками на основі поваги, взаєморозуміння, ввічливості, тактовності. Підлеглий має дотримуватися посадової субординації, а також бути пунктуальним, коректним і відповідальним за результати своєї діяльності.

Одним з проявів нестатутної поведінки співробітників є ***мобінг*** – поширене явище у діловій сфері відносин. Це форма психологічного тиску на співробітника з боку інших членів колективу або керівництва з метою зміни місця праці [5, с. 3]. Мобінг принижує почуття власної гідності, підриває ділову

репутацію, доводить «жертву» до розвитку психічних або психо-соматичних захворювань [6, с.134].

Поширеними чинниками розвитку мобінгу є: помста, заздрощі, нудьга, самоствердження, особисті якості «жертви», які не влаштовують інших, кризова ситуація на підприємстві, скорочення робочих місць, розмиті межі відповідальності і службових обов'язків працівників, несправедливий розподіл навантаження тощо.

За результатами дослідження Н. Чередниченка ознаками мобінгу є цькування, чвари, підсиджування, плітки, інтриги, хамство, деструктивна безперервна критика, висміювання, бойкот, поширення неправдивої інформації, сексуальні домаганні тощо [10, с.285].

Своєчасні профілактика, виявлення та припинення мобінг-конфлікту є запорукою ефективної роботи керівника організації та всіх її співробітників.

Отже, етичні норми поведінки є важливим регулятором взаємовідносин на підприємстві, організації. Дотримання їх усіма співробітниками сприяє успішній діяльності організації, підприємства, а порушення створює перешкоди, що негативно впливатимуть на ділову репутацію співробітників та імідж організації.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте «принципи бізнесу» за Декларацією Ко.

2. Що треба зробити для поширення етичних норм в українському бізнесі?

3. Висловіть свою думку відносно принципу «чесним у бізнесі бути вигідно».

4. Перерахуйте фактори, що стимулюють розвиток етичної поведінки сучасного фахівця економічної галузі.

5. Дайте визначення поняттям «професійна етика» та «професійний етикет». Поясніть їх значення у діловому спілкуванні.

6. Назвіть сфери та форми ділового етикету.

7. Які правила ділового етикету ви засвоїли?

8. Які ви знаєте принципи керівництва?

9. Визначіть продуктивні форми спілкування керівника з підлеглими (за К. Томасом і Р. Кілменном).

10. Проаналізуйте види критики підлеглих керівником.

11. Що таке мобінг і які наслідки для особистості він має?

Література:

1. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.

2. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

3. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник. 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.

4. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.

5. Ларченко Н. Моббинг или психологическое насилие в трудовом коллективе. Волгоград: Волгоградский областной центр медицинской профилактики, 2015. – 25 с.

6. Марисюк К. Мобінг: поняття, суть та питання криміналізації.

Режим доступу:

http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44636/2/2018n889_Issue_17_Marysyuk_K-Mobbing_concept_essence_132-136.pdf

7. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ «ХПІ», 2006. – 364 с.

8. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с яп. / Тоехиро Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.]

9. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера :навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

10. Чередніченко Н. Мобінг і булінг у трудовому процесі. Право і безпека. 2012. – № 5. – С. 283–286. с. 285

Методичні рекомендації до семінарських, практичних занять та самостійної роботи студентів

Методичні рекомендації до самостійної роботи

Навчальна програма з дисципліни «Психологія ділового спілкування (частина друга)» передбачає самостійну роботу студентів, яка має на меті розвиток пізнавальної активності студентів, поглиблення та розширення вже здобутих знань, розвиток умінь використовувати отримані знання в практичній діяльності.

Для роботи над кожною темою студенту потрібно спочатку перечитати конспект лекцій відповідної тематики. Вивчення матеріалу передбачає також опрацювання контрольних питань та надання на них розгорнутих відповідей. Для зазначеної підготовки необхідно користуватися не тільки конспектом лекцій, а й рекомендованою літературою.

У підготовку до практичних занять входить детальне ознайомлення зі змістом наданих у посібнику психодіагностичних методик (стимульним матеріалом, ключем та інтерпретацією результатів) (див. Додаток).

Виконання роботи передбачає самостійний вибір студентом методик із запропонованого психодіагностичного інструментарію з метою активного саморозвитку та самовдосконалення. У звіті необхідно викласти отримані результати, грамотно їх інтерпретувати, скориставшись набутими теоретичними знаннями та зробити висновки.

На практичних заняттях студенти опрацьовують кейс-стаді, які містять ситуації з практики, підготовку до вирішення яких розпочинають самостійно та заздалегідь.

Виконання самостійної роботи оцінюється в балах, які розподіляються на бали, отримані за зміст роботи (коректність проведеного завдання, якість обробки та інтерпретації результатів, зроблених висновків) та бали за своєчасність виконання роботи.

Кількість балів визначається викладачем згідно з робочою програмою дисципліни на поточний навчальний рік.

Кейс-стаді

Завдання: уважно прочитайте зміст задачі та варіанти її розв'язання; оберіть правильний, поясніть власну позицію.

Прокоментуйте також неправильні варіанти розв'язання психологічної задачі.

Завдання №1

Ваш безпосередній керівник дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже має над чим працювати, оскільки виконує ваше розпорядження. Ви, як начальник і вище керівництво вважаєте свої доручення невідкладними. Якими будуть ваші дії?

А. Не буду відміняти наказ вищого керівництва, оскільки чітко дотримуюся посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти будь-які справи і взятися за виконання отриманого завдання від вищого керівництва.

Б. Усе залежить від того, наскільки для мене є авторитетним керівник.

В. Висловлю підлеглому своє незадоволення з приводу отриманого ним завдання від вищого керівництва. Обов'язково скажу керівникові, що надалі буду відміняти завдання, які не погоджені особисто зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу, а потім братися за виконання завдання, яке отримано від вищого керівництва.

Завдання №2

Ви отримали одночасно два термінові завдання: від безпосереднього і вищого керівництва. Часу для узгодження термінів виконання завдань немає, необхідно починати роботу. З чого розпочнете насамперед?

А. Виконаю завдання того керівника, якого більше поважаю.

Б. Виконаю завдання яке, на мій розсуд, є найбільш важливим.

В. Виконаю завдання вищого керівництва, але повідомлю про цю роботу безпосереднє керівництво.

Г. Виконаю завдання безпосереднього керівництва, усе інше мене не стосується.

Завдання №3

Між двома вашими підлеглими виникла конфліктна ситуація, яка заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до вас з просьбою допомогти у вирішенні конфлікту та підтримати його позицію.

А. Я повинен припинити конфлікт, а розбиратися у взаємовідносинах між підлеглими не моя роботи, оскільки це їхня особиста справа.

Б. Найкраще залучити до вирішення конфліктної ситуації представників громадських організацій.

В. Особисто спробую розібратися в причинах виникнення конфлікту і знайти прийнятний для обох сторін спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих співробітників, і спробую через нього вплинути на них.

Завдання №4

У найбільш напружений період роботи відділу, який працював над завершенням виробничого завдання було порушено трудову дисципліну, через це роботу виконано неякісно. Керівник не знає, хто зі співробітників завинив, проте треба знайти і покарати відповідального.

А. Залишу з'ясування фактів цього інциденту до остаточного закінчення виконання виробничого завдання.

Б. Підозрюваних співробітників викличу до себе, суворо поговорю з кожним віч-на-віч, запропоную назвати винного.

В. Запропоную співробітникам, яким найбільше довіряю, з'ясувати, хто порушив трудову дисципліну та доповісти.

Г. Після закінчення робочого дня проведу загальні збори трудового колективу, публічно вимагатиму виявлення винних і їх покарання.

Завдання №5

У вас є можливість обрати собі заступника. Є декілька претендентів, які мають такі особливості:

А. Перший претендент прагне налагодити доброзичливі та товариські взаємовідносини між співробітниками, створити на роботі атмосферу взаємної довіри, вважає, що краще уникати конфліктних ситуацій.

Б. Другий претендент часто в інтересах справи іде на загострення відносин «незважаючи на особистості», відрізняється високим почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій претендент є відповідальною людиною, він намагається завжди дотримуватися посадових обов'язків, вимогливий до себе та інших.

Г. Четвертий претендент відрізняється наполегливістю, він завжди зосереджений на досягненні своєї мети, доводить справу до кінця, має власну думку.

Завдання №6

Вам пропонується обрати собі заступника. Претенденти відрізняються один від одного особливостями взаємодії з вищим керівництвом:

А. Перший претендент швидко погоджується з думкою або завданням керівника, прагне чітко, беззастережно та у встановлені терміни виконати всі його розпорядження.

Б. Другий претендент робить те ж саме, що і перший претендент, але за умови, що керівник є авторитетною для нього людиною. Іншого разу, роботу виконує менш наполегливо.

В. Третій претендент є дуже досвідченим фахівцем із багатим професійним досвідом та знаннями, але має труднощі у взаємодії з іншими співробітниками через важкий характер.

Г. Четвертий претендент є дуже досвідченим і грамотним фахівцем, любить самостійність і незалежність під час виконання поставлених завдань, не виносить, коли його дії координують інші.

Завдання №7

Як правильно поводитися керівникові, який спілкується зі співробітникам у неформальній обстановці, наприклад, під час відпочинку?

А. Вести розмови на теми ділових та професійних інтересів.

Б. Задавати тон бесіді, уточнювати думки щодо суперечливих питань, прагнути переконати інших у власних поглядах.

В. Поділяти загальну тему ділової розмови, але не нав'язувати своєї думки, не виділятися своєю активністю, уважно слухати співрозмовників.

Г. Намагатися не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, невимушеним і уважним до інших.

Завдання №8

Ваш підлеглий вдруге не виконує завдання у призначений термін, хоча раніше обіцяв, що подібного більше не повториться. Як би ви вчинили?

А. Дочекаєтеся виконання завдання, а потім суворо поговорите віч-на-віч із підлеглого, попередите його останній раз.

Б. Одразу з’ясуєте з підлеглим причини повторного зриву термінів виконання роботи, потім застосуєте штрафні санкції – покараєте його матеріально.

В. Порадитеся з досвідченим, авторитетним співробітником, як учинити з порушником. Якщо такого співробітника немає, винесете питання на збори трудового колективу.

Г. Одразу переадресуєте питання щодо оцінювання поведінки співробітника його колегам. Надалі підвищите особистий контроль за його роботою.

Завдання №9

Підлеглий ігнорує ваші вказівки та поради, робить все по-своєму, не звертає уваги на зауваження, не виправляє того, на що йому вказуєте. Як надалі будете взаємодіяти з таким співробітником?

А. Розбравшись з мотивами завзятості і розуміючи свою неспроможність, застосую звичайні адміністративні міри покарання.

Б. В інтересах справи спробую викликати підлеглого на відверту розмову, спробую знайти з ним спільну мову, надаштувати на діловий контакт.

В. Звернусь до активу з метою вжити заходи громадського впливу на підлеглого.

Г. Спробую розібратися в тому, чи не було мною допущено певних помилок під час взаємодії з цим підлеглим, а потім, залежно від результату, вирішу, що робити далі.

Завдання №10

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження інновацій, прийшов новий керівник, запрошений з іншого підприємства. Як, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний мікроклімат у колективі?

А. Передусім установити діловий контакт із прихильниками нового, а не старого підходу, спрямовувати роботу на впровадження інновацій, впливати на опонентів силою власного прикладу.

Б. Спробувати залучити прихильників традиційного стилю роботи, які виступають проти впровадження інновацій, спробувати переконанати їх за допомогою дискусії.

В. Обрати актив та доручити йому розібратися з ситуацією та запропонувати шляхи її вирішення, спираючись на підтримку адміністрації та громадських організацій.

Г. Вивчити перспективи розвитку виробництва, покращання якості продукції, яка випускається. Поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, які ґрунтуються на кращих досягненнях та традиціях, не протиставляти нове старому.

Завдання №11

У найбільш напружений період квартального звіту один зі співробітників вашого колективу захворів. Кожний співробітник зайнятий виконанням своєї роботи, проте у відсутнього вона також має бути виконаною у визначений термін. Що ви будете робити в такій ситуації?

А. Подивлюсь, хто з працівників найменше завантажений і надам розпорядження виконати роботу за співробітника, який захворів.

Б. Запропоную колективу разом подумати, як вийти з ситуації, що склалася.

В. Запропоную відповідальним особам висловити власні пропозиції на основі попереднього аналізу ситуації з членами колективу, а вже потім прийму остаточне рішення.

Г. Викличу до себе найбільш досвідченого і надійного співробітника та попрошу його виконати роботу хворого працівника.

Завдання №12

У Вас склалися напружені відносини з колегою, але причини цього не зовсім розумієте. Нормалізувати взаємодію необхідно, оскільки це негативно впливає на результати спільної роботи. Що маєте зробити насамперед?

А. Запропоную колезі відверто обговорити проблему, з'ясувати справжні причини напружених взаємовідносин.

Б. Спочатку спробую проаналізувати власну поведінку, розібратися зі своїм ставлення до колеги.

В. Звернуся до колеги зі словами: «Через напружені відносини страждає справа. Давай домовимося, як будемо працювати далі».

Г. Звернуся за допомогою до інших співробітників, які знають про цю ситуацію і запропоную їм стати посередниками у нормалізації взаємовідносин.

Завдання №13

Вас нещодавно обрали керівником трудового колективу, у якому ви кілька років працювали рядовим співробітником. На 8 год. 15 хв. Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнень на роботу, проте самі несподівано спізнилися на 15 хв. Підлеглий прийшов вчасно і чекає на Вас. Як розпочнете бесіду?

А. Незалежно від свого запізнення відразу вимагатиму пояснень від підлеглого щодо порушень ним трудової дисципліни.

Б. Вибачуся перед підлеглим і почну бесіду.

В. Привітаюся, поясню причину свого запізнення і запитаю: «Як Ви думаєте, що можна очікувати від керівника, який так само часто спізнюється, як і Ви? »

Г. В інтересах справи відміню бесіду та перенесу її на інший час.

Завдання №14

Ви працюєте начальником відділу другий рік. Молодий співробітник звертається до вас з просьбою дати йому чотири вихідні дні за власний рахунок з приводу одруження.

– Чому на чотири? – запитуєте Ви.

– А коли одружився Петренко, Ви йому дозволили на чотири, – упевнено відповідає співробітник і подає заяву. Згідно з чинним положенням Ви підписуєте йому заяву на три дні. Підлеглий виходить на роботу не через три, а чотири дні. Якими будуть ваші дії?

А. Сповіщу керівництво про порушення співробітником трудової дисципліни, нехай воно вирішує, що з ним робити.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: «Петренко теж відпрацьовував».

В. З огляду на винятковість ситуації (адже люди одружуються не часто) обмежуся публічним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе і скажу: «Так не треба було робити». Привітаю, побажаю щастя.

Завдання №15

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один із ваших робочих у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший співробітник намагався його відремонтувати, але отримав травму. Винуватець телефонує Вам додому і з тривогою запитує, що ж тепер робити. Як Ви відреагуєте?

А. «Дійте відповідно інструкції, прочитайте її, вона в мене на столі, і зробіть все, що потрібно».

Б. «Треба доповісти про те, що трапилося вахтеру. Складіть акт про пошкоджене обладнання, а потерпілому терміново надайте медичну допомогу (або зверніться до чергової медичної сестри, або викличіть швидку). З іншим завтра розберемося».

В. «Без мене нічого не робіть. Зараз я приїду і розберуся».

Г. «У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викликайте лікаря».

Завдання №16

Уявіть, що одного разу Ви стали учасником дискусії керівників виробництва про те, як краще взаємодіяти з підлеглими. Одна з думок Вам сподобалася найбільше, яка?

А. Перший керівник: «Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, ураховувати особливості його особистості».

Б. Другий керівник: «Усе це дрібниці. Головне в оцінюванні людей – це їхні ділові якості, старанність. Кожен співробітник має займатися своєю справою».

В. Третій керівник: «Я вважаю, що успішного керівництва можна домогтися, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його».

Г. Четвертий керівник: «Це правильно, але найкращими стимулами ефективної роботі підлеглого є чіткий наказ керівника, достойна зарплата та заслужена премія».

Завдання №17

Ви – директор підприємства. Після його реорганізації необхідно терміново перекомплектувати кілька відділів згідно з новим штатним розкладом. Як будете діяти?

А. Візьметеся самостійно за справу, проаналізуєте списки та особові справи працівників фірми, запропонуєте свій проект на зборах колективу.

Б. Запропонуєте вирішити це питання відділу кадрів, адже це їхня робота.

В. Щоб уникнути конфліктів, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію з комплектування нових відділів.

Г. Спочатку визначите, хто буде очолювати нові відділи, потім доручите цим людям надати свої пропозиції щодо складу співробітників.

Завдання №18

У вашому колективі є співробітник, який, радше, числиться, ніж працює. Така ситуація його повністю влаштовує, а Вас, як його безпосереднього керівника – ні. Що будете робити?

А. Поспілкуюся з цим співробітником віч-на-віч. Дам зрозуміти, що йому краще звільнитися за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну вищому керівництву з пропозицією «скоротити» цю робочу одиницю.

В. Запропоную своєму заступникові підготувати пропозиції щодо цього співробітника та вжити до нього відповідних заходів.

Г. Знайду для цього співробітника відповідну справу, прикріплю консультанта, підсилю контроль за його роботою.

Завдання №19

При розподілі коефіцієнта трудової участі (КТУ) деякі працівники відділу порахували, що їх незаслужено «обійшли». Це стало приводом скарг директору фірми. Як би Ви відреагували на його місці?

А. Ви відповідаєте скаржникам приблизно так: «КТУ затверджують і розподіляють ваші співробітники, я не маю до цього жодного відношення».

Б. «Я буду намагатися розібратися з цим питанням з начальником вашого відділу».

В. «Не хвилюйтеся, Ви отримаєте гроші. Викладіть свої претензії на моє ім'я в письмовій формі».

Г. Пообіцяєте особисто розібратися, одразу проаналізуєте ситуацію з начальником відділу та іншими членами колективу. У разі підтвердження обґрунтованості скарги, запропонуєте перерозподілити КТУ наступного місяця з урахування виявлених помилок.

Завдання №20

Ви нещодавно почали працювати начальником сучасного цеху на промисловому підприємстві, тому не всі співробітники добре знають вас. До обідньої перерви ще дві години. Ідучи у справах, Ви помітили робітників цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Через півгодини, коли Ви поверталися назад, перед собою побачили те ж саме. Якими будуть ваші дії?

А. Зупинюся, дам зрозуміти робітникам, що я новий начальник цеху. Тактовно зауважу, що бесіда їх затягнулася і час братися за справу.

Б. Запитаю, хто їх безпосередній керівник, а потім викличу його до себе в кабінет для розмови.

В. Спочатку поцікавлюся, про що йдеться, а потім представляюся та запитаю, чи є в них претензії до адміністрації, після цього запропоную пройти в цех на робоче місце.

ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 160 с.

2. Аминов И. И. Психология делового общения / И.И. Аминов. – М.: Омега-Л, 2006. - 304 с.

3. Бодалев, А.А. Личность и общение / А.А. Бодалев. – М.: Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.

4. Гавра Д. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.: ил.

5. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.

6. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.

7. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

8. Леонов Н. И. Психология делового общения: Учеб. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2005. – 256 с.

9. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.

10. Чернова Г.Р., Слотина Т.В. Психология общения: Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2012. – 240 с.: ил.

11. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. Посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003.– 223 с.

Додаткова:

1. Андреева Г. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 363 с.

2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие . – М.: ИНФРА – М, 2006. – 224 с.

3. Брэмсон Р.М. Общение с трудными людьми. – Киев, 1991.

4. Добрович А.Б. Общение: наука и искусство/А.Б. Добрович. - М.: Яуза, 1996. -254 с.

5. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. СПб., 2003

6. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.

7. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посіб. / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.

8. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : «Екс Об», 2000. – 200 с.

9. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник : 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.

10. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. – Спб.: Питер, 2009. – 576с.

11. Кавецкий И.Т. Основы психологии и педагогики / И.Т.Кавецкий, Т.Л.Рыжковская, И.А.Коверзнева, В.Г.Игнатович, Н.А.Лобан, С.В.Старовойтова. – Минск: Изд-во МИУ,2010. – 301с.

12. Каган М. С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. – М.: Политиздат, 1988. – 319 с.

13. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.

14. Кара - Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. - М.: изд-во «Эксмо», 2003 – 830 с.

15. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. К., 1990

16. Ларченко Н. Моббинг или психологическое насилие в трудовом коллективе. Волгоград: Волгоградский областной центр медицинской профилактики, 2015. – 25 с.

17. Марисюк К. Мобінг: поняття, суть та питання криміналізації.

Режим доступу:

http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44636/2/2018n889_Issue_17_Marysyuk_K-Mobbing_concept_essence_132-136.pdf

18. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения. СПб., 2001.

19. Морозов А. В. Деловая психология / А.В. Морозов. – М.: Союз, 2000. – 576 с.

20. Олійник О. О Ділове спілкування: Навчальний посібник. – Красноармійськ: КІІ ДонНТУ, 2009. – с. 380

Режим доступу: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2713/1

21. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.

22. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.

23. Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история. Изд. 2-е, доп. и испр. М., 1979.

24. Пост Э. Энциклопедия этикета от Эмили Пост. Правила хорошего тона и изысканных манер на все случаи жизни : пер с англ. / Пост Э. – М. : Эксмо, 2008. – 672 с.

25. Психологические проблемы самореализации личности / Под ред. А.А.Крылова, Л.А.Коростылевой. СПб., 1997. С. 123-142.

26. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ «ХПІ», 2006. – 364 с.

27. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. – К. : УНВЦ «Рідна мова», 2003. – 479 с.

28. Самборська О. В. Соціально-психологічні механізми переконуючого впливу: Дис. … канд. психол. наук. К., 1997

29. Сидоренко Е.В. Личностное влияние и противостояние личностному влиянию // Психологические проблемы самореализации личности / Под ред. А.А.Крылова, Л.А.Коростылевой. СПб., 1997.

30. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. - СПб.: Речь, 2001. – 256 с.

31. Смит М. Как научиться говорить «нет». – СПб.: ИК «Комплект», 1996. – 315 с.

32. Соколов, А. В. Общая теория социальной коммуникации / А. В. Соколов. – СПб. : Изд-во В. А. Михайлова, 2002. – 461с

33. Татенко В.О. Соціальна психологія впливу: Монографія. – К.: Міленіум, 2008. – 216 с.

34. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с яп. / Тоехиро Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.]

35. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера :навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

36. Чалдини Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – М.: Питер, Серия: Мастера психологии Издательство: Питер 2013. – 304 с.

37. Чередніченко Н. Мобінг і булінг у трудовому процесі. Право і безпека. 2012. – № 5. – С. 283–286. с. 285

38. Шейнов В.П. Манипулирование и защита от манипуляций. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.: ил.

39. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования). – М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – 848 с.

40. Шиллер Г. Манипуляторы сознанием. – М., 2007. – 548 с.

41. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор : пер. с англ. / Шостром Э. – Минск : ТПЦ «Полифакт», 1992. – 128 с.

42. Jones E. E Ingratiation' A Social Psychological Analysis. New York, 1964.

43. Steiner C M Scripts people live. Toronto, 1974 .

ДОДАТКИ

Діагностичний інструментарій

(подається мовою оригіналу)

Додаток 1

Методика «Ведущий канал восприятия»

(автор С. Ефремцев)

Методика направлена на диагностику доминирующей перцептивной модальности.

Инструкция: прочитайте предлагаемые утверждения. Поставьте знак «+», если Вы согласны с данным утверждением, и знак «-», если не согласны.

Стимульный материал:

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю себе потихоньку.
3. Не признаю моду, которая неудобна.
4. Люблю ходить в сауну.
5. В автомашине цвет для меня имеет значение.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в помещение.
7. Меня развлекает подражание диалектам.
8. Внешнему виду придаю серьезное значение.
9. Мне нравится принимать массаж.
10. Когда есть время, люблю наблюдать за людьми.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Видя одежду в витрине, знаю, что мне будет хорошо в ней.
13. Когда услышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Люблю читать во время еды.
15. Люблю поговорить по телефону.
16. У меня есть склонность к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После плохого дня мой организм в напряжении.

19. Охотно и много фотографирую.

20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.

21. Легко могу отдать деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.

22. Вечером люблю принять горячую ванну.

23. Стараюсь записывать свои личные дела.

24. Часто разговариваю с собой.

25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.

26. Тембр голоса многое мне говорит о человеке.

27. Придаю значение манере одеваться, свойственной другим.

28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.

29. Слишком твердая или слишком мягкая постель для меня мука.

30. Мне нелегко найти удобную обувь.

31. Люблю смотреть теле- и видеофильмы.

32. Даже спустя годы могу узнать лица, которые когда-либо видел.

33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонтику.

34. Люблю слушать, когда говорят.

35. Люблю заниматься подвижным спортом или выполнять какие-либо двигательные упражнения, иногда и потанцевать.

36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.

37. У меня хорошая музыкальная аппаратура.

38. Когда слушаю музыку, отбиваю такт ногой.

39. На отдыхе не люблю осматривать памятники архитектуры.

40. Не выношу беспорядок.

41. Не люблю синтетических тканей.

42. Считаю, что атмосфера в помещении зависит от освещения.

43. Часто хожу на концерты.

44. Пожатие руки много говорит мне о данной личности.

45. Охотно посещаю галереи и выставки.

46. Серьезная дискуссия – это интересно.

47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.

48. В шуме не могу сосредоточиться.

Ключи к тесту:

• Визуальный канал восприятия: 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45.

• Аудиальный канал восприятия: 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48.

• Кинестетический канал восприятия: 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47.

Уровни перцептивной модальности (ведущего типа восприятия) :

• 13 и более – высокий;

• 8-12 – средний;

• 7 и менее – низкий.

Интерпретация результатов: подсчитайте, количество положительных ответов в каждом разделе ключа. Определите, в каком разделе больше ответов «да» («+»). Это Ваш тип ведущей модальности. Это ваш главный тип восприятия.

Визуал. Принадлежащие к этому типу люди моментально схватывают то, что можно увидеть: цвета, формы, линии, гармонию и беспорядок.

Кинестетик. Чувства и впечатления людей этого типа касаются, главным образом, того, что относится к прикосновению, интуиции, догадке. В разговоре их интересуют внутренние переживания.

Аудиал. Огромное значение для них имеет все, что акустично: звуки, слова, музыка, шумовые эффекты. Несмотря на то, что основных каналов восприятия существует три, человек обрабатывает свой жизненный опыт четырьмя способами. Ведь существует еще и дигитальный канал – некий внутренний монолог, связанный со словами и числами.

Дигитал (он же дискрет) – весьма своеобразный и достаточно редко встречающийся типаж, которому свойственно особое восприятие мира. Выражения эмоций, разговоров о чувствах, красочного описаний картин природы и т.п. от дискретов дождаться сложно. Этот тип ориентирован, прежде всего, на логику, смысл и функциональность. В разговоре с дискретом складывается впечатление, что он как будто ничего не чувствует, но много знает, и еще больше – стремится узнать, осмыслить, понять.

Додаток 2

Опросник предрасположенности личности к конфликтному поведению

(автор К.Томас (адаптация Н. Гришиной))

Инструкция: в каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

Стимульный материал:

Ответ «А»	Ответ «Б»
1. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.	Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. Я стараюсь найти компромиссное решение.	Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.
3. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
4. Я стараюсь найти компромиссное решение.	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.	Я стараюсь добиться своего.
7. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.	Я считаю возможным уступить, чтобы добиться своего.
8. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. Я твердо стремлюсь достичь своего.	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. Я предлагаю среднюю позицию.	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. Я стараюсь не задеть чувств другого.	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.	Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.
21. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.	Я отстаиваю свои желания.
23. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.	Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.	Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. Я предлагаю среднюю позицию.	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.
29. Я предлагаю среднюю позицию.	Думаю, что не всегда стоит

	волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. Я стараюсь не задеть чувств другого.	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка и интерпретация результатов теста. За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл. Доминирующим считается (ются) тип (ы) набравший (ие) максимальное количество баллов.

Ключи к тесту:

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			

29. А Б
30. Б А

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К.Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1) **соревнование** (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2) **приспособление**, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3) **компромисс** — соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие;

4) **избегание**, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

5) **сотрудничество**, когда, участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Додаток 3

Тест «Оценка самоконтроля в общении»

(автор М. Снайдер)

Методика направлена на определение уровня контроля при общении с другими людьми.

Инструкция: Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените как верное или неверное для себя. Верное – обозначьте буквой В, а неверное – буквой Н.

Стимульный материал:

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалять дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Обработка и интерпретация результатов теста.

По одному баллу начисляется ответ «Н» за 1, 5, 7 вопросы и за ответ «В» – на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0-3 балла показывают низкий коммуникативный контроль, т.е. ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, отчего некоторые считают вас «неудобным» по причине вашей прямолинейности.

4-6 баллов – это средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

1-10 баллов указывают на высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

Додаток 4

Определение уровня коммуникабельности человека

(автор В. Ряховский)

Инструкция: отвечать на вопросы теста следует, используя три варианта ответов – «да», «иногда» и «нет».

Стимульный материал:

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже совсем невмоготу'[7]

3. Вызывает ли у Вас смятение или неудовольствие поручение выступать с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании?

4. Вам предстоит выехать в командировку, в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-нибудь вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть 10 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В кафе или в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком. Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтной ситуации?

13. У Вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнении Вы не приемлете. Это лак?

14. Услышав где-либо в «кулуарах» явно ошибочную точку зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином сложном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Обработка и интерпретация результатов теста.

Ответы «да» – 2 балла; «иногда» – 1 балл; «нет» – 0 баллов. Суммируйте бальные показатели, проанализируйте полученный результат.

30 – 32 балла. Вы явно некоммуникабельны, и эта Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко! На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25 – 29 балла. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и потому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством; в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает так, что при какой-нибудь сильной увлеченности Вы вдруг приобретаете полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19 – 24 балла. Вы в известной степени общительны и в знакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают, и все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки устранимы.

14 – 18 балла. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку без запальчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9 – 13 балла. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми, никому не отказываете в просьбе, хотя не всегда можете ее выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы сможете заставить себя не отступать.

4 – 8 балла. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководитель и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 балла и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения, беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов. Вам необходимо заняться самовоспитанием.

Додаток 5

Тест «Речевые барьеры при общении»

(автор В. Маклини)

Методика позволяет оценить, насколько актуальны для Вас речевые барьеры общения, насколько Вы умеете «подать информацию».

Стимульный материал:

1. Когда вы сами говорите, внимательно ли вы следите за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы высказали новую мысль, считаете ли вы, что он ее понял?
6. Ясно ли вы выражаетесь?
7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
8. Поощряете ли вы вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
10. Различаете ли вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?
14. Говорите ли вы ясно, точно и вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Интерпретация результатов: Если Вы не задумываясь ответили «да» на все вопросы, кроме 5, 9, 13, то можно считать, что Вам присуще умение ясно и

Додаток 6

Методика диагностики «помех» (барьеров) в установлении эмоциональных контактов

(автор В. Бойко)

Инструкция: читайте суждения и отвечайте «да», «нет».

Стимульный материал:

1. Обычно к концу рабочего дня на моем лице заметна усталость.
2. Случается, что при первом знакомстве эмоции мешают мне произвести более благоприятное впечатление на партнеров (теряюсь, волнуюсь, замыкаюсь или, напротив, много говорю, перевозбуждаюсь, веду себя неестественно).
3. В общении мне часто недостает эмоциональности, выразительности.
4. Пожалуй, я кажусь окружающим слишком строгим.
5. Я в принципе против того, чтобы изображать учтивость, если тебе не хочется.
6. Я обычно умею скрыть от партнеров вспышки эмоций.
7. Часто в общении с коллегами я продолжаю думать о чем-то своем.
8. Бывает, я хочу выразить партнеру эмоциональную поддержку (внимание, сочувствие, сопереживание), но он этого не чувствует, не воспринимает.
9. Чаще всего в моих глазах или выражении лица видна озабоченность.
10. В деловом общении я стараюсь скрывать свои симпатии к партнерам.
11. Все мои неприятные переживания обычно написаны на моем лице.
12. Если я увлекаюсь разговором, то моя мимика становится излишне выразительной.
13. Пожалуй, я несколько скован, зажат.
14. Я обычно нахожусь в состоянии нервного напряжения.
15. Обычно я чувствую дискомфорт, когда приходится обмениваться рукопожатиями в деловой обстановке.
16. Иногда близкие люди одергивают меня: расслабь мышцы лица, не криви губы, не морщи лицо и т. п.
17. Разговаривая, я излишне жестикулирую.

18. Обычно в новой ситуации мне трудно быть раскованным, естественным.

19. Пожалуй, мое лицо часто выражает печаль или озабоченность, хотя на душе спокойно.

20. Мне затруднительно смотреть в глаза при общении с малознакомым человеком.

21. Если я хочу, то мне всегда удается скрыть свою неприязнь к плохому человеку.

22. Мне часто почему-то бывает весело без всякой причины.

23. Мне очень просто сделать, по собственному желанию или по заказу, разные выражения лица: изобразить печаль, радость, испуг, отчаяние и т. д.

24. Мне говорили, что мой взгляд трудно выдержать.

25. Мне что-то мешает выражать теплоту, симпатию человеку, даже если я испытываю эти чувства к нему.

Обработка и интерпретация результатов теста.

За каждый ответ «да» начисляется один балл. Заключение об уровне эмоциональной эффективности в общении делается исходя из суммы набранных баллов (она может колебаться в пределах от 0 до 25б.). Чем больше баллов, тем очевиднее эмоциональная проблема в повседневном общении.

Уровни эмоциональной эффективности в общении:

первый уровень — 0–2 балла — испытуемый плохо видит себя со стороны либо в своих ответах неискренен;

второй уровень — 3–5 баллов — эмоции обычно не мешают общаться с партнерами;

третий уровень — 6–8 баллов — имеются некоторые эмоциональные проблемы в повседневном общении;

четвертый уровень — 9–12 баллов — эмоции в некоторой степени осложняют взаимодействие с партнерами;

пятый уровень — 13 и более баллов — эмоции явно мешают устанавливать контакты с людьми, возможно, есть подверженность каким-либо дезорганизующим реакциям или состояниям.

Обратите внимание, нет ли конкретных барьеров, которые отчетливо возникают у вас – это пункты, по которым вы набрали 3 и более баллов.

Эмоциональные помехи объединены в пять групп. Если испытуемый набрал 3 и более баллов по какой-либо группе, то делается вывод о наличии существенных «помех» в установлении эмоциональных контактов.

«Помехи» в установлении эмоциональных контактов

«Помехи» в установлении эмоциональных контактов	Номера вопросов и ответы по «ключу»
1. Неумение управлять эмоциями, дозировать их	+1, –6, +11, +16, –21
2. Неадекватное проявление эмоций	–2, +7, +12, +17, +22
3. Негибкость, неразвитость, невыразительность эмоций	+3, +8, +13, +18, –23
4. Доминирование негативных эмоций	+4, +9, +14, +19, +24
5. Нежелание сближаться с людьми на эмоциональной основе	+5, +10, +15, +20, +25

Додаток 7

Методика склонности к определнному стилю руководства

(автор Е. Ильин)

Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства.

Инструкция: Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружочком.

Текст опросника

1. При принятии важных решений вы:

а) посоветуетесь с коллективом;

б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;

в) примете решение единолично.

2. При организации выполнения задания:

а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;

б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все, как надо;

в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.

3. При осуществлении контроля над деятельностью подчиненных:

а) будете жестко контролировать каждого из них;

б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;

в) посчитаете, что контроль необязателен.

4. В экстремальной для коллектива ситуации:

а) будете советоваться с коллективом;

б) возьмете все руководство на себя;

в) полностью положитесь на лидеров коллектива.

5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:

а) будете сами проявлять активность в общении;

б) будете общаться в основном, если к вам обратятся;

в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.

6. При управлении коллективом:

а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;

б) посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «соваться»;

в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.

7. В отношениях с членами коллектива:

а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношение даже в ущерб деловым;

б) будете поддерживать только деловые отношения;

в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.

8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:

а) не допустите замечаний в свой адрес;

б) выслушаете и учтете замечания;

в) отнесетесь к замечаниям безразлично.

9. При поддержании дисциплины:

а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;

б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;

в) учтете, что поддержание дисциплины — это не ваш «конек», и не будете «давить» на подчиненных.

10. В отношении того, что о вас подумает коллектив:

а) вам будет безразлично;

б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;

в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:

а) будете требовать, чтобы вам докладывали о всех деталях;

б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;

в) будете осуществлять только общий контроль.

12. При возникновении затруднений при принятии решения:

а) обратитесь за советом к подчиненным;

б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;

в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.

13. Контролируя работу подчиненных:

а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;

б) будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;

в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).

14. Руководя подчиненными:

а) сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно;

б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;

в) вообще не умеете приказывать.

15. При недостатке знаний для принятия решения:

а) будете решать сами — ведь вы же руководитель;

б) не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;

в) постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.

16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:

а) будете строгим, даже придирчивым;

б) будете требовательным, но справедливым;

в) к сожалению, будете не очень требовательным.

17. В отношении нововведений:

а) будете скорее консервативен (как бы чего ни вышло);

б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;

в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.

18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:

а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;

б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;

в) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 баллу.

Ключ к постановке диагноза

Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 баллу.

Ключи

№ п/п	Ответы		
	а	б	в
1	Д	Л	А
2	Д	Л	А
3	А	Д	Л
4	Д	А	Л
5	Д	А	Л
6	Д	А	Л
7	Д	А	Л
8	А	Д	Л
9	А	Д	Л
10	А	Л	Д
11	А	Л	Д
№ п/п	Ответы		
	а	б	в
12	Д	А	Л
13	Д	А	Л
14	А	Д	Л
15	А	Д	Л
16	А	Д	Л
17	Л	Д	А
18	Д	А	Л

В таблице (ключе) приняты следующие обозначения: А – автократический стиль руководства, Д – демократический, Л – либеральный (попустительский) стиль.

Баллы суммируются отдельно по каждому стилю (А, Д, Л) руководства.

Поскольку в «чистом» виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях руководства при тенденции быть склонным к одному из них. Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства. Если их больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше и при этом выборы А превалируют на 3 очка над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае превалирования на 3 очка выборов Л над А – о склонности к либерально-демократическому стилю.

Навчальне видання

Богач Олена Володимирівна
Кіршо Світлана Михайлівна

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ
(частина друга)

Навчально-методичний посібник

Підписано до друку _____ Зам._____
Формат паперу 60 Х 84/16 Обсяг 6,4 авт. арк.
Тираж_____ прим. ОНЕУ, м. Одеса , вул. Преображенська, 8