

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Факультет української філології

Комунікативний менеджмент

Навчальний посібник

Укладач Савчук Н. М.

Умань
Візаві
2021

УДК 005.57(075.8)

К63

Рецензенти:

Цимбал Н. А., кандидат філологічних наук, професор Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

Шуляк С. А. доктор філологічних наук, професор Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

*Рекомендовано до друку кафедрою практичного
мовознавства Уманського державного
педагогічного університету імені Павла Тичини
(протокол № 3 від 28 жовтня 2021 р.)*

Комунікативний менеджмент : навч. посіб. для студ. Інституту
К63 економіки та бізнес-освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені
Павла Тичини ; уклад. Савчук Н. М. – Умань : Візаві, 2021. – 259 с.

Навчальний посібник охоплює програму вивчення навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» складеної відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Представлено розробки практичних занять, питання самостійної роботи студентів, орієнтовна програма іспиту з комунікативного менеджменту, а також тези лекцій для оволодіння студентами умінням аналізувати комунікативні процеси в управлінні - керівництво і комунікація, характеризувати основні чинники ефективного управління підприємством, обґрунтовувано підходи до розв'язання комунікативних проблемних ситуацій.

Призначений для студентів Інституту економіки та бізнес-освіти.

УДК 005.57(075.8)

© Савчук Н. М., уклад., 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	
Мета та завдання навчальної дисципліни.....	
Опис навчальної дисципліни	
Програма навчальної дисципліни.....	
Структура навчальної дисципліни	
Плани практичних занять.....	
Самостійна робота.....	
Індивідуальна науково-дослідна робота студентів.....	
Методи навчання та контролю	
Критерії та норми оцінювання знань, умінь і навичок студентів навчальної дисципліни.....	
Програма семестрового екзамену.....	
Теоретичний матеріал до курсу	
Тема 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту.....	
Тема 2. Культура і техніка оволодіння.....	
Тема 3. Комунікативна компетентність.....	
Тема 4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування, їх співвідношення у комунікативному процесі.....	
Тема 5. Стили спілкування. Маніпуляції у спілкуванні.....	
Тема 6. Феномен комунікативного „вампіризму”.....	
Тема 7. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації. Імідж та самооцінка.....	
Тема 8. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади.....	
Глосарій.....	
Рекомендована література.....	

ВСТУП

У менеджменті комунікація відіграє надзвичайно важливу роль. Практично все, що роблять менеджери різних рівнів для вирішення стратегічних та тактичних завдань розвитку своїх фірм, вимагає ефективного обміну інформацією. Головною умовою ефективності ділової комунікації є усвідомлення того, що можливість реалізації цілей взаємодії зростає, якщо правильно організувати її проведення і досягти при цьому створення атмосфери взаєморозуміння, довіри і співробітництва. Тому у підготовці менеджерів не можна обійтися без вивчення курсу «Комунікативний менеджмент».

Тип дисципліни. Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки (за вибором навчального закладу).

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процеси та методи управління сучасними комунікаціями та форми ділових комунікацій, об'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій, методи подолання конфліктів, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є надання майбутнім фахівцям знань про теорію та практику з питань комунікацій в менеджменті, оволодіння практичними навичками організації ділових зустрічей, ведення переговорів, службового спілкування, вмінням формувати імідж ділової людини.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління комунікаціями на всіх стадіях життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни (обов'язкова чи вибіркова)	Вибіркова	Вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання	Українська	Українська
Загальний обсяг у кредитах ЄКТС / годинах	3/90	3/90
Курс	2	2
Семестр	3	3
Кількість змістових модулів із розподілом:	2	2
Обсяг кредитів	3	3
Обсяг годин, у тому числі:	90	90
Аудиторні:	44	12
Лекційні	20	6

Семінарські / Практичні	24	6
Лабораторні	-	-
Самостійна робота	21	53
Індивідуальні завдання	25	25
Форма семестрового контролю	Екзамен	Екзамен

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту.

Комунікативний менеджмент: поняття, цілі та роль в управлінні організації. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління. Модель процесу комунікації. Основні етапи процесу комунікації: формування концепції обміну інформацією, кодування та вибір каналу, передавання повідомлення, декодування, усвідомлення змісту ідеї відправника, зворотній зв’язок. Змістова характеристика етапів процесу комунікації. Значення формальних і неформальних структур в комунікативних відносинах. Висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації. Управління комунікаціями в корпорації, фірмі, організації тощо.

Тема 2. Культура і техніка мовлення.

Культура мови і мовлення. Техніка та правила мовлення. Етикет мовленнєвого спілкування. Тональність, як складова мовленнєвого спілкування

Тема 3. Комунікативна компетентність.

Комунікативна компетентність особистості. Професійно-педагогічна комунікація. Комунікативно-мовленнєві уміння Інформаційно-інструментальні уміння Організаційно-технологічні вміння Невербальні вміння. Інформаційно-пошукові комунікативні вміння. Мовна й комунікативна компетенції мовців.

Тема 4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування, їх співвідношення у комунікативному процесі.

Організація спілкування та взаємодії. Форми та типи взаємодії в діловому спілкуванні. Мова як основний засіб вербальної комунікації. Основні функції мови. Мовлення, мовленнєва діяльність. Види мовленнєвої діяльності. Невербальні засоби комунікації. Типологія невербальних засобів комунікації. Організація просторового середовища. Віртуальне спілкування.

Тема 5. Стили спілкування. Маніпуляції у спілкуванні.

Стили спілкування. Стили лідерства. Ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний стилі спілкування. Стил спілкування викладача. Стил педагогічного спілкування.

Моделі спілкування, моделі спілкування викладача. Сутність та особливості маніпуляції у спілкуванні. Поняття і причини маніпуляції в діловій комунікації:

- типологія маніпуляторів і маніпуляцій;
- способи захисту від маніпуляцій у діловій комунікації;
- прийоми маніпуляцій.

Маніпулятивна взаємодія між суб'єктами навчально-виховного процесу.

Тема 6. Феномен комунікативного „вампіризму”.

Сутність комунікативного вампіризму. Типи комунікативних вампірів. Психологічне айкідо. Психологічний захист.

Тема 7. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації. Імідж та самооцінка.

Сутність сприйняття та розуміння людини людиною. Чинники, що впливають на сприйняття і розуміння людини людиною. Вміння слухати, як необхідна умова сприйняття та розуміння людини людиною. Види слухання. Бар'єри ефективного слухання.

Імідж в структурі комунікаційного простору. Типи іміджів. Процес формування іміджмейкера як професіонала. Іміджмейкери керівників, політичних діячів, бізнесменів, поп-зірок. Складові, від яких залежить перехід людини в статус відомої. Поняття корпоративного іміджу, етапи його формування. „Я-концепція” та самооцінка.

Тема 8. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади.

Роль комунікації в управлінні організацією. Комунікація і інформація.

Ділова комунікація: сутність і зміст. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації. Цілі і функції комунікації в організації. Комунікаційна функція керівника організації.

Класифікація форм ділової комунікації: наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу. Інші форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації.

Тема 9. Управління емоційною складовою комунікативного процесу.

Значення емоцій у спілкуванні. Емоції під час ділового спілкування.

Психологічні особливості ведення переговорів. Переговори як комунікативний процес. Предмет переговорів. Етапи підготовки і проведення переговорів. Підходи до проведення переговорів: конфронтаційний (торг) і партнерський. Прогноз і аналіз можливих варіантів переговорів. Оцінка ефективності переговорів.

Виступ перед аудиторією як комунікативний процес. Типологія публічних виступів. Структура і модель публічного виступу. Формати виступів у суспільно-політичній сфері. Управління увагою. Прийоми привертання уваги. Активізація слухачів. Аргументація. Види аргументів.

Спілкування з „важкими людьми”. „Важкі боси” та їх характеристика.

Тема 10. Прийоми впливу в суперечці

Поняття про прийоми впливу. Коректні і некоректні прийоми впливу. Прийоми мовного впливу в суперечках. Софізми в суперечках. Тактичні прийоми впливу в суперечках. Психологічні прийоми впливу в суперечках. Невербальні прийоми впливу в суперечках.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин										
	денна форма					заочна форма					
	усього	у тому числі				усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.		с.р.	л	п	лаб.	інд.
Модуль 1											
Змістовий модуль 1.											
Тема 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту		2	2								4
Тема 2. Культура і техніка мовлення		2	2			2		2			6
Тема 3. Комунікативна компетентність.		2	2			2					4
Тема 4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування, їх співвідношення у комунікативному процесі		2	2			2		2	2		6
Тема 5. Стилi спілкування. Маніпуляції у спілкуванні.		2	2			2					4
Модульний контроль 1			2			1					2

Разом за змістовим модулем 1		10	12			9		4	2			26
Змістовий модуль 2.												
Тема 6. Феномен комунікативного „вампіризму”		2	2			2						5
Тема 7. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації. Імідж та самооцінка		2	2			2		2				6
Тема 8. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади		2	2			2			2			4
Тема 9. Управління емоційною складовою комунікативного процесу		2	2			2						6
Тема 10. Прийоми впливу в суперечці.		2	2			2			2			4
Модульний контроль 2			2			1						2
Разом за змістовим модулем 2		10	12			11		2	4			
ІНДЗ					25						25	27
Всього	90	20	24		25	21		6	6		25	53

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№	Розділ, тема дисципліни, тема заняття.	К-сть год.
1	Тема 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту	2
2	Тема 2. Культура і техніка мовлення	2
3	Тема 3. Комунікативна компетентність	2
4	Тема 4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування їх співвідношення у	2
5	Тема 5. Стилi спілкування. Маніпуляції у спілкуванні	2
6	Тема 6. Феномен комунікативного „вампіризму”	2
7	Тема 7. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації. Імідж та самооцінка	2
8	Тема 8. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади.	2
9	Тема 9. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади.	2
10	Тема 10. Управління емоційною складовою комунікативного	
11	Тема 11. Прийоми впливу в суперечці	2
12	Тема 12. Підсумковий контроль	2
Разом семінарських занять		24

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема. Сучасний розвиток комунікації та спілкування.

Мета: формувати у студентів уміння аналізувати види та рівні процесу спілкування, навчати обґартовувати специфіка обміну інформацією у комунікативному процесі; розвивати навички долаття перешкод взаєморозуміння та труднощів на шляху ефективного слухання; виховувати та розвивати у студентів толерантність міжособистісного спілкування.

План заняття

1. Розкрити проблему спілкування на практиці.
2. Теоретичні аспекти комунікації.
3. Проаналізувати соціальні інститути комунікації.
4. Вказати ефективність комунікації в умовах ринку.
5. Порівняльна характеристика видів спілкування.

Завдання. Проаналізуйте особистісні якості (уміння), що сприяють ефективному спілкуванню, а також якості, що викликають його труднощі.

Тест "Який я у спілкуванні"

Інструкція. Уважно прочитайте питання і дайте відповідь «так», «так і ні», «ні». Відповідайте відверто, так як це потрібно вам.

Чи багато у тебе друзів?

Чи завжди ти можеш підтримати розмову в компанії друзів?

Чи можеш ти подолати замкненість, сором'язливість у спілкуванні з людьми?

Чи буває тобі нудно наодинці з самим собою?

Чи завжди ти можеш знайти тему для розмови, коли зустрічаєш знайомого?

Чи можеш ти утаїти своє роздратування при зустрічі з неприємною тобі людиною?

Чи завжди вмієш утаїти поганий настрій, не переносячи його на близьких?

Чи можеш помиритися першим після сварки з другом?

Чи можеш утриматися від різких зауважень при спілкуванні з близькими людьми?

Чи здатен ти у спілкуванні піти на компроміс?

Чи вмієш ти у спілкуванні ненав'язливо відстоювати свою точку зору?

Чи утримуєшся ти в розмові від осудження знайомих під час їх відсутності?

Чи виникає в тебе бажання, коли ти дізнався щось цікаве, розповісти це друзям?

Обробка результатів

За кожен позитивну відповідь, тобто «так», поставте собі три бали. За кожен відповідь «так і ні» - 2 бали. За кожен негативну відповідь «ні» - 1 бал.

Інтерпретація результатів

Від 30 до 39 балів.

Ти людина товариська, маєш задоволення від спілкування з близькими знайомими і незнайомими людьми. Ти цікавий у спілкуванні, друзі і знайомі цінують тебе за вміння вислухати, зрозуміти, дати пораду. Але не переоцінюй своїх можливостей, іноді ти буваєш балакучий. Будь уважним до співрозмовників, сліdkуй за їх реакцією, старайся не стати нав'язливим.

Від 20 до 29 балів.

Ти в міру товариська людина, але у спілкуванні зазнаєш деяких труднощів. Друзів у тебе мало, не завжди можеш знайти спільну мову із знайомими людьми. Іноді у розмові буваєш нестриманим, неврівноваженим. Треба бути щирим, уважним, доброзичливим у ставленні до своїх співрозмовників. Крім того, не завадило б подолати деяку невпевненість у собі.

До 20 балів.

Ти людина сором'язлива, замкнута, у компанії майже завжди мовчиш, віддаєш перевагу самотності, а не спілкуванню з людьми. Хоча це зовсім не значить, що в тебе немає друзів і знайомих. Очевидно, вони цінують тебе за вміння вислухати, зрозуміти, пробачити. Але, якщо тобі хочеться вільно висловлювати свою точку зору, дискутувати на рівних, стати цікавим співрозмовником, треба подолати свою сором'язливість і бути щирим у суперечці, активно підтримувати розмову. А щоб вислови не видавалися недоречними, тобі треба розвивати й удосконалювати навички спілкування.

Крім того, можливо, ти дуже критично ставишся до себе, до своїх знань, умінь, здібностей.

Рекомендована література

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
3. Осовська Г. В., Копитова І. В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 185 с.
4. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема. Процес ділової комунікації.

Мета: схарактеризувати процес обміну інформацією; обґрунтувати структуру мовленнєвої комунікації, процес взаєморозуміння у мовленнєвому спілкуванні; проаналізувати мовленнєву поведінку в соціальній взаємодії та мовлення в міжособистісному спілкуванні; формувати в студентів уміння долати проблемні ситуації, що перешкоджають ефективній комунікації.

План заняття

1. Проаналізувати процес обміну інформацією як систему.
2. Схарактеризувати види ділової комунікацій.
3. Вказати засоби, види і форми комунікації підприємницької діяльності.
4. Структура спілкування за різними підходами.

Практична робота. Емпатія - відкриті двері спілкування. Що охолоджує спілкування? «Саботажники спілкування» - критика, образливі прізвиська, несвоєчасні поради - погані звички спілкування, здатні заблокувати емпатію. Вони не минуться непоміченими.

Завдання. Відповідно саботажникам спілкування навести приклади (групова або парна робота)

Саботажники	Приклади	
Погрози (викликають страх, покірність, образу, ворожість)	«Якщо не будете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про Ваше звільнення». «Робіть, як Вам	
Накази (якщо ми використовуємо владу над іншими людьми)	«Терміново зайдіть до мене в кабінет». «Не питайте чому, робіть, як Вам кажуть». «Ваша справа — мовчки	
Критика (негативна)	«Ви недостатньо старанно працюєте». «Ви постійно жалієтесь»	
Образливі «діагностичні» прізвиська	«Таке може сказати тільки ідіот». «Ти просто дурень». «Чого ще можна очікувати від бюрок—рата (кретина,	
Вирок	«За тобою тюрма плаче». «Невдаха». «Пропаща людина»	
Слова, що «зобов'язують»	«Ви повинні поводитися більш відповідально». «Ви мусите орієнтуватися на факти». «Ви не	
Приховування важливої інформації (репліка-пастка, яка стимулює прийняття)	«Вам цей проект обов'язково сподобається». «Ви не пожалкуєте, якщо укладете з нами угоду»	
Комунікація, яка не залишає вибору	«Робіть, як я сказав, чи забирайтеся геть». «Або буде по-моєму, або Ви	
Допит	«Скільки годин Вам знадобилось на це?». «Чому так пізно?» «Чим це Ви займаєтесь на робочому місці?»	
Діагноз мотивів поведінки	«Ви одержимі власницьким інстинктом». «Вам бракує ініціативи»	
Несвоечасні поради (коли людина просто хоче аби її вислухали)	«Якби ти вчасно зробив порядок на своєму столі, ти не мав би причин панікувати». «Чому ти не зробив ось так...». «Я б на твоєму місці...». «Просто не зважай на них». «Візьми себе в руки,	
Відмова від вирішення питання	«Нема чого тут обговорювати. Я не бачу жодної проблеми». «Годі, поспілкуймося про щось інше»	

Інтерпретація	«Я вважаю таку поведінку негідною». «Так вчиняють тільки	
Зміна теми	«Скільки можна про це говорити, поспілкуймося про щось інше. Я вчора зустрічався з одним	
Змагання	«Я потрапив минулого тижня в жахливу аварію...». «Та це ніщо! Ти поливився б на мою	
Заспокоєння відсутністю існування проблеми	«Не нервуй». «Не хвилюйся, все владнається». «Не зважай». «Все минеться». «Забудь». «Та ні, ти	

Рекомендована література

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
3. Осовська Г. В., Копитова І. В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 185 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема. Подолання труднощів та бар'єрів комунікації.

Мета: вказати компоненти невербалики: експресивно-виразні рухи (пози, жести, міміка, хода) та візуальний контакт (напрямок, тривалість, пауза, частота контактів); розвивати уміння аналізувати проблеми вербальних та невербальних засобів спілкування у навчальному процесі; формувати навички інтерпретація невербального спілкування; виховувати в студентів уміння взаємодії у просторово-часових параметрах спілкування.

План заняття

1. Вказати причини труднощів комунікації.
2. Визначити помилки при побудові спілкування.
3. Проаналізувати фактори, що впливають на розмову.
4. Схарактеризувати бар'єри спілкування, навести приклади.

Ситуаційно-аналітична вправа 1. Протиборство виробника та дилера.

Найбільша російська мережа салонів стільникового зв'язку "Евросеть" у черговий раз вступила в конфлікт із компанією-виробником мобільних телефонів. Подібна історія уже траплялася колись із трубками "Samsung", а тепер на найвіддаленіші полиці відправляється продукція фірми "Ююю". Рішення "Евросети" пов'язано зі спробою домогтися більш вигідних умов для себе від фінського виробника. Такі методи для "Евросети" не нові - подібне вона уже випробувала на "Samsung".

Можливі варіанти вирішення конфлікту. Nokія, можливо, прийдеться піти на поступки “Евросети”, оскільки від неї залежить лєвова частка продажів продукції компанії. Не виключена можливість, що Nokія втратить позицію лідера через розбіжності з “Евросетью”. Водночас частка Nokія на російському ринку нині перевищує 25 %, звуження асортиментного ряду призведе до відтоку покупців і зменшення одержуваного прибутку. Компенсувати це за рахунок продажів інших брендів практично неможливо. Недолік у тому, що подібна політика дуже дезорієнтує покупців, коли постійно виникають обмеження стосовно того чи іншого бренда (Samsung, Nokія і т.д.), набагато простіше вибрати для покупки магазин, в якому гарантовано присутні всі виробники.

Завдання для обговорення

1. Охарактеризуйте наслідки конфліктної ситуації для кожної зі сторін. Які, на вашу думку, варіанти розв’язання конфліктної ситуації виправдані?
2. Проаналізуйте реальні мотиви, що підштовхують суб’єктів до конфлікту.
3. Якими були б ваші дії як керівника представництва Nokія?

Ситуаційно-аналітична вправа 2. Розв’язання конфліктної ситуації в організації.

Старший за посадою співробітник дає працівнику термінове завдання, яке той відразу ж починає виконувати. Незабаром інший співробітник, що обіймає аналогічну посаду, приходить з іншим завданням, теж терміновим. Працівник пояснює, що виконує термінове завдання і не може негайно взятися за нову справу. Співробітник, який прийшов пізніше, наполягає, але працівник відмовляє йому, оскільки не бачить причин залишати розпочату роботу. Другий співробітник розсерджений і йде скаржитися на працівника начальнику, але того немає на місці, тому незадоволений поводженням молодшого за посадою працівника співробітник повертається і продовжує наполягати на своєму. Розмова відбувається на підвищених тонах, а оскільки працівник є людиною, не схильною до конфліктів, уся ця ситуація його сильно засмучує. У результаті він допускає елементарні помилки у виконуваний роботі, в кінцевому підсумку незадоволеним виявляється і перший співробітник, що дав йому завдання.

Що в даному прикладі є джерелом внутрішньоособистісного і міжособистісного конфлікту? Який взаємозв’язок між внутрішньоособистісним та міжособистісним конфліктами? Чи можна інтерпретувати описану ситуацію, використовуючи поняття про цикл конфлікту?

Ситуаційно-аналітична вправа 3. Розв’язання конфліктної ситуації в організації.

Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджеру чималих зусиль, а фірмі - збитків, тому краще, якщо керівнику вдасться вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні й ті самі:

- справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною. Кожний працює сам по собі;
- співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й

особистими планами;

■ під час розмов беруться за основу негативні факти. Співрозмовник, скоріше за все, висловить зауваження на адресу колеги, ніж тепло відгукнеться про нього.

Які дії повинен розпочати менеджер, щоб у колективі не виникало конфліктних ситуацій? Якщо конфлікт став реальністю, як ним управляти? Які повинні бути дії менеджера щодо управління конфліктною ситуацією? Чи завжди конфлікт явище негативне? Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
3. Осовська Г.В., Копитова І.В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 185 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема. Особливості ділового стилю спілкування.

Мета: обґрунтувати важливість стратегій впливу на людину, засоби і механізми маніпулятивного впливу; проаналізувати систему маніпулятивної поведінки; формувати в студентів уміння розрізняють системи маніпулятивної поведінки; виховувати толерантне ставлення до суб'єктів спілкування, враховуючи індивідуальні особливості.

План заняття

1. Особливості ділового стилю спілкування, ставлення до проблем.
2. Проаналізувати імперативи ділового спілкування.
3. Формальна принциповість ділового спілкування.
4. Техніка боротьби мовного спілкування.
5. Схарактеризувати співробітництво як фактор раціональної взаємодії.

Дискусійні питання.

Чи можна говорити про мовлення як про форму поведінки?

Чим відрізняється рефлексивне слухання від нереклексивного?

Що дає людям уміння слухати?

Як за допомогою мовленнєвих засобів можна демонструвати соціальний статус і регулювати соціальні відносини між тими, хто спілкується?

Вправа. Відповідно ірраціонального переконання підібрати раціональне.

ІРРАЦІОНАЛЬНЕ ^ РАЦІОНАЛЬНЕ

1. Як мені допекли ці бовдури (працівники)!
2. Врешті решт скільки можна йому пояснювати?!
3. Чому він звинувачує в цьому мене! Невже не зрозуміло, що я лише виконавець!
4. В мене нічого не виходить. Я не здатен це пояснити...
5. Все, більше сил моїх немає! Коли вже вечір? Я так стомився...

Завдання. Презентуйте власний імідж відповідно майбутньої професійної

діяльності використовуючи запропоновані стратегії Е. Джонса і Т. Пітмана.

- 1) інграціяція - прикрашання, самовихваляння, прагнення зробити себе привабливим, особливо для тих, хто має високий статус;
- 2) самопідтримка - прагнення справити враження, описуючи свої таланти і видатні знання;
- 3) «грітися в променях чужої слави» - вибудова свого образу через підкреслення тісного зв'язку з успішними, знаменитими, видатними людьми;
- 4) врівноважування успіхів і помилок - створення перешкод і обґрунтування виправдань для поганих результатів і невдач.

До пріоритетних якостей, що формують позитивний імідж людини, можна віднести наступні:

Перша група якостей: до них відносяться такі природні якості, як комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми), емпатичність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину), красномовність (здатність впливати словом).

Друга група якостей: до них відносяться характеристики особистості, що є наслідком її освіти і виховання. Це - моральні цінності, психічне здоров'я, знання набору людських технологій. Такими технологіями є: міжособистісне спілкування, діловий спіч, попередження і подолання конфліктних ситуацій тощо.

Третя група якостей: до них відноситься те, що пов'язане з життєвим і професійним досвідом особистості. Украв цінним є, коли цей досвід допомагає людині бути більш інтуїтивною у ситуаціях спілкування. Це має величезне значення у формуванні іміджу.

Рекомендована література

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
3. Осовська Г. В., Копитова І. В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Житомир, 2002. 391 с.
4. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема. Невербальне спілкування.

Мета: розглянути прийоми та засоби перцептивної сторони спілкування, соціальна перцепція; проаналізувати процес сприйняття й розуміння людини людиною невербальної комунікації як основа ефективної комунікації та діяльності; розвивати уміння застосовувати методи формування першого враження та особливості сприйняття під час постійного спілкування; формувати в студентів творчі здібності щодо самопрезентації, іміджу та самооцінки.

План заняття

1. Особливості проявів експресивної поведінки.
2. Кінесика, типи поглядів та їх трактування.

3. Жести та поза при спілкуванні.
4. Проаналізувати міміку та голос при експресивній комунікації.

Робота в парах.

1. Наведіть приклади використання різних невербальних засобів спілкування для передачі інформації про: а) стан тих, що спілкуються; б) ставлення партнерів по спілкуванню один до одного; в) бажання / небажання партнера спілкуватися далі.
2. Наведіть приклади ситуацій відповідності (та невідповідності) вербальних і невербальних засобів передачі інформації в процесі спілкування.

Інтерактивний метод (робота в групах).

Завдання 1. Навести приклади помилок сприйняття у спілкуванні. Проаналізуйте їх використовуючи теоретичні знання («Ефект ореолу» означає вплив загального враження про іншу людину на сприйняття й оцінку часткових властивостей його особистості. Якщо загальне враження про людину сприятливе, її позитивні якості переоцінюються, а негативні або применшуються, або так чи інакше виправдуються. І навпаки: якщо загальне враження про людину негативне, то навіть шляхетні її вчинки не помічаються чи витлумачуються як своєкорисливі. «Ефект послідовності» полягає в тому, що на судження про людину найбільше впливає (за суперечливої інформації) та інформація, що пред'явлена у першу чергу. «Проекція» позначають неусвідомлювану тенденцію сприймати власні небажані, що суперечать уявленню про себе, стани і якості, як якості іншої людини, переносити, «проекувати» їх на іншого (сам не зробив, тому що погано пояснили). «Ефект поблажливості» - щедра, зайва доброзичливість у сприйнятті й оцінюванні іншої людини - найчастіше спостерігається в тих, хто має рясну емоційну підтримку з боку інших людей і не піддається тривогам).

Творче завдання. Презентуйте власний імідж відповідно майбутньої професійної діяльності використовуючи запропоновані стратегії Е. Джонса та Т. Пітмана.

- 5) *інграціяція* - прикрашання, самовихваляння, прагнення зробити себе привабливим, особливо для тих, хто має високий статус;
- 6) *самопідтримка* - прагнення справити враження, описуючи свої таланти і видатні знання;
- 7) *«грітися в променях чужої слави»* - вибудова свого образу через підкреслення тісного зв'язку з успішними, знаменитими, видатними людьми;
- 8) *врівноважування успіхів і помилок* - створення перешкод і обґрунтування виправдань для поганих результатів і невдач.

Рекомендована література

1. Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека. Москва, 1996. 126 с.
2. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема. Комунікативні конфлікти та їх розв'язання.

Мета: схарактеризувати поняття «конфлікту», його сутність, об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення; навчати студентів аналізувати конфліктні ситуації; виявити етапи розвитку конфлікту: предконфліктна ситуація, інцидент, ескалація, завершення, постконфліктна ситуація; розвивати в студентів уміння розрізняти типи конфліктів у комунікативних процесах.

План заняття

Дискусія: «Сучасні підходи до ділової невербальної комунікації».

1. Різновиди конфліктів залежно від співвідношення параметрів конфлікту.
2. Стрес та інші захисні фізіологічні реакції.
3. Особливості страху та його подолання.
4. Проаналізувати методи зняття напруги.

Завдання 1. Проаналізувати основні стилі (стратегії) розв'язання конфліктів (навести приклади). Стилi розв'язання конфліктів (стратегії поведінки): ухиляння, пристосування, примус, компроміс, співробітництво.

Завдання 2. Вказати можливі функціональні чи дисфункціональні наслідки конфліктів відповідно до стилів їх розв'язання.

Інтерактивна технологія «Коло ідей».

Завдання 1. Використовуючи змодельуйте ситуації конструктивної поведінки викладача у проблемних ситуаціях у навчальній взаємодії.

Прийоми протидії	Характеристика методу	Ваші приклади
Відповісти так, щоб «загнати» людину, яка ставить питання, в глухий кут	Краще застосовувати, якщо зауваження злісне. Можна переадресувати питання запитувачеві. Чи сказати: <i>«Велике спасибі за питання, обговоримо його наприкінці заняття чи на консультації»</i>	
Повторіть питання чи негативне зауваження, ніби подаючи його слухачам для оцінювання	Цей прийом вдалий, якщо є впевненість у прихильному ставленні інших слухачів до вас. Можна запропонувати запитувачеві обґрунтувати своє зауваження.	
Нейтралізуйте провокаційні зауваження	Цей прийом застосовується, коли Ви бачите, що Вас хочуть відвести убік від теми і перетворити Ваш виступ на дискусію. Для нейтралізації можна використовувати такі фрази: <i>«Я передбачав це питання. Однак упевнений, що буде краще і цікавіше для всіх присутніх, якщо я продовжу свій виступ».</i>	
Зверніться до шляхетності присутніх	Цей прийом використовується, коли зауваження неетичне. Він впливає не стільки на запитувача, скільки на інших присутніх. Варто запитати, а як би людина сама поводитися в такій ситуації.	
Попросіть запитувача почекати	Цей прийом використовується для того, щоб дати собі час підготувати відповідь. Ви можете сказати, що це питання буде розглядатися Вами в наступній темі і Ви зможете докладно висвітлити його. Але обов'язково запишіть собі питання і не забудьте його висвітлити, інакше Ви можете підірвати свій авторитет.	
Уникайте негативних висловлювань на зразок «не заважайте», «я вас попереджаю»	Цей прийом необхідно використовувати завжди, особливо, коли Ви роздратовані чи не можете контролювати свій емоційний стан. Використовуйте такі фрази: <i>«Дякую Вам за питання», «Мене радує, що розглянута тема Вас торкнулася», «Мені приємно бачити, що ви сьогодні в робочому настрої»</i> і т.п.	

Рекомендована література

1. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие для

бізнесменів. Москва, 2005. 319 с.

2. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.

3. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Харків, 2007. 584 с.

4. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000.

336 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема. Використання ділової атрибутики.

Мета: навчати студентів ведення різних форм спілкування, аналізуючи атрибутику, при цьому формувати вміння встановлення контакту з суб'єктами спілкування; розвивати в студентів здібності особистості до управлінської діяльності: комунікативність, перцептивні здібності, динамізм особистості, емоційна стійкість і креативність; виховувати комунікативну поведінку майбутнього менеджера використовуючи атрибутику.

План заняття

1. Особливості оформлення візитних карток.
2. Презентація ділових подарунків.
3. Значення ділового одягу та аксесуарів.
4. Структура прес-релізу.

Творче завдання. Чи можливо використовувати конфлікт для покращення стосунків. Відповідь обґрунтуйте.

Навести приклади ситуацій у навчанні відповідно існуючих сигналів, що попереджають конфлікт, Серед них:

- 1) криза (в ході кризи звичайні норми поведінки втрачають силу, і людина стає здатною на крайнощі - в своїй уяві, іноді насправді);
- 2) непорозуміння (викликається тим, що якась ситуація пов'язана з емоційною напруженістю одного з учасників, що призводить до спотворення сприйняття);
- 3) інциденти (якась дрібниця може викликати тимчасове хвилювання або роздратування, але це дуже швидко проходить);
- 4) напруга (стан, що спотворює сприйняття іншої людини і вчинків його дій, почуття змінюються на гірше, взаємини стають джерелом безперервного занепокоєння, дуже часто будь-яке непорозуміння може перерости в конфлікт);
- 5) дискомфорт (інтуїтивне відчуття хвилювання, страх, які важко висловити словами).

Завдання. Скласти із дотриманням усіх вимог до написання прес-релізу.

Основні правила написання прес-релізу

Прес-реліз - один із найпростіших і найдешевших способів виходу на ЗМІ. В ньому вміщується інформація, яку ЗМІ можуть використати повністю або частково у своїх публікаціях.

Ознаки професійно написаного прес-релізу:

- простота стилю викладення матеріалу;

- цікава тематика;
- акцентування уваги на актуальних новинах, результатах соціологічних досліджень, майбутніх подіях та цінній інформації для ЗМІ.

Основні рекомендації щодо оформлення прес-релізів:

- прес-реліз має бути друкованим, бажано на фірмовому папері. Використовуйте стандартний папір. Друкуйте текст через подвійний інтервал простим та чітким шрифтом (інтервали залишаються для внесення коректив редактора);
- аркуш з прес-релізом має виглядати охайно, не можна розсилати прес-релізи із виправленнями, викресленнями чи стертими словами;
- прес-реліз не повинний містити ніяких виправлень, навіть у заголовку, не варто писати заголовними літерами цілі слова;
- прес-релізи, що містять новини, повинні мати заголовок, проте він має бути не зарозумілим і привертати увагу редактора;
- у верхньому лівому розі на першій сторінці (якщо прес-реліз виконаний не на фірмовому бланку) зазначте назву організації, адресу, номер контактного телефону, прізвище особи, відповідальної за контакт, дату, коли матеріал може публікуватися. Варто також зазначити дату подання прес-релізу;
- найважливіші факти підсумовуються у першому абзаці тексту. Ключовий абзац має відповідати на питання Хто? Що? Коли? Де? і Чому?
- в кінці прес-релізу варто дати коротеньку інформацію про вашу організацію (історію створення, результати поточної діяльності тощо);
- найкращим є варіант, коли прес-реліз займає 1 сторінку. Якщо це не так, то на першій сторінці робиться знизу позначка «див. далі» і на наступній сторінці повторюється назва організації, а в лівому верхньому куті ставиться номер сторінки. В кінці прес-релізу посередині ставиться знак ###, що вказує на завершення матеріалу.

Рекомендована література

1. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
2. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.
3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема. Організація та проведення ділових зустрічей.

Мета: розглянути прийоми та засоби проведення ділових зустрічей; проаналізувати процес домовленостей при ділових зустрічах як основної ефективної комунікації та діяльності; розвивати уміння застосовувати методи взаємодії при ділових зустрічах; формувати в студентів уміння підготовки та проведення ділових зустрічей.

План заняття

1. Проаналізувати та норми проведення ділових зустрічей.
2. Особливості домовленостей про ділову зустріч.

3. Схарактеризувати підготовку до ділових зустрічей та їх проведення.

Обговорення висловів видатних людей.

Якщо хочеш чого-небудь від людей, спочатку дізнайся, чого бажають вони, дочекайся свого часу, а потім дай їм це, підчепи їх на гачок власних інтересів і спіймай. /В. Канінг/

Щоб оцінити чиясь якість, треба мати деяку частку цієї якості у самому собі. /Вільям Шекспір/

Немає поразок, крім тих, що сам собі завдав, а взагалі, не існує непереборних бар'єрів, крім уродженого дефіциту цілеспрямованості. /Р. Емерсон/

Більш розумний господарський підхід: створіть гарний клімат, забезпечте відповідальну підживку і дайте людям можливість рости самим. Ось тоді вони вас здивують. /Мак-Грегор/

Здібні люди потребуватимуть простору для розвитку. Їм потрібно набути свого голосу. Надмірно пильний нагляд стримуватиме їхній ріст. Вони повинні знаходити свій власний стиль - вільний і природний прояв індивідуальності. /Ф. Дж. Роджерс/

Обговорення проблемних ситуацій.

Ситуація 1. Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть, оптимальний з Вашої точки зору, варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене високий авторитет керівника.

В. Висловлюю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відміняти завдання, доручені йому без погодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

Ситуація 2. Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найбільш важливе, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання керівника більш високого рангу.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Ситуація 3. Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини - це їх власна справа.

Б. Краще всього звернутися з проханням до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

В. Насамперед спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на них.

Ситуація 4. У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно.

Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

Б. Тих, які б могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним, запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винних і доповісти.

Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винних і їх покарання.

Рекомендована література

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
2. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.
3. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Харків, 2007. 584 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ, 2009. 680 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Тема. Правила організації ділових прийомів.

Мета: вказати компоненти ділового протоколу, відповідно форм їх проведення; розвивати уміння аналізувати проблеми, що виникають при організації та проведенні ділових прийомів; формувати навички комунікативної взаємодії при різних видах прийомів міжнародної практики; виховувати в студентів уміння взаємодії у просторово-часових параметрах спілкування.

План заняття

1. Проаналізувати форму ділового протоколу - прийоми.
2. Організація та проведення прийомів з розташуванням.
3. Вказати види прийомів міжнародної практики.

Завдання. Проаналізувати параметри соціально-психологічного клімату колективу та його норми.

- чіткість, ефективність (організації і адміністрування відповідальність, дієвість, своєчасність рішень, продуктивність);
- труднощі: рівень перешкод в роботі внаслідок адміністративної

- відсталості і бюрократизму, що перешкоджає успішному виконанню завдань;
- заохочення: справедливість у розподіленні винагород, можливість професійного росту і підвищення по службі;
 - піднесення: бадьорий життєвий настрій, прояви товаришування та кмітливості у взаємовідносинах; почуття гордості за свою організацію;
 - довіра і співробітництво: віра в здібності і високі індивідуальні можливості колег; надання достатньої самостійності у роботі; заохочення новаторства, перетворень, розвитку, ініціативи;
 - змагання: стимулювання високого рівня досягнень в роботі, допущення певного рівня ризику при виконанні завдань.

Ситуаційні вправи. Помилки управління - це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового колективу. Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей - стандартних способів захисту інтересів працівників - сприяють виникненню суперечностей.

Приклад: якщо керівник, використовуючи своє службове становище, невинно принизив чи образив свого підлеглого, то той може піти на конфлікт, захищаючи свою гідність.

Приклад: нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві.

Приклад: невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

Приклад: неможливість одержати грамотне роз'яснення з приводу зміни системи оцінювання й оплати праці може викликати негативні емоції працівників і стати об'єктивною причиною виникнення конфлікту в колективі.

Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекручування інформації: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Приклад: перед проведенням атестації в організації до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв добору, про майбутнє скорочення. У результаті з'явилося безліч чуток, пліток, виробничу діяльність в організації було ускладнено на період часу проведення атестації, а взаємини співробітників можна було охарактеризувати як суперечливі - провісник конфлікту.

Рекомендована література

1. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Харків, 2007. 584 с.
2. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ, 2009. 680 с.
3. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000.

336 с.

4. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006.

391 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Тема. Особливості писемної комунікації та ділове листування.

Мета: навчати студентів ведення писемної форми комунікації, аналізуючи уніфікацію та стандартизацію тексту, при цьому формувати вміння встановлення контакту з суб'єктами спілкування; розвивати в студентів вміння наводити приклади класифікації листів та їх складання; виховувати етику писемної комунікації.

План заняття

1. Писемне спілкування, уніфікація та стандартизація тексту.
2. Вказати класифікацію листів.
3. Оформлення бланків листа і конвертів.

Завдання. Скласти із дотриманням усіх вимог до написання резюме.

Основні принципи складання резюме

Резюме - це одно- або двохсторонній виклад вашої «трудової біографії», відомостей про отриману освіту, а також про кваліфікацію та навички, що стосуються роботи, на яку Ви претендуєте.

Головне призначення резюме - надати потенційному роботодавцю зручний та ефективний спосіб швидко визначити, чи варто взагалі продовжувати з вами розмову щодо отримання роботи.

Зазвичай, при перегляді резюме поділяють на кілька *категорій*:

- кандидат вважається як такий «що цілком підходить», тобто той, кого безперечно необхідно запросити на співбесіду;
- «можливим кандидатом» - той, кого, можливо, варто запросити;
- «кандидат, який взагалі не підходить» - його кваліфікація, освіта та досвід ніяк не дозволяють розраховувати на отримання місця.

Види резюме

Тип резюме - це спосіб його організації, послідовність викладення інформації та розстановки акцентів у відомостях, що включаються у резюме.

З основних типи:

- хронологічне;
- функціональне;
- комбіноване.

Хронологічне резюме: про все по порядку.

Коли трудові досягнення та послужний список подаються в хронологічній послідовності (прямій чи зворотній). Сьогодні найпоширеніший тип резюме і самий звичний для потенційних роботодавців.

Переваги: Дає роботодавцю зручну для аналізу картину трудової біографії. В ньому чітко визначені критерії, за якими здійснюється відбір: чим займаєтесь в нинішній час, в протипагу тому, чим займались 10 років тому, коли

були лише студентом ВУЗу.

Недоліки: В певних ситуаціях може представити вас у невивідному світлі. Наприклад, певний аспект трудової біографії мав місце 5 років тому, проте має відношення до бажаної роботи. А з того часу прийшлося змінити 2-3 місця роботи. В резюме хронологічного типу даний епізод опиниться не на початку, а в середині послужного списку.

Функціональне резюме.

Представляє ваші професійні навички, досвід та досягнення, а не конкретний перелік посад, які ви обіймали. Де ви працювали і коли, в таких резюме або взагалі не зазначається, або описується в самих загальних рисах.

Переваги: Дозволяє виділити ті аспекти трудової біографії, які, як вам здається, становлять найбільший інтерес для потенційного роботодавця. Окрім цього відволікають увагу від тих аспектів (наприклад, тривалого безробіття), які можуть знизити шанси на успіх.

Недоліки: Багато працедавців відносяться до такого типу резюме з великим упередженням. Важливі не лише ваші досягнення, а й контекст робіт, як давно ви займалися цими роботами. Це дає побачити “процес в розвитку”.

Резюме комбінованого типу.

Його ще називають функціонально-хронологічним. Має ознаки і першого, і другого. Воно не лише демонструє вашу кваліфікацію та досягнення, а й дозволяє отримати чіткіше уявлення про вашу трудову біографію.

Переваги: Дозволяє з самого початку звернути увагу на ваші професійні досягнення, розвіює підозри роботодавця, оскільки містить опис трудової біографії.

Недоліки: Прихильникам резюме хронологічного типу може видатися, що ви намагаєтеся щось приховати у минулому.

Структура резюме:

1. *Анкетні відомості* (прізвище, ім'я, по-батькові, адреса, номер телефону і тощо).
2. *Мета* (не обов'язково). Речення, в якому стисло викладається, яка саме посада або робоче місце Вас цікавить.
3. *Кваліфікація* (не обов'язково). Два чи три речення, що роблять підсумок основним елементам вашої трудової біографії, кваліфікації або яких-небудь особливостей, на які б Ви хотіли звернути увагу.
4. *Досвід роботи* або професійна, або трудова біографія. Перелік видів діяльності, якими займалися, сфера відповідальності, а також загальні обов'язки, пов'язані з видами діяльності.
5. *Освіта*. Перелік навчальних закладів, які закінчили, спеціальність та кваліфікація, отримані по закінченні. Якщо ви закінчили навчальний заклад нещодавно, то з цієї причини не маєте достатнього досвіду, розділ “Освіта” варто помістити перед розділом “Досвід” (“Трудова біографія”).

Різне. Можна зазначити про особливі професії, кваліфікації, членство в організаціях, знайомство з роботою на комп'ютері, знання іноземних мов, про все, що може підвищити Вашу цінність як спеціаліста в очах потенційного роботодавця.

Рекомендована література

1. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. Курс лекцій. Житомир, 2000. 336 с.
2. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.
3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ

Частина навчальної дисципліни "Комунікативний менеджмент" виноситься на самостійне вивчення. Мета самостійної роботи активізувати засвоєння, розвиток вмінь і навиків студентами з дисципліни для успішного застосування їх у подальшій практиці.

При вивченні дисципліни "Комунікативний менеджмент" самостійна робота здійснюється в основному в позаурочний час.

Самостійна робота включає наступні етапи:

- теоретичний - це опрацювання рекомендованої літератури за заданим планом за темами навчальної дисципліни;
- підготовка та участь в обговоренні питань на семінарських заняттях згідно планів семінарів.

Самостійна робота студента полягає у вивченні за допомогою навчально-методичної та додаткової літератури певних тем (або окремих питань) тієї або іншої теми.

1. Форма навчальних завдань:

- складання конспекту і відповіді на тестові запитання;
- написання реферату.

2. Форма контролю:

- навчальні завдання виконуються в окремому зошиті, перевіряються викладачем;
- проведення викладачем тестового опитування по темах, що виносяться на самостійне вивчення.

Самостійна робота виконується за такими правилами:

1. Для виконання самостійної роботи необхідно завести окремий зошит, в якому акуратно і розбірливо без скорочень слів виконувати завдання у визначеній послідовності.

2. Перед виконанням кожного практичного завдання необхідно скласти його план або виконувати за планом, рекомендованим викладачем.

3. Виконання всіх видів передбаченої цими вказівками самостійної роботи є необхідною умовою формування підсумкової оцінки з дисципліни.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота №1

Тема 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту.

1. Комунікативний менеджмент: поняття, цілі та роль в управлінні організації.
2. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління.
3. Модель процесу комунікації.

Самостійна робота №2

Тема 2. Культура і техніка мовлення.

1. Основні функції мови.
2. Мовлення, мовленнєва діяльність.
3. Види мовленнєвої діяльності.

Самостійна робота №3

Тема 3. Комунікативна компетентність.

1. Основні комунікативні навички.
2. Комунікативне уміння говорити і слухати.
3. Інтонація голосу і результативність спілкування.
4. Темп мови в діловому спілкуванні.

Самостійна робота №4

Тема 4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування, їх співвідношення у комунікативному процесі.

1. Типологія функціональних стилів української мови.
2. Важливість невербальної поведінки в комунікативному процесі.

Самостійна робота №5

Тема 5. Стили спілкування. Маніпуляції у спілкуванні.

1. Ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний стилі спілкування.
2. Поняття і причини маніпуляції в діловій комунікації:
 - типологія маніпуляторів і маніпуляцій;
 - способи захисту від маніпуляцій у діловій комунікації;
 - прийоми маніпуляцій.

Самостійна робота №6

Тема 6. Феномен комунікативного „вампіризму”.

Сутність комунікативного вампіризму. Типи комунікативних вампірів. Психологічне айкідо. Психологічний захист.

Самостійна робота №7

Тема 8. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективною комунікації. Імідж та самооцінка.

1. Сутність сприйняття та розуміння людини людиною.
2. Чинники, що впливають на сприйняття і розуміння людини людиною.
3. Вміння слухати, як необхідна умова сприйняття та розуміння людини людиною.
4. Види слухання. Бар'єри ефективного слухання.
5. Імідж в структурі комунікаційного простору.
6. Типи іміджів. Процес формування іміджмейкера як професіонала.

Самостійна робота №8

Тема 9. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади.

1. Комунікація і інформація.
2. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації.

3. Цілі і функції комунікації в організації

Самостійна робота №9

Тема 10. Управління емоційною складовою комунікативного процесу.

1. Функції переговорного процесу: інформаційні, комунікаційні, контрольні, рекламні, відволікаючі.
2. Творча суть переговорного процесу.
3. Зовнішні і внутрішні щодо організації переговори: типологія, проблеми організації.
4. Активізація слухачів. Аргументація. Види аргументів.

Самостійна робота №10

Тема 11. Управління конфліктами.

1. Оптимальний метод управління як міф.
2. Конфлікт як спосіб усвідомлення мети - своєї і організації.
3. Рефлексія в спілкуванні.
4. Методи рефлексії: самопостереження і самоаналіз.

ІНДИВІДУАЛЬНА НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Навчальним планом передбачено виконання кожним студентом індивідуального науково-дослідного завдання.

Творча (евристична), наближена до наукового осмислення і узагальнення робота можлива лише як результат організації самостійного навчання з обов'язковою присутністю в ній цілепокладання та його досягнення за допомогою ефективних технологічних схем самоосвіти. Крім того, така робота повинна бути індивідуалізованою з врахуванням рівня творчих можливостей студента, його навчальних здобутків, інтересів, навчальної активності тощо.

Практична реалізація такого принципу навчання пов'язана із використанням в навчальному процесі індивідуальних науково-дослідних завдань.

Індивідуальне наукове-дослідне завдання є видом позааудиторної самостійної роботи студента навчального, навчально-дослідницького чи проєктно-конструкторського характеру, яке використовується в процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни і є необхідною умовою формування підсумкової оцінки.

Метою ІНДЗ є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань студента з навчальної дисципліни „Комунікативний менеджмент” та розвиток навичок самостійної роботи.

Індивідуальні завдання виконують студенти самостійно під керівництвом викладача. Як правило, індивідуальні завдання виконуються окремо кожним студентом. Завдання можуть мати комплексний характер і тоді до їх виконання можуть залучатися кілька студентів.

Структура індивідуальних науково-дослідних завдань (орієнтовна):

- ❖ **вступ** – зазначається тема, мета та завдання роботи та основні її положення;
- ❖ **теоретичне обґрунтування** – виклад базових теоретичних положень, законів, принципів, тощо, на основі яких виконуються завдання;
- ❖ **методи** – вказуються і коротко характеризуються методи роботи;

- ❖ **основні результати роботи та їх обговорення** – подаються статистичні або якісні результати роботи, схеми, малюнки, моделі, описи, систематизована реферативна інформація та її аналіз тощо;
- ❖ **висновки**;
- ❖ **список використаної літератури**;
- ❖ **додатки** (за необхідності).

Порядок подання та захист ІНДР

Звіт про виконання ІНДР подається у вигляді скріпленого (зшитого) зошита (реферату) з титульною сторінкою стандартного зразка і внутрішнім наповненням із зазначенням усіх позицій змісту завдання (за об'ємом до 15 арк. розміру А4).

ІНДР подається викладачу, який читає лекційний курс з даної дисципліни та приймає екзамен, не пізніше ніж за 2 тижні до підсумкового контролю.

Оцінка за ІНДР виставляється на заключному занятті з дисципліни на основі попереднього ознайомлення викладача із змістом ІНДР.

Можливий також захист завдання шляхом усного звіту студента про виконану роботу (до 5 хв.).

Оцінка за ІНДР є обов'язковою компонентою навчання і враховується при виведенні підсумкової оцінки з навчальної дисципліни.

Питома вага ІНДР у загальній оцінці з дисципліни, залежно від складності та змісту завдання визначається викладачем.

Студент обирає тему ІНДЗ відповідно до порядкового номера у журналі.

РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ

1. Комунікація як соціокультурний процес взаємодії людей.
2. Основні характеристики ділової комунікацій у 21 столітті.
3. Структура ділової комунікації.
4. Характеристика основних комунікаційних навичок у діловій комунікації.
5. Культура ділової комунікації.
6. Культура мовлення ділової людини.
7. Вербальна і невербальна інформація в діловій комунікації.
8. Психологічні механізми дії на партнера в діловій комунікації.
9. Соціальний статус і ролевий розподіл позицій у діловій комунікації.
10. Евристичні методи рішення завдань у діловій комунікації.
11. Структура і функції конфліктів у діловій комунікації.
12. Типологія конфліктів.
13. Стилi поведінки в конфліктних ситуаціях.
14. Стратегія і тактика конфліктів.
15. Урахування індивідуальних особливостей особи в діловій комунікації.
16. Основні стилі ділової комунікації.
17. Діловий етикет і його вплив на ділову комунікацію.
18. Психологічний клімат трудового колективу: його формування і вплив на ділові відносини.
19. Етика ділової комунікації.

20. Професійна комунікація і її складові.
21. Комунікативний портрет конкурентоздатного фахівця.
22. Бар'єри в комунікації і їх подолання.
23. Особливості ділової комунікації в різних країнах.
24. Просторова і психологічна дистанція між партнерами, необхідність організації простору в діловій комунікації.
25. Підготовка і проведення ділової бесіди.
26. Інтернет як інструмент ділової комунікації.
27. Ділова нарада: підготовка і проведення.
28. Підготовка і проведення ділових переговорів.
29. Документаційне забезпечення ділової комунікації.
30. Імідж ділової людини.
31. Результативність ділових комунікацій.
32. Міжособові комунікації в діловій сфері.
33. Процес комунікацій і ефективність управління.
34. Принципи кодексу ділової комунікації.
35. Цінності і символи в діловій комунікації.
36. Ділові комунікації сучасного підприємства: наука або мистецтво?
37. Ділова комунікація в професійній діяльності.
38. Усна ділова комунікація. Жанри усного ділового спілкування і принципи розгортання.
39. Мистецтво письмової ділової комунікації
40. Промислове шпигунство як незаконний збір комерційної інформації.
41. Базова техніка ділової комунікації. Ведення переговорів.
42. Стереотипи і бар'єри ділового спілкування.
43. Інформаційна і психологічна структура ділової комунікації.
44. Смыслові і психологічні бар'єри комунікації.
45. Жанри ділової комунікації в міжкультурній сфері.
46. Особові ресурси і бар'єри при виступі перед аудиторією.
47. Соціокультурні домінанти комунікації.
48. Internet як етап розвитку маркетингових комунікацій.
49. Аналіз і вдосконалення системи комунікації в організації
50. Змінні комунікаційного процесу.
51. Зовнішні комунікації організації.
52. Маніпулятивні технології в системі масових комунікацій.
53. Подолання міжкультурних проблем як обов'язкова складова комунікації міжнародних компаній.
54. Документування трудових правовідносин.
55. Проблема захисту комерційної таємниці в умовах інформаційного суспільства.
56. Ділова комунікація в умовах глобалізації.
57. Релігійні відмінності і ціннісні універсалії в діловій комунікації.
58. Особливості ділової комунікації в транснаціональних компаніях.
59. Внутрішньофірмова комп'ютерна мережа (Intranet): цілі, структура, функції.

60. Комунікативність як фаховоутворююча компетентність сучасного менеджера.

61. Створення бази для співпраці через переговори.

62. Статус пасивного спостерігача в переговорах.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ: традиційні: усні повідомлення до семінарських занять; підготовка повідомлень і рефератів на задані теми; інноваційні: ІКТ (дистанційне навчання; мультимедіа-презентації); інтерактивні методи (ділові ігри; робота в парах і в малих групах; дискусія).

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ: поточне оцінювання на практичному занятті; оцінка за самостійну роботу і за індивідуальні домашні завдання; оцінка за ІНДЗ; підсумковий модульний тестовий контроль.

Критерії оцінювання результатів навчання

Рівень	Характеристика відповідей здобувача вищої освіти на питання теоретичного матеріалу
Незадовільний	Здобувач вищої освіти дає відповідь, яка не має безпосереднього відношення до поставленого питання. Фрагментами відтворює незначну частину матеріалу, має поверхневі уявлення про об'єкт вивчення елементарно висловлює думку без логічної послідовності.
Задовільний	Володіння навчальним матеріалом на репродуктивному рівні. Може відтворити значну частину матеріалу, частково обґрунтувавши та проаналізувавши його, зробити висновки.
Достатній	Знання здобувача вищої освіти є достатньо повними, вміє відтворювати вивчений матеріал, дає ґрунтовні відповіді на поставлені питання. Відповідь повна, логічна, обґрунтована але з деякими неточностями. Самостійно застосовує теоретичні знання для виконання навчальних завдань.
Високий	Здобувач вищої освіти володіє глибокими, міцними знаннями які вміє узагальнювати, систематизувати. Аргументовано відповідає на поставлені запитання і здатний використовувати отримані знання в своїх відповідях. Виявляє творчість під час відтворення набутих теоретичних знань. Чітко формулює висновки з наведенням практичних прикладів стосовно теоретичного матеріалу.

Розподіл балів оцінювання успішності студентів

Модуль 1													Модуль 2 (ІНДЗ)	Підсумковий контроль	Сума
Змістовий модуль 1						Змістовий модуль 2									
T1	T2	T3	T4	T5	Сума 30	T6	T7	T8	T9	T10	T11	Сума 35			
5	5	5	10	5		10	5	5	5	5	5		25	10	100

Форма контролю – іспит

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за націон. системою	Оцінка за сист. В УДПУ
A	Відмінно – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	5	90-100%
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	82-89%
C	Добре – правильна робота з певною кількістю помилок	4	75-81%
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю помилок	3	69-74%
E	Достатньо - виконання задовольняє мінімальні критерії	3	60-68%
FX	Незадовільно – потрібно доопрацювати на перездачу	2	35-59%
F	Незадовільно – обов'язковий повторний курс	2	1-34%
ABCDE	Зараховано		60-100%
FXF	Не зараховано		1-59%

90 - 100 балів - **відмінно (A)**;

- 82 - 89 балів - **добре (B)**;
75 - 81 балів - **добре (C)**;
69 - 74 балів – **задовільно (D)**;
60 - 68 балів – **задовільно (E)**;
35 - 59 балів - **незадовільно** з можливістю повторного складання (FX);
1-34 балів – **незадовільно** з обов'язковим повторним курсом (F).

ПРОГРАМА СЕМЕСТРОВОГО ЕКЗАМЕНУ

1. Обґрунтувати проблему та практику спілкування.
2. Схарактеризувати співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії.
3. Пояснити питання теорії комунікації.
4. Пояснити мовну комунікація «вміння говорити».
5. Проаналізувати стилі ведення переговорів.
6. Схарактеризувати соціальні інститути комунікації.
7. Схарактеризувати особливості складання візитних карток.
8. Обґрунтувати ефективність комунікації в умовах ринку.
9. Пояснити постановку запитань і техніка відповіді на них. Узагальнити підбір ділових подарунків.
10. Проаналізувати особливості ведення торгів, багатосторонніх переговорів.
11. Важливість вислуховування співрозмовника як психологічний прийом.
12. Проаналізувати та навести приклади видів комунікації.
13. Схарактеризувати етику ділового спілкування.
14. Організація та ведення ділової розмови. Бесіда, обговорення, співбесіда.
15. Організація та проведення ділових прийомів.
16. Підготовка та проведення ділової зустрічі.
17. Пояснити загальну характеристику поведінкової стратегії.
18. Проаналізувати службовий етикет.
19. Схарактеризувати елементи процесу структури спілкування.
20. Організація та проведення прийомів з розсадкою.
21. Пояснити суть процесу “Мозкової атаки”, “Круглого стілу”, командної гри.
22. Схарактеризувати елементи процесу комунікації.
23. Особливості сприйняття партнера по спілкуванню.
24. Узагальнити правила та норми проведення ділових зустрічей.
25. Особливості домовленості про ділову зустріч.
26. Пояснити комунікативну взаємодію під час спору, полеміки, дебатів, диспуту.
27. Схарактеризувати комунікативні принципи оптимізації службових відносин.
28. Проаналізувати види стратегій при комунікативній взаємодії.
29. Схарактеризувати методи комунікативного управлінського впливу.

30. Схарактеризувати експресію як вираз внутрішнього світу людини.
 31. Вкажіть ділові стратегії управління спілкуванням.
 32. Узагальнити переваги та недоліки писемної комунікації.
 33. Описати труднощі комунікації, навести приклади.
 34. Проаналізувати мову жестів в комунікації.
 35. Назвати шість помилок, які руйнують спілкування.
 36. Проаналізувати Міміку і голос як експресивні складові комунікації.
 37. Оформлення бланків листа і конвертів.
 38. Проаналізувати фактори, які впливають на розмову.
 39. Соціально-психологічна характеристика конфлікту, його суть.
 40. Загальні правила ділового листування, вимоги до ділових листів
- Бар'єри спілкування.
41. Пояснити природу та джерело конфлікту.
 42. Пояснити оформлення реквізитів листа.
 43. Схарактеризувати особливості мови, мовлення, свідомості.
 44. Пояснити суть та зміст комунікативних конфліктів.
 45. Складання листів-запитів, листів-підтверджень. Відповіді на них.
 46. Пояснити проблему розуміння мови в комунікації.
 47. Проаналізувати зону, причина та привід конфлікту.
 48. Цілі ділового листа та складання його плану.
 49. Важливі характеристики словника особистості.
 50. Конфліктна взаємодія, алгоритм розв'язування конфліктів.
 51. Проаналізувати стиль та тон ділового листа.
 52. Вступне звертання. Основний текст листа.
 53. Діловий стиль спілкування.
 54. Методи зняття напруги.
 55. Принциповість по суті.
 56. Порядок ведення переговорного процесу.
 57. Призначення рекомендаційних листів. Поради до оформлення та використання.
 58. Схарактеризувати стратегію ведення переговорів.
 59. Види резюме. Правила складання та використання.

Практичне завдання

1. Вам необхідно підготувати публічний виступ. Опишіть підготовчий етап та поради, яких Ви будете дотримуватися в процесі підготовки та виступу перед аудиторією.
2. Опишіть техніку активного слухання. Чи завжди вміння говорити означає володіння вмінням слухати? Основні переваги активного слухання. Причини неефективного слухання.
3. Які існують правила складання ділових візитних карток. Чим ділові візитні картки відрізняються від особистих. Які існують правила поширення візитних карток.
4. Вам керівник вашого підрозділу доручив вибрати подарунок керівникові сусіднього відділу, чоловікові 43-х років. Який подарунок Ви

виберете і чому? Які існують обмеження на ділові подарунки? Чого не можна дарувати діловим жінкам?

5. Які існують поради щодо ділового одягу жінки. Якими мають бути зачіска та макіяж? Які пропонуються аксесуари до одягу? Яким має бути вбрання жінки, якщо вона збирається на співбесіду на працевлаштування?

6. Які існують поради щодо ділового одягу чоловіка? Яким чином правильно вибрати діловий костюм? Чи обов'язковою є краватка? Як правильно її вибирати?

7. Зробіть порівняльну характеристику писемних та усних комунікацій. Які переваги та недоліки має кожна?

8. Які існують правила складання рекомендаційного листа? Складіть рекомендаційного листа, в якому Ви пропонуєте особу на посаду менеджера з продажу.

9. Які існують правила підготовки ділових зустрічей? Які існують варіанти організації зустрічей в просторовому аспекті? В чому перевага те недолік організації зустрічі на території Вашого ділового партнера?

10. Зробіть порівняльну характеристику спору, полеміки та дискусії.

11. Зробіть порівняльну характеристику таких видів комунікацій як круглий стіл, мозкова атака, ділова командна гра.

12. Що таке резюме? Які існують правила складання та поширення резюме.

13. Що таке резюме? Його основне призначення. Види резюме.

14. Опишіть такий бар'єр спілкування як страх. Які існують поради та психологічні техніки для його подолання?

15. Вам необхідно скласти рекомендаційний лист на особу, що претендує на посаду головного бухгалтера. Людина за професійними якостями не повністю відповідає рекомендованій посаді. Як ви вчините? Який текст міститиме лист.

16. Які особливості має рекомендаційний лист порівняно із характеристикою? Чи прийнято в рекомендаційному листі описувати особисті якості людини.

17. Зробіть порівняльну характеристику принциповості по суті та принциповості по формі у діловому спілкуванні.

18. Призначення рекомендувальних листів. Поради до оформлення та використання.

19. Переваги та недоліки усних комунікацій. Навести приклади.

20. Скласти прес-реліз на будь-яку обрану подію.

Теоретичний курс

Лекція № 1.

Тема № 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту.

Мета лекції: Проаналізувати поняття «комунікативний менеджмент», розглянути види комунікацій та з'ясувати їх роль в організаційному процесі.

План лекції (навчальні питання):

1. Комуникативний менеджмент: поняття, цілі та роль в управлінні організації.
2. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління.
3. Управління комунікаціями в корпорації, фірмі, організації тощо.

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Комунікативний менеджмент: поняття, цілі та роль в управлінні організації

Успіх діяльності організації значною мірою залежить від конструктивності взаємодії з зовнішнім середовищем, з найбільш активними його компонентами. Це, насамперед, контактні аудиторії, кожна з яких сприяє досягненню організацією своїх цілей, або перешкоджає цьому. Аудиторія - це одержувачі повідомлення (об'єкт комунікації). Не існує організацій, у яких не було б комунікаційних проблем і необхідності в їх професійному розв'язанні.

Теоретики маркетингу пропонують розглядати три типи контактних аудиторій:

- бажані, шукані аудиторії - у них зацікавлена сама організація (налаштовані позитивно ЗМІ, вкладники, кредитори, страхувальники, виборці);
- доброзичливі аудиторії - їхній інтерес і ставлення до організації позитивний (інвестори, спонсори);
- небажані аудиторії - ті, чия увагу менш за все хотіла б залучити до себе організація (податкова інспекція, критично налаштовані ЗМІ, рекет).

При такому підході до аналізу навколишнього середовища організація повинна постійно, уважно і наполегливо працювати з кожною з названих груп контактних аудиторій: яку залучити до співробітництва, а яку тримати на відстані, пильно відслідковуючи її діяльність. Таким чином, немає організацій, у яких не було б комунікаційних проблем і необхідності в професійному вирішенні цих проблем. Це означає, що комунікаціями треба : керувати, тобто здійснювати цілеспрямований регулюючий вплив.

Керувати комунікацією - це значить:

- визначати цілі комунікації;
- визначати шляхи досягнення цих цілей (стратегічні плани);
- планувати з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей (тактичні й оперативні плани);
- організовувати реалізацію розроблених планів;
- координувати дії безпосередніх виконавців планів і рішень;
- систематично контролювати хід реалізації планів;
- коригувати процес, виходячи з конкретних результатів комунікації.

Уся сукупність дій і заходів, перерахованих вище, називається комунікаційним менеджментом. Комунікаційний менеджмент - професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем. В основі комунікаційної політики лежить прагнення організації самостійно генерувати і просувати інформацію про себе.

Мета комунікаційного менеджменту — підвищення ефективності економічної системи, формування і використання усіх видів її капіталу шляхом організації комунікативного простору — формує відповідні завдання:

- відбір і акумуляція інформації із зовнішніх по відношенню до цієї економічної системи джерел;
- класифікація, трансформація, забезпечення доступності інформації;
- поширення і обмін інформацією як усередині системи, так і поза нею;
- пошук ефективних способів, інструментів і механізмів інтегрованої комунікації;
- втілення фірмової комунікації в продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні;
- створення, оцінка і використання нематеріальних активів.

Комунікаційні проблеми організації безпосереднім чином пов'язані з її ж комунікаційними потребами. До них відносять як потреби в інформації (нових відомостях, що зменшують невизначеність знань щодо об'єкта, який цікавить), так і власне комунікаційні потреби- потреба в спілкуванні, ефективному зворотному зв'язку, зімкненні навколо організації її прихильників. Діяльність рекламного відділу, прес-служби, служби зв'язку з громадськістю і пресою можна розглядати як різні форми або технології комунікаційного менеджменту. Від того, наскільки професійно поставлений в організації зв'язок зі ЗМК, залежить, як сприймає організацію громадськість. Якщо організація ставить перед собою мету забезпечити не тільки своєчасне якісне інформування аудиторії, але і домогтися визначеного рівня взаєморозуміння і співробітництва з різними соціальними групами й організаціями, їй варто починати з виявлення комунікаційних проблем. Першим етапом роботи, як звичайно, є збір інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Інформація про цілі, задачі, структуру, технології, персонал і керівництво дає представлення про стан внутрішнього середовища організації.

Із зовнішнього середовища організації важливо добути дані про економічну, політичну, соціально- культурну ситуацію, про стан взаємозв'язку з ключовими контактними аудиторіями - політичними партіями, громадськими організаціями, правоохоронними органами, медичними установами, будівельними і торговими фірмами, страховими компаніями, податковими службами, безробітними, пенсіонерами, жіночими і молодіжними організаціями, пресою. Зібрана інформація піддається аналізу з метою виявлення критичних факторів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. На основі такого аналізу виробляються рекомендації, що потім лягають в основу комунікаційної політики організації. Виходити варто з того, що призначення комунікаційної служби в тому, щоб сприяти досягненню взаєморозуміння в самій організації, співробітництва з іншими організаціями та всією громадськістю. А засобом досягнення цієї мети є інформування громадськості. Для цього необхідно виконати, як мінімум, три умови:

- забезпечити широке й адекватне інформування як усієї громадськості, так і окремих спеціалізованих:
- організувати ефективний зворотний зв'язок з групами, яким надається інформація;
- залучити громадськість до участі в процесі обговорення і прийняття

рішень, пов'язаних з інтересами різних соціальних груп.

Щоб виконати названі умови, варто виявити так звані базові інформаційні потреби жителів регіону задоволення яких вони очікують від органів влади. Без попереднього задоволення цих інформаційних потреб будь-які акції влади, розраховані на взаємопорозуміння з громадськістю, і тим більше, на її підтримку, приведуть лише до марної витрати засобів і сил. Влада, в свою чергу, зацікавлена в поширенні серед населення:

- інформації про різні сторони своєї діяльності;
- інформації про своє ставлення до економічних, політичних, екологічних і соціально-культурних лем регіону;
- оперативної інформації конструктивного характеру, спрямованої на зняття напруги в окремих громадськості;
- інформації, що спростовує можливі негативні публікації в пресі;
- інформації, що формує сприятливий імідж місцевої влади;
- інформації, цілеспрямовано орієнтованої на зворотний зв'язок.

Основні категорії комунікативного менеджменту.

Інформація за українським законодавством, - це відомості про осіб (фізичних і юридичних), предмети, факти, події, явища і процеси, - незалежно від форми їхньої репрезентації. Інформація являє собою основу процесу управління, тому що саме інформація містить відомості хідні для оцінки ситуації й ухвалення управлінського рішення. Інформація служить вихідним матеріалом теоретичної і практичної діяльності людини, тому її відсутність не дозволяє менеджеру діяти осмислено аргументовано. У процесі роботи менеджер одержує визначені дані й інформацію. При аналізі інформації і розробці рішень важливу роль відіграє можливість її обробки, що визнач насамперед, формою представлення інформації. Інформація як один з основних факторів здійснення управлінського процесу володіє деякими особливостями:

- виступаючи на визначеному етапі управління як продукт праці, на наступному етапі вона виступає предметом праці (структурні підрозділи є як споживачами, так і джерелами інформації);
- інформація може довгостроково і багаторазово застосовуватися;
- при використанні інформація не втрачає своїх споживчих властивостей;
- інформація може бути представлена в різноманітних формах;
- корисність інформації визначається не тільки цінністю закладених у ній відомостей, але ще й одержувача нею скористатися;
- інформація має властивість накопичуватися;
- інформація втрачає свої споживчі властивості з появою нових відомостей, тобто з часом застаріває;
- інформацію просто тиражувати і використовувати одночасно в декількох місцях у різних, навіть протилежних, цілях;
- виробництво інформації - складний і трудомісткий процес.

У загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, виконує функції прямого зв'язку, складає близько 25% і зворотного зв'язку - 75%. ; - змістовною ознакою інформацію класифікують:

- за об'єктами відображення: трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси;
- сферами: будівництво, транспорт, торгівля, освіта, наука, культура, охорона здоров'я і т.д.;
- ступенем обробки: первинна і вторинна інформація;
- формою представлення даних: кількісна й описова;
- кратністю використання: одноразова і дубльована;
- адресністю: передана і прийнята;
- типами відносин: економічна, соціальна, технічна, організаційна;
- ступенем відкритості: відкрита, службова, конфіденційна, комерційна таємниця (секретна), державна таємниця;
- за організаційною ознакою розрізняють:
 - систематизовану інформацію: регламентовану за змістом показників, адресами, періодичністю (змінна, добова, тижнева, квартальна), термінами передачі, формами представлення, складом відправників і одержувачів;
 - несистематизовану інформацію: епізодичну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми подіями (поломки,

Функціональні ознаки класифікації. У залежності від того, які функції управлінського процесу зачує інформація, розрізняють:

- вихідну інформацію, що кладуть в основу планів і рішень;
- організаційну (координуючу), що використовується при реалізації рішень, виконанні конкретних організаційних дій;
- регулюючу - розпорядження, норми, правила, рекомендації;
- обліково-контрольну, яку одержують на завершальному етапі циклу управління. Рівневі ознаки визначають напрямок інформаційних потоків:
 - вертикальна інформація, що циркулює між суб'єктом управління (організаційна, регулююча) і об'єктом управління (звітна інформація);
 - горизонтальна інформація забезпечує обмін між суміжними відділами, службами. За періодичністю надходження розрізняють регулярну й епізодичну інформацію. Регулярна інформація утворюється з планових і облікових даних. Вона буває:
 - постійною, яка зберігає своє значення тривалий час (коди, шифри, плани рахунків);
 - умовно-постійною, яка зберігає своє значення протягом визначеного періоду часу (нормативи, показники);
 - перемінною, яка характеризує стан об'єкта на конкретний момент часу. Епізодична інформація формується в міру необхідності (відомості про конкурентів, нестандартні, в суміжних областях діяльності). Стосовно процесу обробки розрізняють первинну і вторинну інформацію. До первинної інформації відносять дані первинного обліку, обстежень, спостережень, опитувань, інвентаризації. Це відомості, зібрані вперше для конкретної мети. Основні труднощі при зборі первинних даних значні витрати часу і засобів на її одержання. Вторинна інформація - це первинна інформація, що пройшла визначену стадію обробки (звіти, відома аналітичні огляди), а також дані, уже

кимось використані. Істотними недоліками вторинної інформації є те, вона, як правило, деякою мірою вже застаріла і не завжди містить саме ті відомості, що потрібні. Важливою класифікаційною ознакою інформації є ступінь її відкритості/закритості. Ці ознаки управлінської інформації, на наш погляд, вимагають більш докладного висвітлення.

Джерела управлінської інформації облікового характеру - це всі дані, що містять документи бухгалтерсько-статистичного й оперативного обліку, всі види звітності і первинна облікова документація. Головна роль тут лежить бухгалтерському обліку і звітності, де найбільш повно відбита господарська діяльність, її хід і результати. Особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність, оскільки вона відбиває події, що відбулися, ративно-технічна інформація містить систему показників, що відображають стан об'єкта на визначену дату. Позаоблікові джерела управлінської інформації - це документи, що регулюють господарську діяльність, до таких джерел відносять:

- офіційні документи, якими зобов'язано керуватися підприємство в процесі своєї діяльності (завдання, укази, постанови уряду і місцевих органів влади, накази вищих організацій, акти перевірок і накази і розпорядження керівників підприємства);

- господарсько-правові документи (договори, угоди, рішення судових і арбітражних органів, рекламні

- рішення загальних зборів колективу, ради трудового колективу;

- технічну і технологічну документацію;

- матеріали, що відносяться до сфери діяльності підприємства, отримані по радіо, телебаченню, з Інтернету, друкованих видань;

- матеріали спеціальних обстежень стану виробництва (хронометраж, виміри, фотографії);

- усну інформацію, отриману в ході спілкування з персоналом підприємства. Планові і позаоблікові джерела управлінської інформації складають систему внутрішньої інформації підприємства.

Система зовнішньої інформації - це дані статистики, періодичних і спеціальних видань, конференції, протоколи ділових зустрічей, агентурні дані, а також офіційні і господарсько-правові документи (позаоблікові джерела). Джерелами первинної інформації є результати власних спостережень і досліджень, отримані шляхом анкетувань (особистий, телефонний, поштовий, пресовий) чи вивченням матеріалів і документів. Джерела вторинної інформації - це періодичні видання, книги і монографії, різні дослідницькі структури. Каналом інформації називають цілеспрямований рух інформації від джерел до споживачів, користувачів). Основні вимоги до організації каналів внутрішньої інформації:

- усунення дублювання інформації;

- мінімізація маршрутів її проходження;

- адресність потоків інформації.

Найбільш уживаними каналами поширення інформації є пошта, телефон, комп'ютерні мережі, радіозв'язок, телебачення, телетайп, телекс і телефакс.

Пошта охоплює близько 60-80% обсягу світової інформації завдяки таким її достоїнствам, як надійність і можливість одночасного пересилання великих обсягів. Недоліки: односпрямованість, повільність, можливі втрати.

Телекс - міжнародна мережа абонентського телеграфування, обладнана автоматичними телеграфними приладами(телетайп із латинським шрифтом). Характеристики аналогічні характеристикам телетайпу. Телефакс відтворює форму переданого документа. Швидкість передачі невисока. Недоліки: займає телефонну лінію, використання обходиться в 2-3 рази дорожче телекса. Головне в роботі з інформацією - правильна організація її використання.

Носії інформації. Найчастіше до категорії носіїв інформації відносять людей, документи, технічні засоби, зразки продукції. Інформаційний ресурс - це доступні для безпосереднього використання дані й знання, невід'ємною характеристикою яких є їхня прагматична цінність, що визначається практичними потребами в їхньому матеріально-енергетичному уречевленні в інтересах вирішення певних практичних завдань. Інформаційний ресурс є інтелектуальним ресурсом, результатом колекти

Комунікація - це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування різними каналами за допомогою різних комунікативних засобів.

Комунікаційна політика - сукупність стратегічних довгострокових установок фірми у сфері здійснення нею комунікацій у рамках її маркетингової політики.

Комунікаційна стратегія - широкомасштабна і довгострокова програма досягнення головних комунікаційних цілей фірми у рамках її маркетингової стратегії.

Спілкування - є одним з найважливіших феноменів, одночасно і діяльність і результат обміном інформацією, взаємодії, сприймання людьми один одного, керівництво, дідерство, згуртованість і конфліктність, симпатія і антипатія тощо

Питання 2. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління

Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури та інформатизації бізнесу. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Управлінська діяльність ґрунтується на певній інформації, її можна відобразити у вигляді цілісної системи інформаційних взаємодій персоналу фірми. Сутність управлінської інформації полягає в забезпеченні інтегрованої системи звітності, що дає кожному рівневі управління "потрібну" інформацію в "потрібний" час. На сьогодні інформація розглядається як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства разом з матеріальними, енергетичними і людськими.

Інформація, як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень, є невід'ємною складовою ефективного управління організаційно-економічними процесами загалом і підприємницькою діяльністю зокрема. Управлінська робота в основному інтелектуальна. Щоб організація могла чітко працювати, керівник має зробити низку правильних виборів із серії альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже,

прийняття рішення — вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати, контролювати (функції управління). Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації вважається комунікація. Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

Комунікація — процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації). Міцність та якість відносин між людьми (друзями, членами родини або колегами) є відображенням того, наскільки чіткими і чесними є їх міжособисті відносини. Оскільки організація — структурований тип відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій та забезпечення ефективного функціонування. Якщо комунікації не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про загальну мету, що становить передумову функціонування організації. Інформація в процесі комунікації передається не лише з метою прийняття розумних рішень, а й для того, щоб вони могли виконуватись. Звичайно, якщо керівництво надає підлеглим інформацію щодо обґрунтування своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання. Доти, доки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує організація за якісно виконану роботу, вони не можуть на неї добре працювати. Комунікація також важлива і для функції контролю. Керівники потребують інформації стосовно того, що було виконано, аби правильно оцінити, чи досягнули цілей організації.

Розрізняють два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

- 1) формалізований (по ньому рухається регламентована за формою, змістом і часом інформація з достатнім ступенем достовірності);
- 2) стихійний (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, що не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей, телефонні дзвінки, усні звертання або відповіді, службові записки, інформація багаточисленних нарад).

До найважливіших принципів сучасних інформаційних систем належать:

- принцип повноти інформаційного забезпечення керівника;
- будь-яка інформаційна система повинна мати властивість адаптуватися до стилю і методів, які застосовує конкретний керівник;
- математичне забезпечення інформаційної системи має передбачати можливість агрегування інформації за рівнями управління і давати змогу керівникам верхніх рівнів користуватися інформацією нижчих рівнів;
- інформаційні системи повинні будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів;
- принцип безпосередньої участі керівників усіх рівнів ієрархічної структури управління під час створення інформаційної системи;
- принцип створення в будь-якій обстановці інформаційної

незалежності керівників різних рівнів;

— принцип інформаційної рівноправності.

Передача інформації від однієї особи до іншої здійснюється за допомогою жестів, мови, приборів або в письмовій формі (їх називають засобами комунікації). Через засоби комунікації інформація передається особам, які приймають рішення, а рішення — їх виконавцям. Без комунікацій не може бути організації, оскільки без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей. Створення ефективних комунікацій як усередині, так і за межами організації досягається шляхом добре організованого комунікаційного процесу. Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета такого процесу полягає в забезпеченні розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал — засіб передачі інформації;
- 4) одержувач — особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її.

Під час обміну інформацією завданням відправника та одержувача: є складання повідомлення та використання каналу зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали вихідну ідею.

Розрізняють такі етапи процесу комунікації:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Детальніше розглянемо ці етапи.

1. Перший етап комунікацій починається з формування ідеї або відбирання інформації. Відправник вирішує, яка ідея або повідомлення буде предметом обміну. На жаль, більшість спроб обміну інформацією зриваються на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї. У такому разі варто дотримуватись правила: "не розпочинай говорити, не почавши думати".

2. На другому — відправник має за допомогою символів закодувати ідею в повідомлення; обрати канал, сумісний з типом символів, які він використовував для кодування. До загальновідомих каналів належать: передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.).

3. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

4. На четвертому — одержувач повідомлення декодує його. Декодування — це переведення символів відправника в думки одержувача. Обмін інформацією вважають ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, які чекав від нього відправник.

Важливу роль у комунікаціях відіграє зворотний зв'язок. За наявності такого зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний, щоб з'ясувати, в якій мірі повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер, котрий не налагодить зворотного зв'язку для отримання інформації, однак виявить, що ефективність його управлінських дій різко зменшилася.

У комунікаціях існує шум, який може змінити зміст інформації.

Шум — це будь-який додатковий сигнал, не передбачений джерелом інформації, він створює помилки в передачі. Сюди належать стенографічні помилки, помилки друкарок, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення слів та ін.

В усній мові джерелом інформації є мозок, передавачем — голосові зв'язки, комунікаційним каналом — повітря, одержувачем — вухо слухача, користувачем — його мозок. Шум — це побічні звуки, що ускладнюють сприйняття повідомлення. Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну.

Обмін інформацією охоплює різні частини організації.

Міркуючи про обмін інформацією в організації, звичайно думають про людей, які говорять в процесі особистого спілкування чи в групах на зборах, розмовляють по телефону або читають і складають записки, листи та звіти.

Ефективна комунікація всередині групи управління найважливіша, адже саме в межах цієї групи є багато ланок — складових каналу зв'язку між керівником і підлеглим.

Дослідження свідчать, що спотворення інформації під час передавання її від вищого керівництва до майстрів становить 70%. Важливо, щоб кожен член групи управління завжди був обізнаний у подіях, які відбуваються. Більшість менеджерів не нормально реагують на атмосферу секретності, якщо від них приховують якусь інформацію (думають, якщо їм не хочуть розповідати про все, що відбувається, то чому вони мають з ними співпрацювати). Хоча на ці випадки припадає основна частина комунікацій в організації, вони є все проникаючим і складним процесом.

Питання 3. Управління комунікаціями в корпорації, фірмі, організації тощо

Будь-яким процесом треба управляти, тим більше таким розгалуженим і важливим для життя організації як рух інформації в процесі її діяльності. Надзвичайно важливо управляти технологічним (виробничим) процесом, процесами поставок і відвантаження продукції, процесом найму персоналу, навчання працівників та ін. Але управління всіма цими процесами не може здійснюватися без організації руху інформації. Удосконалення роботи з інформацією сьогодні ведеться дуже активно. При цьому основними напрямками є: створення баз даних, комп'ютерних мереж, впровадження професійних програмних продуктів. Це, безумовно, дуже важливі аспекти, але тільки технічними засобами не вирішити проблему вдосконалення комунікацій. Справа

в тому, що основні проблеми лежать в полі "людина-людина", і удосконаленням взаємодії "людина- машина" цю проблему не вирішити. Однак лише деякі організації підходять до питання комплексно, удосконалюючи всі важливі для комунікацій аспекти - і технічні, і аспекти людських взаємин, і питання ставлення до роботи, та ін. Управління комунікаціями повинно здійснюватися системно, тобто повинна бути створена цілісна, продумана система управління.

Основними цілями роботи системи управління комунікаціями є налагодження:

- інформаційної підтримки управлінських рішень;
- інформаційної підтримки управління змінами - реструктуризації компанії, освоєння нових технологій, злиття бізнесів;
- скорочення опору змінам з боку працівників організації;
- виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії;
- формування корпоративної спільності колективу і створення мотивації співробітників;

• формування та підтримка корпоративної культури (корпоративних цінностей і норм поведінки). Також як і інші області функціонального менеджменту (кадрового, фінансового, управління якістю та ін.) Управління комунікаціями впливає з цілей і стратегії організації, реалізується в тактичних рішеннях, має свої власні цілі, програми, бюджет. Управління комунікаціями усередині організації необхідно для того, щоб сформувати і впорядкувати потоки циркулюючої в ній інформації. Величезну роль відіграє реалізація цієї функції у формуванні ідеології компанії. Спрямовані потоки інформації створюють психологічну атмосферу, трудовий настрій, допомагають уникнути конфліктів і нерозуміння. Робота фахівців з внутрішніх комунікацій відрізняється від компанії до компанії, в силу специфіки їх діяльності. Нижче наведено приблизний список напрямків діяльності фахівця з внутрішніх комунікацій:

- Створення і підтримка роботи порталів, ведення блогів;
- Організація різних заходів, у тому числі професійних конкурсів, спортивних змагань, свят;
- Робота корпоративних засобів масової інформації;
- Підтримка соціальних програм та ін.

Як видно, робота з управління внутрішніми комунікаціями організації різноманітна і досить об'ємна. Рідко фахівець займається всіма перерахованими роботами одночасно і одноосібно. Як правило, якщо компанії потрібно широкий спектр діяльності в цій галузі, то створюється цілий підрозділ, наприклад, відділ внутрішніх комунікацій. Втім, навіть якщо є така необхідність, прийняти рішення про створення такої структурної одиниці не просто. Внутрішні комунікації є відносно новим видом роботи для вітчизняних компаній. Потреба в них визнається не так давно і, важливість управління внутрішніми комунікаціями найчастіше залишається недооціненою керівниками. Дійсно, далеко не всі керівники розуміють, навіщо потрібні внутрішні комунікації. Головний аргумент "проти" звучить приблизно так: "жили ж якось раніше" або "десятиліттями не було на підприємствах фахівців цього профілю і нічого, все

функціонувало". Керівництво компанії постійно вирішує питання доцільності та ефективності, тобто співвідношення витрат (грошей, часу, зусиль) і результату. Знайти кваліфікованого фахівця, забезпечити всім необхідним для роботи, платити заробітну плату і податки - все це вимагає згаданих вище витрат. А яким буде результат? Для великих же компаній внутрішні комунікації - завдання для цілого колективу фахівців, отже витрати ще більше. Однак у великих компаніях і необхідність у внутрішніх комунікаціях очевидніше, а значить, рішення про створення відповідного підрозділу в якійсь мірі приймається керівником легше.

Розглянемо докладніше, чому сучасна компанія на певному етапі свого розвитку не може обійтися без побудови системи управління внутрішніми комунікаціями. У найзагальнішому вигляді у діяльності в цій галузі є чотири основні завдання.

- Формувати корпоративну культуру організації;
- Мотивувати персонал;
- Формувати і підтримувати імідж компанії- роботодавця;
- Підвищувати ефективність праці.

Корпоративна культура як сукупність норм, правил, цінностей, етичних стандартів, поділюваних усіма співробітниками, формується в процесі роботи організації. Необхідно, щоб цей процес відбувався не стихійно, а цілеспрямовано. У цьому випадку можна сформувати корпоративну культуру, яка сприятиме ефективній роботі. Велику роль у цьому процесі відіграють внутрішні комунікації.

Мотивація. Що таке матеріальна мотивація - зрозуміло всім. Це насамперед заробітна плата, премії і бонуси, медичне страхування, знижки на харчування та різноманітні послуги, що входять в так званий соціальний пакет. І на перший погляд може здатися, що гідна оплата може спонукати працівника на трудові подвиги. Проте численні дослідження показали, що це не зовсім так. Доведено, що матеріальна мотивація сама по собі далеко не так ефективна. Наприклад, будь-яке підвищення заробітної плати має мотивуюче дію протягом дуже обмеженого терміну. Потім цей факт забувається, співробітники звикають до нового рівня оплати і сприймають його як норму. Так само нейтрально сприймається соціальний пакет і само собою зрозумілими здаються премії. Вираз же подяки за працю і визнання корисності виконаної роботи потрібні співробітникам значно частіше, ніж роботодавець може собі дозволити підвищувати їх зарплату. І тут виникає питання - як роботодавцю підтримати добрі стосунки з персоналом і не витратити на це коштів більше, ніж може собі дозволити організація? Відповідь: додатково до матеріальних стимулів використовувати важелі нематеріальної мотивації: усвідомлення працівником свого успіху, сприйняття поваги з боку колег, гордість за роботу в компанії та ін. Нематеріальна мотивація - питання, практично повністю відноситься до ведення фахівця з внутрішніх комунікацій. Саме цей фахівець формулює і транслює інформацію про досягнення і успіхи у внутрішніх засобах масової інформації, бере безпосередню участь у організації професійних конкурсів, спортивних змагань та інших заходів, що створюють у працівників почуття причетності до компанії, гордість за свої успіхи, свою професію, свій колектив.

Створення та підтримка іміджу компанії-роботодавця. Це робота, що має дві головні мети: залучення в компанію кваліфікованих фахівців і утримання в ній вже наявних співробітників. Іншими словами, мова йде про двох цільових аудиторіях - вже працюючих і потенційних співробітників компанії. І робота з обома цими аудиторіями принципово важлива для ефективності діяльності компанії в цілому. Завдання залучення вирішується шляхом транслювання в зовнішнє середовище позитивної інформації про компанію-роботодавця. Утримання співробітників іншими словами називається підвищенням їх "лояльності". Лояльний співробітник - це, в ідеалі, людина, що розділяє цілі компанії-роботодавця, відданий її інтересам, всебічно зацікавлений в її успіху. Лояльних співробітників серед найманих працівників мало, набагато менше, ніж роботодавцям хотілося б думати. Підвищення лояльності співробітників у великій мірі забезпечується грамотної та своєчасною подачею інформації, що знову ж є результатом роботи з управління внутрішніми комунікаціями. Підвищення ефективності праці. Мотивація персоналу, про яку говорилося раніше, приводить в остаточному підсумку до підвищення ефективності праці. Проте є у внутрішніх комунікацій ще одна функція, що дозволяє впливати на ефективність безпосередньо. Мова йде про створення так званих неформальних горизонтальних зв'язків. Неформальні зв'язки надзвичайно важливі, тому що для взаємодії і, тим більше для співробітництва, працівників різних відділів має сенс, як мінімум, перезнайти. Дати або запитати рада, попросити або запропонувати допомогу, "підкинути" ідею або отримати її - все це значно підвищує швидкість і ефективність роботи. Особливо, якщо спілкуватися безпосередньо, минаючи формальні бюрократичні канали. Для цього є сенс знати колег "в обличчя" і по іменах, а також представляти, хто чим займається. Навіть у випадку, якщо в компанії є добре розвинена майданчик для спілкування онлайн, з колегами, щонайменше, з сусідами по офісу, завжди корисно бути знайомим особисто.

Засобами внутрішніх комунікацій можна домогтися формування стійких неформальних зв'язків, а отже, об'єднання і згуртування, або, як мінімум, знайомства співробітників з різних відділів. За атмосферу, командну роботу всередині кожного відділу відповідає безпосередній начальник. Відносини ж між співробітниками компанії в цілому часто пускаються на самоплив. І результат далеко не завжди можна вважати хорошим або хоча б задовільним. Крім того, при наявності високо розвинутої системи неформальних комунікацій значно полегшується процес адаптації, тобто входження в організацію нових співробітників. Для компанії це означає, що новий співробітник швидше почне приносити компанії користь. Управління внутрішніми комунікаціями - це діяльність на стику HR (Human Resources, кадри) і PR (Public Relations - зв'язки з громадськістю). Відділ внутрішніх комунікацій може належати до HR, PR-департаменту або департаменту з якимось узагальненим назвою.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Яка мета комунікативного менеджменту?

2. Які основні елементи комунікації ви знаєте?
 3. Які первинні умови комунікації?
 4. Назвіть основні стадії комунікативного процесу.
 5. Що таке комунікаційний стиль?
- Назвіть основні комунікаційні бар'єри

Лекція №2.

Тема № 2. Культура і техніка мовлення

Мета лекції: проаналізувати особливості культури ділового спілкування та з'ясувати складові техніки мовлення.

План лекції (навчальні питання):

1. Культура мови і мовлення.
2. Техніка та правила мовлення.
3. Етикет мовленнєвого спілкування.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.

10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Интернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/>] ob.careerist.binternet
6. [http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.ht](http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html)

[ml](#)

7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Культура мови і мовлення

Мова і культура перебувають в одній поняттєвій площині і як духовні вартості органічно пов'язані між собою. Слово культура (від лат. сиРига - догляд, освіта, розвиток) означає сукупність матеріальних і духовних цінностей, які створило людство протягом своєї історії. Мова - це прояв культури. "Мова утримує в одному духовному полі національної культури усіх представників певного народу і на його території, і за її межами. Вона цементує всі явища культури, є їх концентрованим виявом"⁷. Плекаючи мову, дбаючи про її розвиток, оберігаючи її самобутність, ми зберігаємо національну культуру.

Культура мови - галузь мовознавства, що займається утвердженням (кодифікацією) норм на всіх мовних рівнях. Використовуючи відомості історії української літературної мови, граматики, лексикології, словотвору, стилістики, культура мови виробляє наукові критерії в оцінюванні мовних явищ, виявляє тенденції розвитку мовної системи, проводить цілеспрямовану мовну політику, сприяє втіленню норм у мовну практику. Культура мови має регулювальну функцію, адже пропагує нормативність, забезпечує стабільність, рівновагу мови, хоча водночас живить її, оновлює. Вона діє між літературною мовою і діалектами, народнорозмовною, між усною і писемною формами.

Культура мови невіддільна від практичної стилістики, яка досліджує і визначає оптимальність вибору тих чи інших мовних одиниць залежно від мети і ситуації мовлення.тКультура мовлення - передбачає дотримання мовних норм вимови, наголосу, слововживання і побудови висловів, точність, ясність, чистоту, логічну стрункість, багатство і доречність мовлення, а також дотримання правил мовленнєвого етикету. Виділяють такі основні аспекти вияву культури мовлення:

- нормативність (дотримання усіх правил усного і писемного мовлення);
- адекватність (точність висловлювань, ясність і зрозумілість мовлення);

- естетичність (використання експресивно-стилістичних засобів мови, які роблять мовлення багатим і виразним);
- поліфункціональність (забезпечення застосування мови у різних сферах життєдіяльності).

Висока культура мовлення означає досконале володіння літературною мовою у процесі спілкування та мовленнєву майстерність. Основними якісними комунікативними ознаками, їх ще називають критеріями, культури мовлення є правильність, точність, логічність, змістовність, доречність, багатство, виразність, чистота.

Правильність - одна з визначальних ознак культури мовлення. Мова має свої закони розвитку, які відображаються у мовних нормах. Вільно володіти мовою означає засвоїти літературні норми, які діють у мовній системі. До них належать правильна вимова звуків і звукових комплексів, правила наголошування слів, лексико-фразеологічна, граматична, стилістична нормативність, написання відповідно до правописних і пунктуаційних норм. Про деяких людей кажуть, що вони мають чуття мови. "Чуття мови" означає наявність природних, вроджених здібностей до мови, вміння відчувати правильність чи неправильність слова, вислову, граматичної форми. Це чуття можна виховати в собі тільки одним шляхом - вдосконалюючи власне мовлення. Точність пов'язується з ясністю мислення, а також зі знанням предмета мовлення і значення слова. Уміння оформляти і виражати думки адекватно предметові або явищу дійсності зумовлюється знанням об'єктивної дійсності, постійним прагненням пізнавати реальний світ, а також знанням мови. Мовлення буде точним, якщо вжиті слова повністю відповідатимуть усталеним у цей період розвитку мови їхнім лексичним значенням. Розуміння предметно-понятійної віднесеності слова, його емоційно-експресивного забарвлення, місця в стилістичній палітрі, сполучуваності з іншими словами - усе це в комплексі дає нам знання слова, вміння виокремити його з мовної системи. Точність досягається не лише на лексико-семантичному рівні, вона тісно пов'язана з граматичним (особливо синтаксичним) рівнем. Правильний словолад - це "душа ясности мови" (І. Огієнко). Треба так побудувати речення, щоб воно було зрозумілим без напруження думки. Отже, точність - це уважне ставлення до мови, правильний вибір слова, добре знання відтінків значень слів-синонімів, правильне вживання фразеологізмів, крилатих висловів, чіткість синтаксично-сміслових зв'язків між членами речення.

Точність мовлення залежить від інтелектуального рівня мовця, багатства його активного словникового запасу, ерудиції, володіння логікою думки, законами її мовного вираження. Точність визначається і етикою мовця. Саме повага до співрозмовника не дозволить погано знати предмет розмови. Точність у різних стилях мови виявляється по-різному. У науковому - це одна з найперших вимог до тексту, до вживання термінів. Недаремно деякі науки називають точними. Точність у науці - пряма, емоційно-нейтральна. Точність в офіційно-діловому стилі реалізується передусім на лексичному рівні, тобто виявляється на рівні слововживання і пов'язана з урахуванням таких мовних явищ, як багатозначність, синонімія, омонімія, паронімія. Художня точність

відображає хуцожньо-образне сприйняття світу, підпорядкована певній пізнавальній та естетичній меті. Неточність у розмовному мовленні компенсує ситуація спілкування, міміка, жести.

Логічність. Дотримання цієї ознаки культури мовлення означає логічно правильне мовлення, розумне, послідовне, у якому є внутрішня закономірність, яке відповідає законам логіки і ґрунтується на знаннях об'єктивної реальної дійсності. Логіка (від грец. - проза, наука про умовивід) - прийоми, методи мислення, з допомогою яких формується істина. Логічність виявляється на рівні мислення, залежить від ступеня володіння прийомами розумової діяльності. Пригадаймо безліч народних прислів'їв, які підтверджують цей органічний зв'язок: Яка головонька, така й розмовонька; Який розум, така й балачка; Хто ясно думає, той ясно говорить. Логічність пов'язана з точністю мовлення на всіх мовних рівнях, тобто знанням мови. Правильні, конструктивні думки і добре знання мови породжують логічно правильне мовлення.

Розрізняють предметну логічність, що полягає у відповідності смислових зв'язків і відношень одиниць мови у мовленні зв'язкам і відношенням, що існують між предметами і явищами об'єктивної дійсності, і понятійну логічність, яка є відображенням структури логічної думки і логічного її розвитку в семантичних зв'язках елементів мови у мовленні. Якщо в казкових і фантастичних текстах можна обійтися без предметної логічності, то понятійна логічність є завжди. Логічність - поняття загальномовне. Це ознака кожного функціонального стилю. У науковому стилі суворо дотримуються логіки викладу, вона "відкрита", адже ми простежуємо хід пізнавальної діяльності мовця і процес пошуку істини. В офіційно-діловому-це несупе-речливість, логічно правильна будова тексту, послідовність, смислова погодженість частин тощо. У розмовному стилі нелогічність компенсує ситуація мовлення.

Логічні помилки виявляють увесь спектр мисленнево-смислових порушень. Так звані алогізми виникають внаслідок:

- поєднання логічно несумісних слів, напр.: жахливо добрий, страшно гарний;
- вживання семантично порожніх (зайвих) слів, тавтологія, напр.: місяць травень, моя особиста справа, особисто я звільнити із займаної посади, о 20 годині вечора, захисний імунітет;
- порушення порядку слів у реченні, напр.: Успіх породжує старання;
- зіставлення незіставних понять, напр.: Структура фірми відрізняється від інших фірм;
- порушення хронологічної точності, напр.: У ХУІІІ ст. у Львівській області;
- підміна понять, напр.: У всіх кінотеатрах міста демонструють ту саму назву фільму; Ревматичний діагноз не дає можливості мені ходити;
- розширення чи звуження поняття, напр.: письменники і поети;
- нечітке розмежування конкретного й абстрактного поняття, напр.: Нам розповіли про видатного письменника і прочитали уривки з його творчості;
- невідповідність причини і наслідку, напр.: Збільшення кількості порушень залежить від того, наскільки активно ведуть з ними боротьбу.

Багато логічних помилок можуть виникати внаслідок відступу від синтаксичних норм, наприклад, неправильної побудови ряду однорідних членів речення, вибору сполучних засобів у складному реченні, порушень смислового зв'язку між окремим висловлюваннями у тексті та ін.

Змістовність мовлення передбачає глибоке осмислення теми й головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з різнобічною інформацією з цієї теми, вміння добирати потрібний матеріал та підпорядковувати його обраній темі, а також повноту розкриття теми без пустослів'я чи багатослів'я.

Доречність. Це такий добір мовних засобів, що відповідає змістові, характерові, експресії, меті повідомлення. Доречність мовлення-це врахування ситуації мовлення, комунікативних завдань, складу слухачів (читачів), їхнього стану, настрою, зацікавлень. По-іншому цю вимогу можна назвати комунікативною доцільністю. Передусім це використання належних мовних засобів, досягнення стильової відповідності. Наприклад, стандартні типові вислови-кліше доречні у діловому мовленні, але зовсім не доречні в розмовному. У наукових текстах недоречною буде експресивна, емоційно-образна лексика, адже там панують терміни, мова формул, графіків, схем і т. ін. Доречність - це і вміння вибрати форму спілкування (монолог, діалог, полілог), тон, інтонацію спілкування, намагання бути тактовним. Мовознавець Н. Бабиш пропонує розкривати поняття доречність з усвідомлення значення часто вживаної сполуки "до речі": "Кожний історичний і кожний конкретний сучасний момент, кожен предмет мовлення і кожен співрозмовник вимагають нетотожних мовних засобів для свого вираження. Тому мовлення має бути гнучким, динамічним, функціонально мобільним"⁸. Стильова, контекстуальна, ситуаційна доречність свідчатиме про правильну мовленнєву поведінку.

Багатство, Показник багатства мовлення - великий обсяг активного словника, різноманітність уживаних морфологічних форм, синтаксичних конструкцій. Звичайна людина використовує близько 3 тис. слів, добре освічена - 6-9 тис. слів, хоча розуміє в десять разів більше. Порівняймо: словник мови Т. Шевченка - понад 20 тис. слів. Багате мовлення - це естетично привабливе мовлення, що відображає вміння застосувати тропи, образно-емоційну лексику, стійкі вислови, урізноманітнити мову синонімами, знання синтаксичних виражальних засобів. Мати "дар слова" означає вміти так організувати своє мовлення, щоб воно вплинуло на людину не лише змістом, а й своєю формою, чуттєвим моментом, щоб принести задоволення тим, на кого це мовлення спрямоване.

Виразність. Ця невід'ємна частина культури мовлення означає використання невичерпних ресурсів виражальних засобів української мови і лежить в основі мистецтва володіння словом. Виразність мовлення забезпечується виразністю дикції і чіткістю вимови. Великою мірою -це вміння застосовувати виражальні засоби звукового мовлення - логічний наголос, видозміни голосу, паузи, емоційну тональність, що передає настрій, оцінку, викликає потрібне сприйняття. Технічні чинники виразності - дихання, інтонація, темп, жест, міміка. Виразність мовлення - це "душа" мовлення, засіб самовираження.

Чистота. Мова тоді буде чистою, коли буде правильно звучати, коли вживатимуться тільки літературно-нормативні слова і словосполучення, будуть правильні граматичні форми. Що "каламутить" і засмічує українську мову? Зайві слова, слова-паразити, які заповнюють паузи у мовленні, коли людині важко чітко висловити думку. Найчастотніші з них: ну, от, значить, там, як це, чуєш, знаєш, так сказати, типу, розумієш та ін. їх можна легко позбутися, уважно стежачи за своїм мовленням.

Недоречним є вживання діалектизмів, надмірне захоплення просторічною лексикою, канцеляризмами, запозиченнями. Вживання цих слів може бути доречним у відповідному стилі чи ситуації, а вжиті без потреби, вони роблять мову незрозумілою і важкою для сприйняття.

Не варто "пускати" у свою мову вислови жаргонні, особливо лайливі, треба поставити їм стійку перепону, основу на глибокому переконанні, що вони мають руйнівний вплив на нашу мораль і духовність. І не тільки цуратися недобрих слів самому, а не дозволяти їх вживати у твоїй присутності, адже втратиш повагу до себе. Грубі слова, що звучать в мові людини, можуть засвідчити лише одне: ти повівся не з тим.

Чистота мовлення - це відсутність суржику. Суржик означає штучно змішану, нечисту мову, гібрид української і російської мов, що, безперечно, є загрозою для існування рідної мови, соціальним злом. Назва сучасного терміна метафорична, адже первісне значення слова суржик - суміш зерна різних злаків і борошно з такої суміші, яке було невисоким за якістю і вживалося у важкі голодні роки. Примітно, що аналогічне мовне явище (суміш білоруської і російської мов) є в Білорусі. Воно має назву трасянка, так називали неякісний корм для худоби, в який до сіна додають ("натрушують") соломку. Спільне одне - ці змішані субмови є низьковартісними. На жаль, суржик - давнє явище. Ще наприкінці XIX-XX ст. звучало застереження інтелігенції щодо поширення цієї скаліченої мови Україною як "збитку і згуби слов'янського добра". Характеристики суржику - лише негативні: "мішана й ламана мова", "мовний покруч", "здеградована під тиском русифікації форма українського мовлення", "мовний безлад", "низька мова", "напівмовність", "кровозмісне дитя двомовності", "бур'ян". Причинами такого всеохопного впливу однієї мови на іншу науковці вважають цілеспрямовану мовно-культурну політику, тобто мовний тиск однієї мови на іншу, а також велику зовнішню подібність і тісну спорідненість лексичного складу й граматичної системи української і російської мов⁹. Наприкінці XX ст. українські мовознавці, відчувши загрозу тотального розмивання норм української літературної мови, розпочали рішучу боротьбу проти наступу суржику. Б. Антоненко-Давидович, Є. Чак, О. Сербенська, С. Караванський, О. Пономарів, М. Лесюк у своїх працях подали практичні поради щодо правильного слововживання, розподіляючи їх за мовними рівнями та сферами функціонування, створили реєстри ненормативних слів і словосполучень і їх правильних відповідників. Промовиста назва одного з посібників "Антисуржик" за загальною редакцією О. Сербенської свідчила про активне протистояння зросійщенню, занечищенню рідної мови. Суржик охоплює всі мовні рівні. Особливо потерпає від нього усне українське мовлення,

а отже, вимова слів. Мовознавець Л. Масенко зазначає, що 90 % лексики цієї змішаної мови становлять російські слова, які, однак, вимовляють по-українськи. М. Лесюк зауважує, що така цифра більше стосується мовлення східних українців, у Галичині ступінь ураження може становити лише 30-40 %⁰. На фонетичному рівні ці "непрохані гості" відрізняються від автентичних українських своїм звучанням (ноль, регістратура, двійка.хожу, сижу замість нуль, реєстратура, двійка, ходжу, сиджу), запозиченим наголосом (одинадцять, чотирнадцять, новий, восьмдесят замість одинадцять, чотирнадцять, новий, вісімдесят), порушують словотворчі закони (ан-глічанка, лікарство, зварщик, осінню, весною замість англійка, ліки, зварювальник, восени, навесні), мають російські граматичні форми (у продажі, два студента, по дорозі замість у продажу, два студенти, дорогою). Надзвичайно багато лексичних кальок, напр.: не дивлячись на, фамілія, учбовий, рахую, на рахунок, любий замість незважаючи на, прізвище, навчальний, вважаю, щодо, будь-який. Інколи мовець і не підозрює про своє ураження суржилом, хоч і послуговується ним тривалий час (всьо, здача, тоже, все рівно, куда, сюда, туда замість все, решта, теж, все одно, куди, сюди, туди). Але частіше - це ознака байдужості, адже той, хто промовляє слова вроді, вообщє, міна, ладно, ужас, кашмар, привітєк, добре знає, що це неправильно. "То як маємо трактувати наш суржик? - наголошує О. Сербенська. - Не як нашу вину, а як нашу органічну слабість, хворобу, яку треба лікувати. Нашою виною, моральною хибою є хіба загальне ліниство, крутіство та лизунство (І. Франко) і, як неодноразово підкреслював І. Огієнко, небажання пильно й ненастанно вчитися рідної мови, невизнання того, що існує складна наука рідної мови"¹. Потрібно усвідомити, що розмовляти суржилом - це ознака мов-леннево-мисленневого примітивізму, неосвіченості, провінційності, байдужості до своєї мовної поведінки, а отже, неповаги до української мови, свідчення неможливості професійного зростання.

До виділених комунікативних ознак можна додати й інші, що свідчать про високий рівень культури, бездоганність і зразковість мовлення, уміння використовувати дар слова з усією повнотою: достатність, стислість, чіткість, нестандартність, емоційність, різноманітність, внутрішня істинність, вагомність, щирість та ін. Ставлення до мови, потреба розвивати культуру мовлення формується передусім в сім'ї. Батьки закладають найпевніші основи поваги й любові до рідного слова. Школа додає теоретичних знань і практики, а далі у рамках суспільних впливів, культурного оточення, навчання, засобів масової інформації приходить досвід користування словом, збагачується лексика, поліпшується чистота мовлення. Але за однієї умови - подолання лінощів і бажання наполегливо працювати над своєю особистістю.

Мовна характеристика - невід'ємна частина індивідуальної характеристики людини, віддзеркалення її загальної культури. Рівень мовної культури людини свідчить про її духовність чи бездуховність, інтелект чи невігластво, повно-чи меншовартість. Володіння культурою мовлення - важлива умова успіху у навчанні, праці, складова психології бізнесу. Високу культуру мовлення можна вважати найбільш надійною опорою та рекомендацією для фахового зростання.

Усі шляхи підвищення особистої культури мовлення передбачають тільки

наполегливу і самовіддану працю. Їх можна визначити як тверді принципи і як звичайні практичні поради: о свідомо і відповідально ставитися до слова;

- о стежити за своїм мовленням, аналізувати його, контролювати слововживання, у разі потреби перевіряти за відповідним словником. Навчитися чути себе, таким чином виробляти чуття правильного мовлення;

- о створити настанову на оволодіння нормами української літературної мови, на удосконалення знань. Для цього звертатися до правопису, посібників, довідників, учитися самостійно, стежити за змінами норм;

- о читати художню літературу - джерело збагачення мовлення, записувати цікаві думки майстрів слова, вчити напам'ять афоризми, вірші. Таким чином можна збагатити лексичний запас, пізнати

красу і силу слова, його змістові тонкощі, набути досвіду образно-стилістичного слововживання. Так проникають у скарби мови, шліфують стиль, підвищують словесно-естетичний рівень;

- о оволодівати жанрами функціональних стилів. Потрібно однаково добре вміти написати вітальну листівку, заяву, доручення, лист для електронної пошти, підготувати науковий реферат чи публічний виступ та ін.;

- о активно пізнавати світ, культуру, розвивати здібності до наук - це підвищує інтелектуальний рівень особистості і віддзеркалюється у мовленні;

- о удосконалювати фахове мовлення. Для цього читати фахову літературу (наукові статті, фахові газети і журнали), постійно користуватися спеціальними енциклопедичними і термінологічними словниками, набувати практики публічних виступів із фахової тематики (використовувати нагоду виступити з рефератом чи з доповіддю на студентській науковій конференції*); о прислухатися до живого слова високих авторитетів на сцені, на трибуні, за кафедрою, у храмі та в інших сферах і наслідувати найкращі зразки;

- о не піддаватися впливам "модних" тенденцій, аби прикрасити мовлення екзотичним чужомовним словом, "демократизувати" жаргонізмом; уникати мовної агресії;

- о намагатися не впадати в крайнощі - не бути ні сором'язливим маломовним мовчуном, ні велемовним самовпевненим балакуном, а говорити тільки тоді, коли є що сказати.

Праця над своїм мовленням викликає повагу і, без сумніву, дає результати. Шляхів вдосконалення є безліч, а процес триває усе життя.

Питання 2. Техніка та правила мовлення

Функціональна одиниця, що забезпечує мовну техніку, є мовленнєвий апарат.

Техніка мовлення - сукупність прийомів фонаційного дихання, голосоутворення, дикції, доведених до автоматичних навичок, що забезпечують ефективність здійснення мовного впливу на співрозмовника. Техніка мовлення забезпечується функціонуванням:

- мовленнєвого голосового апарату - органів дихання (легені, грудна клітина, діафрагма і м'язи, що забезпечують процес закачування та виштовхування повітря);

- вібраторів: голосових зв'язок, що кріпляться до задньої стінки

гортані і у розслабленому вигляді нагадують римську цифру 5;

- резонаторів, до яких відносять: гортань, горло, ротову та носову порожнини;

- артикулятори, які складають: губи, зуби, язик, піднебіння.

Характеристики голосу

1. Звучність, польотність

Здатність якнайдалі посилати звук (голосно - не означає звучно). Основи звучності:

- психологічна: впевненість доповідача у собі. Хвилювання зумовлює прискорене поверхнєве дихання, при якому гарна польотність неможлива;

- фізіологічна: фонаційне дихання - дихання, яке забезпечує утворення звуків (фонем).

Розрізняють такі типи фонемаційного дихання:

- поверхневий - тип, при якому у процесі дихання повітрям заповнюються верхні частини легенів. Є важливим при тривалому монологічному мовленні (публічний виступ), коли потрібно непомітно дібрати повітря;

- грудний - тип, при якому легені заповнюються повітрям за рахунок роботи міжреберних м'язів, що збільшують об'єм грудної клітини;

- черевний (діафрагмальний) - тип, при якому легені заповнюються повітрям за рахунок роботи м'язів діафрагми і черевного пресу, що збільшують об'єм грудної клітини;

- змішаний - тип, при якому легені заповнюються повітрям за рахунок роботи міжреберних м'язів, м'язів діафрагми і черевного пресу, що збільшують об'єм грудної клітини; є найбільш оптимальним для мовлення фахівців, що працюють у системі "людина - інша людина".

2. Темп. У це поняття входить:

- швидкість мовлення в цілому залежить від особистості того, хто говорить, і змісту мови, оптимальна швидкість мовлення складає 120-150 слів за хвилину. Як показує досвід, чим важливіший зміст розмови, тим повільніший її перебіг. Виняток становлять бесіди, що викликають напружений стан співрозмовників (за таких умов мова прискорена);

- довгота звучання окремих фраз залежить від здатності того, хто говорить, розтягувати чи стискувати склади залежно від їх значення і почуттів, що демонструються. Наприклад, у російськомовному словосполученні "ночь напролет" тривалість звучання другого слова більша, ніж першого, незважаючи на те, що за кількістю фонем воно довше;

- інтервали та паузи завжди необхідні за умов правильного застосування. Вони поліпшують дихання оратора у ситуаціях тривалого монологічного мовлення, дають можливість зібратися з думками, дібрати потрібні слова, необхідні для виділення головної кульмінаційної думки.

Недоліки темпу:

а) мова прискорена (чинники: розгубленість, невпевненість у собі, бажання якнайшвидше завершити розмову);

б) схвильована мова (викликана похвалою, захопленням доповідача

темою свого виступу); слід пам'ятати, що прискореність і виразність мовлення - характеристики, протилежні за змістом одна одній, а тому, якщо людина намагається одночасно говорити прискорено та виразно, вказані характеристики мовлення здатні взаєморуйнуватись;

в) повільна мова (зумовлена типом темпераменту: (флегматик), байдужістю до теми розмови чи співрозмовників, відсутністю знань);

г) невпевнена мова (характерна для тих, хто не зовсім розуміє, про що говорити, чи не впевнений у правильності сказаного. У такій ситуації доповідач використовує не зовсім доцільні прийоми: дуже сповільнюють темп, часто вживаючи "- Е...", замовкають на тривалий час, очікуючи, коли придуть необхідні слова.

3. Висота. Здатність володіти діапазоном голосу в межах показників музичної шкали, що визначається частотою коливання головних зв'язок за секунду. Зміна висоти досягається 2 способами:

1) перехід - це зсув у висоті від однієї звукової одиниці до іншої, де звуковою одиницею є склад. Наприклад, перехід інтонації у слові "Сідай";

2) плавне інтонаційне ковзання. У межах одного складу воно може бути одиничним та подвійним. Одиничне здійснюється підвищенням висоти тільки вгору або тільки вниз. Подвійне ж - спочатку вгору, потім вниз чи навпаки. Наприклад, якщо слово "Так" вимовляється як запитання, то це здійснюється шляхом одиничного ковзання вгору, якщо як ствердження - шляхом одиничного ковзання вниз, якщо через це слово передаємо здивування чи сарказм - шляхом подвійного ковзання вгору і вниз. Більш поширеним є одиничне інтонаційне ковзання, подвійне використовують, щоб зробити мовлення особливо виразним. Чим більше використовується у мовленні подвійних ковзань, тим більш мелодійним є загальний малюнок мови. За допомогою висоти можна:

- передати почуття;
- виділити головне;
- продемонструвати ставлення до співрозмовника чи слухачів, до змісту того, про що говориш;
- підкреслити контрастність того, про що говориш.

Якщо професійна діяльність вимагає від фахівця майстерності у виступах публічно, порадою може бути тренування власного слуху з тим, щоб відчувати різні відтінки у висоті звучання та використовувати власний діапазон голосу. Недоліки інтонування:

1) монотонність - мовлення на одній незмінній висоті звуку (для усунення цього недоліку у мовленні варто користуватись діапазоном октави: сім тонів);

2) занадто високий тон. Причинами такого звучання є запальна манера говорити, недостатність дихання, сором'язливість (для усунення цього недоліку варто щоденно читати вголос, бажано описи пейзажів. Читати, розслабивши м'язи гортані, доки природній низький тон не стане звичним та зручним);

3) занадто низький тон. Причинами такого звучання є відсутність енергії, бажання говорити, іноді зніяковілість (для усунення цього недоліку

варто щоденно відпрацьовувати патетичне мовлення. Навіть якщо доведеться тренуватись у невеличкій кімнаті, важливо уявляти, що Ви звертаєтесь до великої кількості людей, що знаходяться на певній віддалі від Вас. Наприклад, Ви виголошуєте дуже важливу промову на мітингу або тренінг з текстом, де треба виділити головне);

4) недолік виразності в значущих словах - недолік, який має місце, коли у мовленні людина дуже широко використовує прикметники та дієприкметники, що заважає недостатньо виразно та прискорено вживати іменники і дієслова. Саме вони є визначальними, несуть інформацію про основне, головне у мові (для усунення цього недоліку варто працювати над інтонаційною виразністю через наголоси визначальних, основних слів);

5) повторні інтонаційні звороти - недолік, який має місце, коли доповідач добирає відповідний мелодійний малюнок для окремої фрази і потім активно його повторює щодо інших фраз, у зв'язку з чим мовлення стає невиразним і нецікавим (для усунення цього недоліку варто добирати інтонацію відповідно до змісту мовлення, вимовляти окремі речення з різними почуттями. Пам'ятати, що жвава бесіда буде мати місце тільки за умови постійної зміни інтонації).

4. Тембр

Характерне вроджене забарвлення голосу. Тембр залежить від форми й об'єму ротової та носової порожнини, від об'єму і форми трахеї, від щільності голосових зв'язок. Тому повністю змінити тембр голосу неможливо, але систематичне виконання відповідних вправ може значно його покращити. Як і інші компоненти техніки мови, тембр суттєво залежить від психологічного стану оратора, звучання голосу не буде чистим за умови його внутрішньої емоційної напруги. По - різному звучить голос стомленої, пригніченої, сором'язливої чи розгніваної людини.

Гарний тембр - це відкрите, насичене, чітке звучання голосу із чистими вібраціями голосових зв'язок. Воно є результатом глибокого, контрольованого дихання, вільної вібрації зв'язок та нічим не стиснених резонаторів: гортані, ротової і носової порожнин. На якість тембру впливає і якість роботи артикуляторів.

Тембр забезпечує не тільки відповідне забарвлення голосу, але й надає можливість виразити людині дуже широку палітру власних почуттів. Відомий проповідник XVIII ст. Джордж Уайтфільд мав настільки багатий на відтінки голос, що міг, вимовивши тільки одне слово, викликати у слухачів сльози.

Недоліки тембру:

1. Задишка - недолік, що пов'язаний з неправильністю дихання та невпевненістю доповідача у собі. Для перевірки наявності цього недоліку необхідно з різною силою і тривалістю вимовити слова, що починаються на с, х, т, п, та поспостерігати, як потік видихуваного повітря впливає на якість звучання наступних звуків. Якщо недолік має місце, необхідно виконувати вправи на постановку дихання та вдосконалення тембру. Працювати над упевненістю у собі.

2. Хриплість - недолік вібрації голосових зв'язок. Причинами цього

недоліку можуть бути: неготовність голосових зв'язок до роботи; хвороби гортані, зокрема її хронічний катаральний стан або перевтома.

Якщо недолік має місце, потрібно дати можливість горлу відпочити: не говорити багато і довго. Після зникнення хриплості варто регулярно виконувати відповідні вправи щодо покращення тембру.

3. Гортанність - недолік, для якого характерним є проковтування звука, його зосередження глибоко в ротовій порожнині. Зовні схожа на притишений звук. Причинами цього недоліку можуть бути: малорухливість щелепи, напруженість гортані та нижньої щелепи. Якщо недолік має місце, потрібно систематичне тренування з вироблення стійкого і рівномірного тиску потоку видихуваного повітря на голосові зв'язки (вправи на фонаційне дихання та висоту звучання голосу).

4. Гугнявість - недолік, який пов'язаний з вираженим носовим резонансом будь-яких звуків, крім м, н, г. Чинниками даного недоліку можуть бути: мала рухливість нижньої щелепи; потік видихуваного повітря до носової порожнини більший, ніж вихід через ніздрі. Внаслідок цього має місце так зване "стисле" звучання, що зумовлює надмірне напруження гортані. Якщо недолік має місце, потрібно вправлятися у розслабленні гортані, розвивати рухливість нижньої щелепи, керувати гнучкістю м'якого піднебіння.

5. Артикуляція, дикція

Характеристики мовної техніки, що пов'язані з роботою артикуляторів (язик, зуби, губи, м'яке і тверде піднебіння, нижня щелепа) та забезпечують чіткість у вимові звуків і слів.

Для фахівців, основним професійним інструментом яких є мова, важливо знати, що для забезпечення гарної дикції варто систематично виконувати загальну артикуляційну гімнастику (вправи для губ, язика, нижньої щелепи), артикуляцію голосних, приголосних, близьких чи складних для вимови, скоромовки.

6. Архітектоніка аксіальної і ретиальної мовленнєвої комунікації М. Станкін вказує на існування таких видів мовленнєвої комунікації:

- ретиальна (вербальне спілкування особи з групою);
- аксіальна (вербальне спілкування один на один).

Умови, що забезпечують результативність ретиальної мовної взаємодії:

1. Здійснюючи спілкування з групою, слід враховувати, що члени групи - партнери по спілкуванню, суб'єкти комунікації. Саме тому рух інформації має бути двостороннім. Це вимагає уміння обох сторін слухати, повноцінно використовувати власні зовнішню та внутрішню техніки у забезпеченні сторонами зовнішньої виразності та зворотнього зв'язку у спілкуванні.

У Японії це мистецтво спілкування має багатовікову історію. Особливо цінним є уміння слухати. Вважається, що мовчазна людина має більше шансів на успіх.

2. У спілкуванні з групою важливим є те, що сказано (зміст) і як сказано (техніка). Відбираючи зміст, варто пам'ятати деякі особливості

сприйняття інформації. Зміст складають об'єкт і фон. Все, що знаходиться в центрі уваги, - об'єкт (визначення, доведення, формули, висновки), фон - додаткова, емоційно насичена інформація, що ілюструє, підкреслює важливість, підсилює об'єкт (приклади, статистика, поезія, історії з життя, анекдоти тощо). Особливо важливо дотримуватися правила оптимального співвіднесення об'єкта і фону у змісті лекції чи публічного виступу. Не бажано, щоб об'єкт переходив у фон і фон переважав об'єкт. Співвідношення об'єкта і фону слід враховувати також в оформленні кабінетів.

3. Ретильна мовленнєва комунікація ґрунтується на явищі аперцепції - залежності сприйняття змісту інформації від спрямованості особистості, яка сприймає цю інформацію, від її досвіду, обізнаності, інтересів тощо.

4. Важливою умовою, яка забезпечує ефективність ретильної комунікації, є професійна техніка того, хто таку комунікацію здійснює. "Якщо будеш слухати тільки зміст, не зрозумієш, не пізнаєш людини" (Станіславський).

Мовна техніка у професійній майстерності педагога є особливо важливою, тому що:

- спокійний, упевнений голос дорослого має цілющі властивості, оздоровче впливає на слухача;
- роздратування, озлоблення призводить до стресового стану;
- особливо шкідливий високий тон жіночого голосу - фальцет. У збудженому стані він не сприймається слухачем.

" Ефективність вербальної техніки посилюється відповідними невербальними засобами:

- візуальний контакт;
- жести, міміка, пантоміміка (наука, що детально розглядає вплив цих засобів зовнішньої виразності на процес спілкування, - кінетика);
- індивідуальний простір, дотик (наука, що вивчає їх роль у спілкуванні, - такесика);
- час і місце, де здійснюється спілкування (наука, що детально розглядає ці питання, - проксемика). Найбільш поширеною формою роботи в межах ретильної комунікації соціального педагога є лекція, публічний виступ. Архітектоніка публічного виступу включає:

- 1) підготовку до виступу;
- 2) власне публічний виступ, що реалізується в межах вступної, основної, заключної частин, які мають свої особливості реалізації;
- 3) психотехніку саморегуляції лектора.

Питання 3. Етикет мовленнєвого спілкування

Зростаюча увага до питань соціолінгвістики, зокрема до питань мовної комунікації, принципів моделювання комунікативного акту, функціонування мови в усіх сферах суспільної діяльності є однією з важливих особливостей сучасного і зарубіжного мовознавства. У колі цієї загальної проблематики досить важливим є також вивчення мовленнєвого етикету — правил мовленнєвої поведінки. Ці правила закріплені в системі стійких висловів, прийнятих даним колективом носіїв цієї мови на певному етапі розвитку суспільства в особливих ситуаціях спілкування. Головна особливість

спілкування як процесу — взаємодія. Процес спілкування охоплює соціальну взаємодію членів суспільства — їх спільну діяльність, інструкцію і власне комунікацію. Упорядкованість досягається за допомогою правил і норм, які регулюють характер спілкування залежно від його мети і засобів. Спілкуючись, індивіди повинні рахуватися із соціальними нормами, звичаями, традиціями, що існують у даному суспільстві. Така необхідність нормативного регулювання спілкування, на думку Л. М. Архангельського, продиктована потребою "забезпечення цілісності суспільства як системи, стійкості взаємопов'язаних видів соціальної діяльності" .

Життя будь-якого суспільства неможливе без дотримання соціальних норм і звичаїв, які регулюють суспільну діяльність і якнайтісніше пов'язані з процесом формування особистості, її соціалізацією. Соціальні норми взаємин у суспільстві склалися поступово й природним шляхом. Корені їх у будь-якому етносі сягають сивої давнини, беруть початок з того часу, коли людина вперше вступила в суспільні відносини. Жодна суспільна формація не обходилася без норм людської поведінки і спілкування. На певному етапі історичного розвитку, приблизно за часів Людовика XIV (XVII століття) норми зовнішньої культури поведінки — правила пристойності, гарного тону — отримали загальну назву "етикет". За визначенням авторів "Словника з етики", етикет — це "сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських взаємин (поводження з оточуючими, форми звертань і привітань, поведінка в громадських місцях, манери і одяг)"

Етикет функціонує в суспільстві як сукупність двох форм поведінки: мовленнєвої і немовленнєвої. Мовлення людини — це своєрідна візитна картка, це свідчення рівня освіченості людини, її культури, а разом з тим, через сукупну мовленнєву практику мовців — це і показник культури суспільства. Культура мовлення — це система вимог, регламентацій стосовно вживання мови в мовленнєвій діяльності (усній чи писемній). Культурою мови називають дотримання усталених мовних норм усної і писемної літературної мови, а також свідоме, цілеспрямоване, майстерне використання мовно-виражальних засобів залежно від мети й обставин спілкування. Головним завданням культури мови є:

- виховання навичок літературного спілкування;
- пропаганда й засвоєння літературних норм у слововжитку, граматичному оформленні мови;
- у вимові та наголошуванні;
- неприйняття спотвореної мови, або суржику.

Людина з низькою культурою мовлення порушує правила слововживання, граматики, вимови та наголошення, написання. Якщо ж людина володіє культурою мовлення, то про неї кажуть, що це людина розвинутого інтелекту і високої загальної культури.

У чому ж виявляється культура мовлення?

Насамперед, у таких аспектах, як нормативність, адекватність, естетичність, поліфункціональність мовлення.

Нормативність — це дотримання правил усного та писемного мовлення: правильне наголошування, інтонування, слововживання, будова речень, діалогу,

тексту, це дотримання загальноприйнятих стандартів. Наше завдання — розвинути в собі здатність оптимального вибору мовних засобів відповідно до предмета розмови.

Культура мовлення суспільства — це чи не найяскравіший показник стану його моральності, духовності, культури взагалі. Словесний бруд, що заповнив мовлення наших співгромадян, мовленнєвий примітивізм, вульгарщина — тривожні симптоми духовного нездоров'я народу. Нині культура і мова виявилися об'єднаними в царині духовних вартостей кожної людини і всього суспільства. Мабуть, ніхто не буде заперечувати, що через низьку культуру мови виявляються виразні ознаки бездуховності. Мовна неграмотність, невміння написати елементарний текст, перекласти його з української мови на російську чи навпаки чомусь перестали сприйматись як пляма на службовому мундирі. Мовна культура кожної людини і студентів зокрема має стати надійною опорою у вираженні незалежності думки, розвиненості людських почуттів. Обов'язковою ознакою високої мовної культури є володіння лексичним багатством рідної мови. Кожна культурна людина з вищою освітою має вчитися глибше пізнавати тонкощі рідної мови, сприймати гру відтінків рідного слова (вчитися серцем сприймати красу слова). Адже українська мова може здивувати і захопити. Зверніть увагу на:

— її синонімічне багатство (наприклад синоніми до слова "бити" — вдарити, відшмагати, вгріти, випарити, випороти, висікти, віддухопелити, врізати, впекти, всипати, вшкварити, гамселити, гатити, гепнути, дзвякнути, дубасити, духопелити, затикати, заїхати, калатати, катувати, клепати, кокнути, кулачити, мазнути, місити, молотити, обамбурити, одшкварити, спороти, періщити, пороти, потрошити, свиснути, сікти, стукнути, таракнути, телепнути, товкти, тріснути, тюжити, ударити, усмалити, уперіщити, урізати, хвоськати, хльоскати, цьвохнути, частувати, чухрати, шмагати, шкварити, шмагнути, шмиргнути);

— багатство фразеологічних зворотів та крилатих висловів (байдики бити; дивитися чортом; Богу душу віддати; брати за барки; вивести на чисту воду; витрішки продавати; втерти носа; дати гарбуза; вашими устами та мед пити; валити з хворої голови на здорову; в гречку скакати; втопити в ложці води; сидіти на шії). Але потрібно пам'ятати, що подібні вирази можна використовувати в розмовно-побутовому мовленні і заборонено — в офіційному;

— багатство українських прізвищ свідчать про спостережливість, гумор народу: Білозір, Всдибіда, Вернигора, Вирвихвіст, Вівчарик, Волоцюга, Гарник, Гречкосій, Гуляйвітер, Дармограй, Дзига, Забіяка, Закусило, Залицяйло, їжакевич, Киця, Кривошия, Круть, Макодзьоб, Морикінь, Неїжборщ, Нетудихата, Салоїд, Те-рпеливець тощо);

— багатство прислів'їв і приказок про всі сторони життя. Напр.: про шлюб і кохання: "Сухарі з водою, аби серце з тобою", "До любої небоги нема далекої дороги", "Кому як мара, а кому як зоря", "Я його так люблю, як сіль в оці, а коліку в боці", "Вона за ним сохне, а він і не охне", "Жінка чоловікові подруга, а не прислуга", "Не заглядайся на чужих жінок, бо свою згубиш" та ін.

— лексичне багатство. Українська мова може звучати на найрізноманітніших регістрах: по- простацькому і найвишуканіше. Нею можна передавати найтонші настроєві гами, надається вона й до найповажнішого інтелектуального мислення й творення.

Мовлення спеціаліста — його візитна картка. Це стосується як володіння українською мовою, так і іншими мовами. Не забуваймо вислів: "Скільки людина знає мов, стільки разів вона людина". Володіння нормами будь-якої мови — це свідчення рівня освіченості спеціаліста, його культури. Якщо ж спеціаліст володітиме і культурою мовлення, то про нього казатимуть, що це людина розвинутого інтелекту і високої загальної культури.

Порада: учіться слухати себе та інших з погляду нормативності. Будьте вдячними тому, хто виправляє ваші мовленнєві помилки. Свої ж зауваження, поради та рекомендації іншим робіть тактовно, делікатно. Експериментально доведено, що грубе слово як негативний подразник діє кілька секунд, але реакція на нього триває декілька годин і навіть днів. Як наслідок — порушення нервової та серцево-судинної діяльності людини, її хвороба, а іноді й смерть. Тому висока культура мовлення — не інтелігентська забаганка, а життєва необхідність для народу.

Основні ознаки культури мови:

- 1) змістовність (потрібно продумувати текст і основну думку висловлювання; розкривати їх повно; говорити й писати лише те, що добре відомо; не говорити й не писати зайвого; добирати матеріал, якого не вистачає);
- 2) правильність і чистота (дотримуватися норм літературної мови);
- 3) точність (добирати слова і будувати речення так, щоб найточніше передати зміст висловлювання);
- 4) логічність і послідовність (говорити і писати послідовно, забезпечувати смислові зв'язки між словами і реченнями в тексті; складати план виступу чи лекції; систематизувати дібраний матеріал; уникати логічних помилок);
- 5) багатство (використовувати різноманітні мовні засоби, уникати невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень);
- 6) доречність (ураховувати, кому адресовано висловлювання, як воно буде сприйняте при певних обставинах спілкування);
- 7) виразність і образність (добирати слова і будувати речення так, щоб якнайкраще, якнайточніше передати думку, бути оригінальним у висловлюванні і вміти впливати на співрозмовника).

Звичайно, основною комунікативною якістю мовлення є правильність — об'ємна і складна ділянка культури мовлення. Щоб говорити правильно, потрібно досконало володіти нормами літературної мови (норма — це загальноприйнятий звичай вимовляти, змінювати, записувати слово, будувати речення, текст відповідно до стилю мовлення). Правильне мовлення передбачає користування усіма мовними правилами, уміння будувати висловлювання, що відповідає обраному типу і стилю. Знання цієї системи, а ще більше — повсякденна їх реалізація, гармонія знань і внутрішнього світу людини, без перебільшень, є своєрідним барометром духовної зрілості нації.

Мовний етикет — це сукупність мовних засобів, які регулюють нашу поведінку в процесі мовлення. Термін етикет походить від французького слова *etiquette*, що означає ярлик, етикетка. Подібне традиційне розуміння мовленнєвого етикету встановилося в лінгвістичній, соціо- і психолінгвістичній літературі. Проте мовленнєвий етикет можна розуміти й значно ширше — як форму нормативної мовленнєвої поведінки в суспільстві в цілому. Так, дослідники англійського мовленнєвого етикету стверджують, що коло етикетних засобів значно ширше: сюди входять і евфемізми ("слова і вирази, які вживаються з метою уникнення слів з грубим чи непристойним змістом або з неприємним у певних умовах забарвленням, напр.: поважного віку замість старий, говорити неправду — брехати"), і способи найменувань. Головне призначення етикету, в тому числі й мовленнєвого, — встановлення сприятливого контакту між людьми, регулювання їх взаємин на основі принципу ввічливості. Адже мета спілкування — вплив однієї людини на іншу, регуляція поведінки об'єкта спілкування суб'єктом. Без знання прийнятих у суспільстві правил мовного етикету, не володіючи вербальними формами вираження ввічливих взаємин між людьми, особистість не може правильно встановити різноманітні контакти з оточуючими, тобто, не може з найбільшою користю для себе і для оточуючих здійснити сам процес спілкування.

Існують формули мовного етикету. Відомо, що спілкування можливе за наявності: мовця, адресата, до якого звернена мова; мети і теми мовленнєвої діяльності. Схематично код мовленнєвої ситуації можна зобразити так: "хто — кому — чому — про що — де — коли". Етикетною вважається тільки та ситуація, для якої суттєвими є відмінності між мовцями (їхній вік, соціальний статус, стать тощо). Структуру мовного етикету визначають такі основні елементи комунікативних ситуацій, які властиві всім мовцям: звертання, привітання, прощання, вибачення, подяка, побажання, прохання, знайомство, поздоровлення, запрошення, пропозиція, порада, згода, відмова, співчуття, комплімент, присяга, похвала тощо. З-поміж них вирізняють ті, що "вживаються при зав'язуванні контакту між мовцями — формули звертань і вітань; при підтриманні контакту — формули вибачення, прохання, подяки та ін.; при припиненні контакту — формули прощання, побажання тощо. Це — власне етикетні мовні формули".

Названі елементи мовного етикету "покликані репрезентувати насамперед увічливість співбесідників". Дотримуючись правил мовного етикету, ми "передусім засвідчуємо свою вихованість, шану і уважність до співрозмовника, привітність, приязнь, прихильність, доброзичливість, делікатність, тобто риси, віддавна притаманні нашому народові". Ситуації "ввічливого контакту" між комунікантами — необхідна й важлива складова частина процесу спілкування.

Вислови мовленнєвого етикету, закріплені за певними ситуаціями ввічливих взаємин між комунікантами, у результаті багаторазової повторюваності стали стійкими формулами спілкування, стереотипами — типовими, стійко повторюваними конструкціями, що використовуються практично в усіх ситуаціях спілкування і являють собою готові формули не лише з точки зору їх морфолого-синтаксичної структури, а й з точки зору їх лексичної

наповненості. Без таких стереотипних виразів, механічно відтворюваних у типових мовленнєвих ситуаціях ввічливості, обійтися, очевидно, неможливо. Вони вмотивовані стилістично, функціонально, оскільки забезпечують точність, однозначність і економність процесів спілкування.

Мовленнєвий етикет студентів, як етикет взагалі (складова культури), не існує поза часом і простором. Це обов'язково конкретний етикет конкретного суспільства (чи його прошарку) на певному історичному етапі розвитку цього суспільства. Загальна ж функціональна типологія одиниць мовленнєвого етикету українського народу може бути представлена у такому вигляді (наводимо приклади найбільш типових формул):

1. Етикетні одиниці, якими виражається вітання: Добрий ранок! Доброго ранку! Добрий день! Доброго дня! Добридень! Добрий вечір! Здрастуйте! Здоров був! Здоровенькі були! Доброго здоров'я! Моє шанування! Вітаю Вас! Радий (-а) вітати Вас! Скільки літ, скільки зим! Яким вітром? Салют! Радий (рада) вас (тебе) бачити (вітати)!

Поради:

- Вітаючись, добирайте ту вітальну формулу, яка підходить для даної ситуації.
- Вітаючись, привітно посміхайтесь. Дивіться людині у вічі.
- Вітаючись, не тримайте руки в кишенях. Зніміть рукавички (у рукавичках може дозволити собі вітатися лише жінка).
- Якщо ви молодший, вітайтеся першим.
- Якщо ви кудись зайшли (до установи, до квартири чи хати друзів), вітайтеся першим (першою).
- Жінку має вітати чоловік (руку для вітання першою подає жінка).
- Підлеглий має привітати свого керівника (а руку може подати першим керівник).
- Незалежно від віку, статі, посади тощо першим (першою) вітається той (та), хто заходить до кімнати (кабінету).
- Ідучи в гості, не забудьте, що першою маєте привітати господиню, потім господаря, потім гостей (у тому порядку, як вони сидять).

2. Формули із значенням прощання: Прощайте! Прощавайте! До зустрічі! До побачення! Щасливо! Дозвольте попрощатись! Бувай (бувайте) здорові! Дозвольте відкланятись! На добраніч! Щасливої дороги! Будь щасливий (-а, -і)! Я з Вами не прощаюсь! Ми ще побачимось! Ми ще зустрінемося!

3. Вислови вибачення: Вибачте, пробачте, даруйте, прошу вибачення, я дуже жалкую, мені дуже шкода, прийміть мої вибачення, винуватий (-а), приношу свої вибачення, перепрошую, не гнівайтесь на мене, я не можу не вибачитись перед Вами; якщо можеш, вибач мені; не сердься на мене; вибач (-те), будь ласка; дозвольте просити вибачення, я не можу не просити у Вас пробачення...

4. Мовленнєві одиниці, що супроводжують прохання: Будь ласка, будьте ласкаві, будьте люб'язні, прошу Вас, чи не змогли б Ви чи можу я попросити Вас..., маю до Вас прохання..., чи можу звернутися до Вас із проханням..., дозвольте Вас попросити..., якщо Ваша ласка..., ласкаво просимо...,

якщо Вам не важко..., не відмовте, будь ласка, у проханні..., можливо, Ви мені допоможете...

5. Формули подяки: Спасибі! Дякую! Прийміть мою найсер-дечнішу (найщирішу) подяку! Не знаю, як і дякувати вам (тобі)!

6. Конструкції побажальної модальності: Будь(-те) щасливий (-а, і)! Щасливої дороги! Успіхів тобі (Вам)! Хай щастить! Зичу радості (гарздів, успіхів)! З роси і води!

7. Формули привітань з певної нагоди: Поздоровляю з Вітаю (Вас, тебе) з Прийми (-іть) поздоровлення (привітання) з 3 Новим роком! З днем народження!

8. Типізовані фрази ритуалу знайомства: ЗнайомтесьЯ хочу представити тобі (Вам).... Дозволь(- те) представити (познайомити, рекомендувати) Рекомендую Маю честь представити (рекомендувати) тощо.

9. Звертання: мамо, тату, доню, сину, сестро, брате, бабусю, дідусю, пані, пане, панно, паничу, панове, добродію, добродійко, добродії, товаришу, товариство, друже, приятелю, подруго, колего...

10. Згода, підтвердження: Згоден, я не заперечую, домовилися, Ви маєте рацію, це справді так, авжеж, звичайно, певна річ, так, напевно, обов'язково, безперечно, безсумнівно, безумовно, ми в цьому впевнені, будь ласка (прошу), гарзд (добре), з приємністю (із задоволенням)...

11. Заперечення: Ні; ні, це не так; нас це не влаштовує; я не згодний (згоден); це не точно; неможна; не можу; ні, не бажаю; Ви не маєте рації; Ви помиляєтесь; шкодую, але я мушу відмовитись; нізащо; це даремна трата часу; дякую, я не можу; про це не може бути й мови...

12. Співчуття: Я Вас розумію; я відчуваю Вашу схвильованість (Ваш біль, Вашу стривоженість. Ваше хвилювання); це болить і мені; це не може нікого залишити байдужим; я теж перейнялася

Вашим болем (горем, тривоною); я співпереживаю (Вашу втрату, Вашу тривогу); треба триматися, людина сильна; не впадайте у відчай (час усе розставить на місця, час вилікує, загоїть рану, втамує біль)...

13. Пропозиція, порада: Дозвольте висловити мою думку щодо..., а чи не варто б..., чи не спробувати б Вам..., чи не були б Ви такі ласкаві прийняти мою допомогу (вислухати мою пропозицію, пораду), чи не погодилися б Ви на мою пропозицію...

Як бачимо, кожна із ситуативно-тематичних груп становить синонімічний ряд етикетних одиниць, які різняться за семантичними і стилістичними ознаками. Наявність синонімічних рядів обумовлює можливість вибору одиниці в комунікативному акті, оскільки особистість характеризується не лише тим, що вона робить, але й тим, як вона це робить. Вибір етикетних одиниць ко-мунікантами передусім залежить від таких визначальних екстралінгвістичних факторів, як:

- 1) соціальна роль;
- 2) вік;
- 3) місце проживання;

- 4) стать;
- 5) культурно-освітній рівень адресата й адресанта, соціальна дистанція між ними;
- 6) характер ситуації спілкування;
- 7) специфіка взаємин між комунікантами;
- 8) меншою мірою вибір потрібної етикетної одиниці зумовлений особистісними характеристиками мовця, його психологічними установками (наприклад, схильність до руйнування мовленнєвого шаблону, намагання виявити свою індивідуальність у ситуаціях-стереотипах).

Поради:

- Завжди контролюйте себе що — кому — чому — про що — де — коли ви говорите.
- Дотримуйтесь правил мовного етикету.
- Засвідчуйте свою вихованість, шану і уважність до співрозмовника, привітність, приязнь, прихильність, доброзичливість, делікатність.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Назвіть основні аспекти вияву культури мовлення.
2. Які якісні комунікативні ознаки культури мови ви знаєте?
3. Назвіть найпоширеніші групи етикету мовленнєвого спілкування.
4. Як застосовують виражальні засоби звукового мовлення?
5. Поняття чистоти мовлення.
6. Назвіть мовностилістичні особливості ділового мовлення.

Лекція № 3.

Тема №3. Комунікативна компетентність

Мета лекції: проаналізувати специфіку комунікативної компетенції, її складові та сфери прояву.

План лекції (навчальні питання):

1. Комунікативна компетентність особистості.
2. Комунікативно-мовленнєві вміння.
3. Невербальні вміння. Інформаційно-пошукові комунікативні вміння.
4. Мовна й комунікативна компетенції мовців.

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент.

Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга
<http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>

3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003.
<http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Интернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Комунікативна компетентність особистості

Комунікативна компетентність — здатність особистості застосувати у конкретному спілкуванні знання мови, способи взаємодії з навколишніми й віддаленими людьми та подіями, навички роботи у групі, володіння різними соціальними ролями. Під комунікативною компетентністю розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування.

Вона передбачає уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню. Комунікативна компетентність формується в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цей досвід набувається не тільки у процесі

безпосередньої взаємодії, а також опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. У процесі опанування комунікативної сфери людина запозичає з культурного середовища засоби аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Метою вивчення української мови, мов національних меншин як мов навчання є формування в учнів комунікативної компетентності, шляхом засвоєння доступного і необхідного обсягу знань з мови навчання, опанування всіх видів мовленнєвої діяльності та набуття певного соціального досвіду

Для досягнення зазначеної мети передбачається виконання таких завдань:

- формування в учнів мотивації вивчення мови
- забезпечення гармонійного розвитку усіх видів мовленнєвої діяльності (слухання, говоріння, читання і письма)
- формування комунікативних умінь
- опанування найважливіших функціональних складових мовної системи з урахуванням особливостей фонетичної і граматичної систем кожної з мов навчання
- соціально-культурний розвиток особистості
- формування вміння вчитися

Компетентність у смислового значенні охоплює три аспекти: знання, уміння, навички. Термін компетенція широко використовується в наш час там, де йдеться про навчання і виховання. Компетентність - це комплексна характеристика особистості, яка вбирає в себе результати попереднього психічного розвитку, знання, уміння, навички; має здатність до творчого вирішення завдань, ініціативності, самостійності, самооцінки, самоконтролю; це сформованість інтелектуальних операцій, спрямованість у діяльності, усвідомленість і мотиваційна насиченість. На кожному віковому етапі компетентність має орієнтовні показники розвитку особистості, тобто різні види компетенції. Виходячи з того, що компетентність є складним утворенням, більшість дослідників виокремлюють у цьому педагогічному явищі певні напрями чи групи. Зупинюсь на одному з найважливішого з них. Комунікативна компетентність - здатність вступати в комунікацію з метою порозуміння. (за Л. Гузеєвим).

Комунікативна компетентність - це вища здатність особистості, яка дає змогу розв'язувати проблеми, що виникають у різних життєвих ситуаціях, це конгломерат знань, мовних та позамовних умінь і навичок спілкування, набутих особистістю під час природної соціалізації, навчання та виховання (за Ю. Ємельяновим). Комунікативна компетентність містить оволодіння мовами та способами взаємодії з людьми, навички роботи в групі. Учень має вміти відрекомендувати себе, написати листа, анкету, заяву, поставити запитання,

вести дискусію тощо. Комунікативна компетенція - комплексне застосування мовних і немовних засобів з метою комунікації, спілкування в конкретних соціально - побутових ситуаціях, уміння орієнтуватися в ситуації спілкування, ініціативність спілкування.

Виокремлюють такі складові комунікативної компетентності:

орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;

спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища;

адекватна орієнтація людини в самій собі - власному психологічному потенціалі,

потенціалі партнера, у ситуації;

готовність і уміння будувати контакт з людьми;

внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;

знання, уміння і навички конструктивного спілкування;

внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Таким чином, комунікативна компетентність постає як структурний феномен, що містить як складові цінності, мотиви, установки, соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння, навички.

Питання 2. Комунікативно-мовленнєві уміння

На якому б рівні управління організацій не перебували менеджери (менеджери загального керівництва, лінійні та функціональні менеджери), вони повинні досконало володіти професійним мовленням. Менеджер посідає одну з вирішальних позицій у системі управління організацій.

Професійне мовлення - це процес обміну думками у певній галузі знань, в якому б вигляді воно не здійснювалося, це функціональна дійсність мови в усіх її матеріальних і ситуативних формах. Професійне мовлення людини свідчить про її духовний, інтелектуальний розвиток, внутрішню культуру. Дослідниками встановлено, що представник ділового світу протягом дня вимовляє близько 30 тисяч слів. Уміння правильно говорити - це не віяння моди, а нагальна потреба.

Менеджер повинен володіти грамотною, фаховою, логічно вибудованою мовою, вміти вести ділові переговори, у виробничих умовах за допомогою відповідних методів вербального спілкування готувати публічні виступи, застосовувати певні форми ведення дискусії, проводити обговорення проблем загальнонаукового та професійно орієнтованого характеру та ін. Саме на професійно-комунікативний розвиток студентів спрямований курс „Українська мова за професійним спрямуванням”. Майбутній спеціаліст-менеджер повинен володіти нормами сучасної української літературної мови; користуватися фаховою термінологією; здійснювати комунікацію, доречно використовуючи власне українську лексику та слова іншомовного походження; працювати зі спеціальною

(фаховою) літературою; вільно користуватися різними функціональними стилями та їх підстилями у професійному вжитку; поповнювати та активно використовувати особистий термінологічний тезаурус; орієнтуватися в типових і нетипових ситуаціях професійного спілкування; мати навички спонтанного мовлення; здійснювати аналіз власного мовлення з позиції нормативності та оптимальності використаних мовних засобів.

Професійне мовлення повинно передбачати формування системи інтегрованих професійних знань та вмінь, зокрема мовної спеціалізації, найтіснішого зв'язку курсу мови з профільюючими дисциплінами, насамперед, у координації викладання фахових дисциплін та української мови. Безумовно, викладачі всіх навчальних дисциплін слідкують за мовою студентів: пояснюють значення нових слів, рецензують усні відповіді, виправляють мовленнєві помилки, проте лише на заняттях з української мови студенти можуть набути осмисленого мовленнєвого досвіду, а це сприяє формуванню загальної культури майбутнього менеджера. Головною метою навчання професійного мовлення є формування у студентів високого рівня інтелекту, розвитку особистісних якостей, оскільки значущість знань може усвідомити лише людина з високим рівнем мовленнєвої культури.

Оволодіння мовленнєвими вміннями й навичками повинно стати шляхом до здатності за допомогою мовних засобів розв'язувати комунікативні завдання в конкретних ситуаціях професійного спілкування. Найпродуктивніше мовленнєві навички студентів формуються на занятті, умови якого максимально наближені до майбутньої мовленнєвої діяльності, спонукають до реального спілкування й розв'язання типових комунікативних завдань. Варто уникати штучності спілкування шляхом моделювання ситуацій майбутньої професійної діяльності. Роботу з формування мовленнєвих навичок студентів доцільно проводити за такими напрямками:

- характеристика та контроль правильного використання норм української мови;
- формування і розвиток основних комунікативних навичок.

Для оптимізації процесу формування мовленнєвих умінь необхідно: навчати української мови за професійним спрямуванням у цілісній системі здобуття студентами фахової освіти, не грабуючи дисципліни на фахові та нефахові; виробляти у студентів навички ретельного добору мовних засобів залежно від мети і завдань висловлювань; стимулювати їх до аналізу та вдосконалення власного мовлення; забезпечувати діяльнісний підхід до формування

мовленнєвих навичок у професійному спілкуванні; організувати процес формування мовленнєвих навичок на матеріалі мовленнєвих ситуацій, максимально наближених до майбутньої професійної діяльності, уникаючи надуманості та штучності; звертати постійну увагу на мову методичного забезпечення фахових дисциплін менеджерів-економістів; активізувати роботу над формуванням мовленнєвих навичок студентів на заняттях з вузькоспеціальних дисциплін шляхом постійного залучення викладачів української мови до перевірки та оцінювання контрольних робіт.Оволодівши

системою мовленнєвих умінь і навичок, студент матиме змогу встановлювати вербальні контакти із співрозмовником, будувати висловлювання в різних стилях та жанрах, використовуючи відповідну термінологію. Проте прагнення до унормування власного мовлення, усвідомлення мовної доцільності виникає у студентів лише як наслідок безперервної копіткої праці викладачів усіх предметних циклів.

Отже, формування професійного мовлення студентів-менеджерів - це безперервний процес, який важливо стимулювати на заняттях не лише з мовних, а й з фахових дисциплін, де студенти можуть постійно розвивати навички оперування термінологією майбутньої спеціальності.

Питання 3. Невербальні вміння. Інформаційно-пошукові комунікативні вміння

Одним із засобів спілкування є невербальна (несловесна) комунікація. Це різні рухи тіла (жести, міміка, пантоміміка), інші засоби зовнішньої несловесної передачі емоційних станів людини (наприклад, почервоніння, збліднення, зміна ритму дихання та ін.), які слугують засобами обміну інформації між людьми. Іноді кажуть про невербальну поведінку людини. При цьому йдеться про форми її поведінкової активності, не пов'язаної з мовою, але такі, що виконують комунікативну функцію (наприклад, розміщення людини у просторі, манери тримати якісь предмети тощо). Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80 % комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів. Встановлення менеджером ділового контакту залежить часто не стільки від того, що він говорить, скільки від того, як він тримається. Тому велике значення мають сигнали, які посилає наше тіло, і їх треба знати.

Австралійський спеціаліст "з мови рухів тіла" А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, зате за допомогою звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонацію тощо) — 38 %, міміки, жестів, пози — 55 %. Відомо, наприклад, що в цирку артисти розмовляють між собою за допомогою жестів та деяких рухів тіла. Іноді життя людини, яка працює гід куполом, залежить від того, наскільки точно її жести зрозуміють ті люди, що страхують її внизу. Цю мову жестів розуміють усі циркові артисти, незалежно від національності та мови.

В якому вигляді легше сприймається догана — у письмовому чи усному? У письмовому. Бо в усному вигляді догана супроводиться ще й насупленим поглядом, грізними бровами, суворою постаттю, інтонацією, голосом. Все це посилює негативний вплив на людину і пригнічує її. А в якому вигляді хотілося б сприймати подяку — у письмовому чи усному? В усному, бо вона супроводиться посмішкою, добрим поглядом, потиском руки, інтонацією тощо. Все це посилює позитивний вплив на людину, на її самопочуття, настрій, викликає бажання працювати або робити щось ще краще, ніж раніше.

І якщо раніше невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль, то нині психологи вважають, що вміння читати невербальні сигнали є важливою умовою ефективного спілкування. Чому? Наше ставлення до інших нерідко формується під впливом першого враження, а воно є результатом дії невербальних сигналів — ходи, виразу обличчя, поглядів,

манери триматися, жестів, стилю одягу та ін. На думку американських дослідників, для формування першого образу співрозмовника важливими є перші чотири хвилини зустрічі, а деякі вважають, що досить і двох хвилин. Крім того, невербальні сигнали спонтанні, несвідомі і тому завжди щирі. Вміння користуватися цим арсеналом невербальної комунікації сприяє формуванню культури спілкування. .

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші — або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Вважають, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, ніж чоловіки.

Слід зауважити, що невербальна комунікація залежить також від типу ділової культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові у всіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, які прийняті лише однією нацією. У книзі В.В. Кочеткова "Психологія міжкультурних відмінностей" наводяться порівняльні дослідження щодо використання невербальних засобів німцями та росіянами. Німці не плещуть у долоні, як це роблять росіяни та українці, а стукають ногами, свистять і кричать. Пози у німців більш вільні, вони спілкуються на більшій відстані, аніж росіяни. Контактують поглядами вони значно рідше, ніж росіяни, вираз обличчя мають більш застиглий. У німців не прийнято плескати по плечах, цілуватися та обніматися з малознайомими людьми при зустрічі. Відомо, наприклад, що в Америці зберігся принцип голосування, запроваджений індіанцями і який називався кокосом. Вони розподілялися на групи і своє ставлення до предмета суперечки висловлювали тупотінням ніг. Вигравала та група, що гучніше тупотіла ногами. Американці зберегли цей метод голосування при виборі кандидатів від партій: виборці в штатах не заповнюють бюлетенів, а голосують ногами.

Є такі невербальні сигнали, що в одного народу несуть одну інформацію, а в іншого — другу. Так, наприклад, згоду більшість європейських народів передають хитанням голови зверху донизу. Болгари ж цим жестом передають незгоду, а японці — лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Використання подібних жестів спричинює часто непорозуміння, і якщо точне значення жестів у культурі того чи іншого народу невідоме, то під час спілкування з іноземцями їх краще не використовувати. Відомо, що є пряма залежність між соціальним становищем людини, її престижем і кількістю жестів, якими вона користується. Якщо людина займає високе соціальне становище, то вона, як правило, користується переважно мовними засобами. Людина, яка менш освічена і має нижчий професій* ний статус, частіше супроводжує свої слова жестами. Чим вище соціально-економічне становище людини, тим менше у неї розвинена жестикуляція, біднішими є рухи тіла при передачі інформації.

Невербальні засоби мають своєрідну класифікацію. Вчені розглядають 16 невербальних засобів спілкування — це рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та направленість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і не пов'язані з нею),

тактильні засоби (потиск руки, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери (наприклад, тримати сигарету) та ін.

1. Першою серед невербальних засобів спілкування називають кінетику, або оптико-кінетичну систему, яка включає в себе жести, міміку і пантоміміку, рухи тіла, а також погляди. За словами Д. Фаста, мова тіла — це будь-який рух тіла або його частини, за допомогою чого людина передає емоційне послання зовнішньому світу. Вивчення мови тіла — це дослідження всіх його рухів — від свідомих до несвідомих, від тих, що характерні для певних етнічних та соціальних культур, до тих, за допомогою яких переборюються всі культурні перешкоди

Ставлення людини до співрозмовника добре передає його поза. Якщо один співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що підлеглий прилаштовується знизу до свого начальника. Якщо людина намагається виглядати вищою за свого співрозмовника, споглядає на нього гори, демонструє самовпевненість, то можна сказати, що вона прилаштовується згори, грає роль покровителя. Якщо обидва співрозмовники (навіть незалежно від зросту, віку) тримаються спокійно, впевнено, демонструють повагу одне до одного, то вони прилаштовуються нарівні. Цікаво, що людина, яка з повагою ставиться до співрозмовника, повертається до нього всім тілом, а якщо не хоче його слухати, — то стоятиме напівобернувшись. Якщо одна людина начебто віддзеркалює позу іншої, вона демонструє свою згоду з нею. Певний психологічний стан людини передають такі пози, як "іти з високо піднятою головою", "розправити плечі", або, навпаки, "стояти на напівзгігнутих ногах".

Є кілька положень голови, які передають настрій та ставлення співрозмовника. Так, якщо голова у нього поставлена прямо і він робить маленькі кивки нею, отже, він уважно слухає. Якщо співрозмовник нахилив голову трохи вбік, це означає, що у нього прокинувся інтерес до предмета розмови. Якщо ж він нахилив голову вниз, то це означає, що він ставиться до розмови негативно, навіть осуджуючи.

Міміка — це експресивно-виразні рухи різних частин обличчя людини (особливо очей, рота), які передають психологічний її стан у певний момент часу. Пантоміміка — це система виразних рухів людини, за допомогою яких вона демонструє іншим людям свій внутрішній психофізіологічний стан, або показує своє особисте ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї. Навіть існує театр пантоміміки, де зміст передається за допомогою кінесики. У балеті артисти тільки рухами тіла передають свої почуття, розповідають про кохання, страждання. І їх добре розуміють, хоча вони не промовляють жодного слова. Жести — це рухи тіла, які передають внутрішній стан людини і несуть інформацію про її думки, переживання, а також про її ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї. Автор книжок про невербальні компоненти спілкування Д. Левіс виділяє чотири типи жестів залежно від їх призначення: жести-символи (наприклад, жест, що створює за допомогою великого та вказівного пальців букву "o", в США означає "все добре", у Франції — "нуль", в

Японії — "гроші"); жести-ілюстратори (мова доповнюється рухом руки у певному напрямку і діапазоні; жести-регулятори (наприклад, традиційний потиск руки, кивок головою та ін.); жести-адаптори, які передають почуття та емоції (в українців є навіть опис одного з таких жестів — "почухав потилицю"). У дослідженнях М. Аргайла вивчались частота і сила жестикуляції в різних ділових культурах і встановлено, що протягом однієї години фіни використовують жести 1 раз, італійці — 80, французи — 120, а мексиканці — 180. Для того щоб визначити, чи відвертим і чесним є співрозмовник, варто подивитися, в якому положенні знаходяться його долоні. Коли людина нічого не приховує, її долоні найчастіше розкриваються (повністю чи частково). Той, хто протягує для привітання руку і тримає її відкритою догори, демонструє цим свою доброзичливість та довіру. Якщо долоня при вітанні повернута донизу, у людини, якій подають руку, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Найбільше роздратування викликає жест "вказівного персту" — це як кийок, за допомогою якого змушують іншу людину підкорятися.

Відомо також, що не лише долоні, а й цілому руку у певному положенні підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещено на грудях — це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. А якщо людина, схрестивши руки, ще й тримає пальці в кулаці, то цим вона демонструє ворожість або наступальну позицію. Дослідження показали, якщо група людей слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, то їх увага та сприйняття інформації знижуються на 40 %, а більшість думок має негативний характер. Якщо людина стоїть, тримаючи руки за спиною, то цим вона демонструє впевненість у собі.

Велику роль у спілкуванні відіграють очі людини. Саме завдяки ним встановлюється перший контакт між незнайомими людьми. Направленість погляду та його довжина, частота поглядів — все це має значення для співрозмовників. Коли людина говорить, вона звичайно рідше дивиться на співрозмовника, аніж тоді, коли його слухає. Якщо двоє співрозмовників спокійно дивляться один одному в очі, то вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать один одного і рідко спілкуються за принципом "очі в очі". Люди здавна знали, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншого. Завжди говорили: "очі бігають", "очі випромінюють блискавки", "затьмарені очі", "недобрі очі" тощо. Неприємно розмовляти з людиною, яка не дивиться на співрозмовника, весь час "відводить очі". А деякі люди під час переговорів навіть одягають темні окуляри, щоб очі не видавали їхніх справжніх думок. Якщо людина хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі. Відомо, що зіниці у людини розширюються, коли їй щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися і купці Київської Русі. Успішно користуються цим і нині китайські та турецькі продавці товару.

Етнографи навіть за особливостями поглядів поділяють нації на "контактні" та "неконтактні". До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. Погляд в їх спілкуванні має велике

значення. Представниками "неконтактних" культур вважають народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника. Тому при зустрічах а людьми різних національностей менеджеру важливо користуватися не лише загальнолюдською культурою

спілкування, а й мати уявлення про особливості невербального спілкування представників тієї чи іншої національності.

Успіх спілкування віч-на-віч залежить від направленості поглядів та їх довжини. Спеціалісти кажуть, що діловий погляд — це, коли дивитися на лоб трохи вище від очей співрозмовника. Якщо погляд фіксується нижче від рівня очей співрозмовника — то це соціальний погляд, а якщо нижче від підборіддя — це інтимний погляд. Менеджеру, прагнучи до успіху, дуже важливо навчитися під час ділових бесід та переговорів контролювати вираз та направленість своїх очей.

2. Другу систему невербальних засобів становить такесика — це потиск руки, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка. Керівництво англійської компанії Гагеїу, наприклад, що виробляє кондиționери й обігрівачі, знайшло дійовий засіб збільшити прибутки, розпочинаючи і закінчуючи робочий день такими ритуальними жестами, як обнімання, поплескування по спині або рукопотискування. За два роки, з того часу, як ці невербальні засоби стали щоденним ритуалом у компанії, її прибутки зросли вдвічі.

Багато про характер людини говорить потиск руки, який може бути міцним, в'ялим, ніжним, довгим та ін. Потиск руки повинен бути коротким і досить енергійним — це традиційно чоловічий засіб вітання. Ділові жінки теж нині вітаються таким чином, хоча у деяких країнах їм при зустрічі цілують руку.

А коли людина посмішкою демонструє свою доброзичливість, то разом із поглядом очей легко встановлює контакт. Загалом саме посмішці спеціалісти серед усіх експресивних засобів приділяють найбільшу увагу. Існує майже 60 описів посмішки (весела, грайлива, сумна, чудова, крива, журлива, переможна тощо). Наші співвітчизники, які нині живуть та працюють у Сполучених Штатах Америки, розповідають, що одним з основних правил, які їм там довелося спеціально засвоювати — правило завжди та у всіх випадках посміхатися

Але, додержуючись американського принципу постійно посміхатися, не слід забувати про те, що посмішка повинна бути адекватною ситуації і не викликати роздратування у співрозмовника.

3. Окрему систему — праксодику та екстралінгвістику — становлять невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізацій, — інтонація, гучність, темп, тембр, тональність, а також вкраплення у голос — сміх, плач, покашлювання, дикція тощо. Завдяки таким особливостям голос людини неначе проникає у душу співрозмовника, передаючи йому потрібну думку. А. Макаренко зізнавався, що педагогом відчув себе тільки тоді, коли зміг той самий наказ віддавати двадцятьма різними інтонаціями. Розповідають, що один італійський актор, перебуваючи на гастролях у Польщі, якимось прочитав монолог. Слухачам здалося, що це був монолог страшного злочинця, який розкаюється у скоєному і щиро просить вибачення. На очах багатьох із слухачів з'явилися

сльози. Потім з'ясувалося, що актор не підготував запасного номера і просто італійською мовою вимовляв цифри від одиниці до сотні, але з різними інтонаціями і жестами. Володимир Висоцький своєю хрипотцею і високою емоційністю перетворював прості за змістом слова в душевний надрив, змушуючи інших людей подивитися по-іншому навколо себе. Відомо, що французи не сприймають підвищений тон і при виборі партнера перевагу віддають тому, у кого голос буде м'яким і негучним. Високий тембр голосу стомлює і дратує. Не бажано говорити дуже швидко, також і дуже повільно. Спеціалісти вважають, що середній темп мовлення повинен становити 100—120 слів на хвилину.

4. Особливою серед невербальних засобів є проксеміка або система організації простору і часу спілкування. Автор проксеміки Е. Холл назвав її "просторовою психологією". Спеціалісти виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні. Перша зона — інтимна (від 15 до 46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найбільш близькі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Через це зрозуміло, чому люди в переповненому громадському транспорті почувають себе незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди за таких умов між собою майже не розмовляють, не розглядають один одного, намагаються не виявляти своїх емоцій. Друга зона — так звана особиста (від 46 до 120 см). Це та відстань, на якій люди звичайно розміщуються на раутах, вечірках, під час дружніх зустрічей. Третя зона — соціальна (від 120 до 360 см). Таку відстань ми намагаємося зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми,

зокрема, на роботі. Нарешті, четверта зона — громадська (понад 360 см). Це та відстань, на якій бажано знаходитися лектору та оратору.

А ось як можна визначити статус людини за тією дистанцією, яку він сам визначає для себе:

- якщо до чиновника, що сидить за столом у кабінеті, людина стукає у двері і довго чекає на запрошення "увійдіть", а за дозволом заходить і вже в дверях починає щось доповідати, то статус її низький;
- якщо людина проходить половину дороги до столу начальника і, не сідаючи у крісло, щось доповідає, то статус її середній;
- якщо людина проходить до столу і сідає у крісло (навіть без запрошення), то статус її високий. Вибір дистанції залежить від взаємин між людьми — як правило, людина стає ближче до тих, кому симпатизує. Друзі завжди стають поруч, конкуренти, як правило, подалі і так, щоб між ними щось знаходилося, наприклад, стіл. Нового співробітника оточення спочатку тримає на дистанції соціальної зони, і тільки коли добре пізнає його і прийме в свою групу, то дозволить знаходитися у межах особистої зони.

Слід зазначити, що люди, які проживають на густо заселеній території, під час спілкування знаходяться близько один від одного. Ті, що проживають на відносно малозаселеній території, спілкуючись, розміщуються на значній відстані один від одного. Так, латиноамериканці вважають, що житель Північної

Америку тримається холодно і відчужено. Коли латиноамериканець підходить до північного сусіда, щоб поговорити з ним, той відходить від нього. Річ у тім, що північноамериканець не любить, щоб до нього торкалися, для нього зручною відстанню між ним та співрозмовником буде не менш як 75 см. А для латиноамериканця та японця така відстань є дуже далекою для важливої розмови. У міських жителів особиста просторова оболонка становить 46 см, і саме на стільки сантиметрів вони відводять руку від тіла для потиску. Люди, які виростили в сільській місцевості, де щільність населення невисока, мають просторову оболонку до 1,2 м і саме на таку відстань подають руку, вітаючись. Люди, які виростили в малозаселених місцевостях і потребують великої просторової зони, здебільшого за руку не вітаються, а махають один одному рукою на відстані. Для того щоб усамітнитися, арабу достатньо закрити очі й поглинути в себе (не звертаючи уваги на присутніх), а німцю обов'язково для цього потрібні двері. Під час війни німецьких полонених поселяли по 4 чоловіки в кімнату. Але вони відразу починали будувати перегородки, щоб у кожного був якийсь замкнений простір навколо нього.

Проксеміка включає не тільки дистанцію, а й орієнтацію людей у просторі. За європейськими правилами етикету в кафе чи ресторані кращим є те місце, коли за спиною відвідувача знаходиться стіна. Це створює найбільший стан захищеності і комфорту. Психологами доведено, що у людини навіть підвищується серцебиття, якщо вона сидить спиною до відкритого простору.

Для того щоб мати успішну професійну діяльність, менеджеру необхідно навчитися читати невербальні сигнали. Вміючи це робити, менеджер може про клієнта, партнера, співробітника або про будь-яку іншу людину, яку бачить вперше, довідатися ще до того, як вона почне говорити. **Питання 4. Мовна й комунікативна компетенції мовців**

Мова професійного спілкування (професійна мова) - це функціональний різновид української літературної мови, яким послуговуються представники певної галузі виробництва, професії, роду занять. Як додаткова лексична система професійна мова, не маючи власної специфіки фонетичного та граматичного рівнів, залишається лексичним масивом певної мови.

Фахова мова - це сукупність усіх мовних засобів, якими послуговуються у професійно обмеженій сфері комунікації з метою забезпечення порозуміння між людьми, які працюють у цій сфері. Особливості її зумовлюють мета, ситуація професійного спілкування, особистісні риси комуніканта і реципієнта (мовна компетенція, вік, освіта, рівень інтелектуального розвитку). Залежно від ситуації і мети спілкування доречно й правильно добираються різноманітні мовні засоби висловлення думки: лексичні, граматичні, фразеологічні тощо. Усі лексичні одиниці фахових текстів переділяються на чотири різновиди:

- 1) терміни певної галузі, що мають власну дефініцію;
- 2) міжгалузеві загальнонаукові термінологічні одиниці (терміни філософії, політології, математики, філології тощо);
- 3) професіоналізми;
- 4) професійні жаргонізми, що не претендують на точність та однозначність³.

Володіти мовою професійного спілкування - це: вільно послуговуватися усім багатством лексичних засобів з фаху; дотримуватися граматичних, лексичних, стилістичних, акцентологічних та інших норм професійного спілкування; знати спеціальну термінологію, специфічні найменування відповідної професійної сфери; використовувати усі ці знання на практиці, доречно поєднуючи вербальні й невербальні засоби спілкування. Отже, професійна мова - це насамперед термінологія, притаманна тій чи іншій галузі науки, техніки, мистецтва, та професіоналізми. Вона виокремлюється відповідно до сфери трудової діяльності, де активно функціонує. Термін - слово або словосполучення, що позначає поняття спеціальної сфери спілкування в науці, виробництві, техніці, у конкретній галузі знань. Терміни обслуговують сферу спілкування певної галузі разом із загальноживаним лексиконом. Професіоналізм - слово або вислів, уживаний в певному професійному середовищі. Професіоналізми властиві мові певної професійної групи. Справжній фахівець повинен мати сформовану мовну, мовленнєву і комунікативну компетенції.

Мовна професійна компетенція - це сума систематизованих знань норм і правил літературної мови, за якими будуються правильні мовні конструкції та повідомлення за фахом. Мовленнєва професійна компетенція - це система умінь і навичок використання знань під час фахового спілкування для передавання певної інформації. Ґрунтуючись на мовній компетенції, вона виявляється у сформованості умінь послуговування усною і писемною літературною мовою, багатством її виражальних засобів відповідно до літературних норм.

Комунікативна професійно орієнтована компетенція - це "система знань, умінь і навичок, потрібних для ефективного спілкування"⁴, тобто треба володіти сумою знань про мову, вербальні й невербальні засоби спілкування, культуру, національну своєрідність суспільства і вміння застосовувати ці знання в процесі спілкування. Отже, професійна комунікативна компетенція репрезентує професійні знання, вміння і навички спілкування.

Професійна мовнокомунікативна компетенція

Комунікативна компетенція є складним, системним утворенням. У сучасній соціолінгвістиці її розуміють саме як систему, що виконує функцію балансування існуючих мовних форм, які визначаються з опорою на мовну компетенцію комуніканта на тлі певних соціальних функцій. Сучасна структура комунікативної компетенції складається з семи компонентів (видів компетенції):

1) дискурсивна компетенція - здатність поєднувати окремі речення у зв'язне усне або письмове повідомлення, дискурс, використовуючи для цього різноманітні синтаксичні та семантичні засоби;

2) соціолінгвістична компетенція - здатність розуміти і продукувати словосполучення та речення з такою формою і значенням, які відповідають певному соціолінгвістичному контексту ілокутивного акту комунікації; (ілокутивний акт - втілення у висловлюванні, породжуваному під час мовлення, певної комунікативної мети; цілеспрямованість; функція впливу на співрозмовника.)

3) стратегічна компетенція - здатність ефективно брати участь у

спілкуванні, обираючи для цього правильну стратегію дискурсу, якщо комунікації загрожує розрив через звукові перешкоди, недостатню компетенцію та ін., а також адекватну стратегію для підвищення ефективності комунікації;

4) лінгвістична компетенція - здатність розуміти та продукувати вивчені висловлювання, а також потенційна здатність розуміти нові, невивчені висловлювання;

5) ілокутивна компетенція - здатність належним способом формувати ілокутивний (мовний) акт (попросити щось, запросити, поінформувати когось тощо) відповідно до ситуації спілкування;

6) психологічна компетенція - уміння відчувати особистість партнера, його настрій, характер;

7) соціокультурна компетенція - здатність розуміти й використовувати різні складові національної культури (традиції, ритуали, звичаї, соціальні стереотипи) в конкретних ситуаціях з урахуванням норм міжкультурного спілкування.

Модель комунікативної компетенції побудована на засадах системного підходу, який передбачає дослідження комунікативної компетенції як системи, визначення її внутрішніх якостей, зв'язків і відношень. На системному принципі побудована також модель комунікативної компетенції, репрезентована в "Проекті державного освітнього стандарту з вивчення української мови у вищих навчальних закладах", де зазначається, що "комунікативна компетенція складається з трьох головних видів компетенції: мовленнєвої, ілокутивної (мовної) та соціокультурної, які, у свою чергу, також включають цілий ряд компетенцій". Модель комунікативної компетенції, як і більшість існуючих моделей, має дворівневий підхід, який можна звести до діади "знання-реалізація". У широкому розумінні мовна компетенція - це знання теоретичної інформації про мову (її систему і структуру) й мовного матеріалу (одиниць мови, правил їх сполучення), які забезпечують розвиток мовленнєвої діяльності та здатності до вербального спілкування. Професійна мовленнєва комунікація відбувається у сфері професійної взаємодії комунікантів і може реалізуватися в усній або письмовій формах, за офіційних чи неофіційних обставин. Професійна комунікативна компетенція передбачає наявність професійних знань, загальної гуманітарної культури людини, вміння орієнтуватися в навколишньому світі, навички спілкування і є похідною комунікативної компетенції.

Комунікативна компетенція (лат. *competens* - належний, відповідний) - сукупність знань про спілкування в різноманітних умовах і з різними комунікантами, а також уміння їх ефективного застосування у конкретному спілкуванні в ролі адресанта і адресата. Комунікативна компетенція визначається комунікативними інтенціями (комунікативними намірами адресата), комунікативними стратегіями, знанням особистості співрозмовника, умінням долати психологічні фільтри, аналізувати невербальні характеристики (позу, жести, міміку тощо); навичками починати і закінчувати комунікацію в необхідний момент, контролювати посткомунікативні ефекти. Визначним складником комунікативної компетенції є мовна компетенція.

Мовна компетенція - знання учасниками комунікації норм і правил

сучасної літературної мови і вмиле використання їх у продукуванні усних і писемних висловлювань. Мовна компетенція складається з лексичної, граматичної, семантичної, фонологічної, орфографічної, орфоепічної та пунктуаційної компетенцій. Лексична компетенція полягає в оволодінні лексичними засобами сучасної української літературної мови і вмінні користуватись ними. Вона передбачає широкий словниковий запас, у т.ч. володіння термінологією, необхідною для спілкування у професійній сфері, адже вибір лексичних елементів залежить від сфери і ситуації, у яких перебуває мовець. Граматична компетенція - це знання і вміння користуватися граматичними ресурсами української мови: словотвірними одиницями, способами творення, категоріями і формами, морфологічними і синтаксичними одиницями. На них ґрунтується розуміння та складання текстів у різних сферах професійної діяльності.

Семантична компетенція - це здатність комуніканта усвідомлювати й контролювати внутрішню логіку змісту, яка інтегрується в розвиток мовленнєвої комунікативної компетенції, оскільки питання змісту посідають центральне місце в комунікації. Внутрішньо-лексичні зв'язки, значення граматичних елементів, категорій, структур та процесів, такі логічні зв'язки, як наслідковість, пресупозиція (спільний фонд знань комунікантів), імплікативність (наявність непрямо вираженого змісту, що виявляється в побутовому мовленні як натяк, у художньому тексті як підтекст, у діловому спілкуванні як саморепрезентація) є провідними поняттями в процесі розуміння, усвідомлення змісту та продукування текстів.

Фонологічна та орфоепічна компетенції пов'язані із знанням звукових засобів сучасної літературної мови, вмінням мовця ними користуватися. Ці види компетенції забезпечують відтворення звукового образу елементів мови і правильне звукове оформлення мовлення. Орфографічна компетенція полягає в оволодінні системою правил, що визначають правопис слів згідно з усталеними нормами літературної мови та свідомому вмінні їх застосовувати. Орфографічна компетенція є необхідною умовою грамотного письма. Пунктуаційна компетенція відображає логічне інтонаційне членування мовного (мовленнєвого) потоку та забезпечує адекватне свідоме і відповідно легше сприймання і розуміння писемного тексту.

Мовна компетенція передбачає наявність мовленнєвих умінь, що охоплюють уміння говорити, слухати, читати і писати, які визначають мовленнєву поведінку.

Українське законодавство про мову.

Українське законодавство про мову бере початок від березня 1918 р., коли було прийнято Закон Центральної Ради про державну мову. Але з втратою незалежності цей закон втратив силу.

1 серпня 1923 р. ВУІШК і Раднарком УРСР видав декрет «Про заходи забезпечення рівноправності мов і сприяння розвитку української мови». В Україні 1925 р. вийшла серія постанов про українізацію. У цих документах ішлося про відкриття шкіл з українською мовою навчання, збільшення кількості видань різної літератури, зокрема підручників, газет, журналів, українською

мовою, вивчення української мови державними службовцями, переведення діловодства на українську мову тощо. Але вже на початку 30-х рр. українізація помітно гальмується, її здобутки ліквідуються, а 22 листопада 1933 р. ЦК КП(б)У ухвалив постанову про її припинення. Почався зворотний процес звуження функцій української мови й витіснення її російською.

На вимогу національно-патріотичних сил 1989 р. було конституційно закріплено державний статус української мови в Україні й прийнято Закон про мови в Українській РСР (28 жовтня 1989 р.). Цей закон, незважаючи на його важливе значення для боротьби за збереження української мови, мав, проте, колоніальний характер: у багатьох його статтях поруч зі словосполученням «українською мовою» стояли слова «або російською».

У Декларації про державний суверенітет України, прийнятій Верховною Радою Української РСР 16 липня 1990 р., серед іншого вказувалося: «Українська РСР забезпечує національно-культурне відродження українського народу, його істо ричної свідомості і традицій, національно- етнографічних особливостей, функціонування української мови в усіх сферах сус пільного життя». Незадовго до проголошення незалежності України, 12 лютого 1991 р., Рада Міністрів України ухвалила Державну програму розвитку української мови та інших національних мов в Українській РСР на період до 2000 р., яку так і не було виконано навіть наполовину.

У ст. 10 Конституції незалежної України, прийнятій 28 червня 1996 р., записано: «Державною мовою в Україні є українська мова. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України». Конституційний Суд України своїм рішенням від 14 грудня 1999 р. дав таке тлумачення цього та інших пунктів Конституції: «Таким чином, положення Конституції України зобов'язують застосовувати державну — українську мову як мову офіційного спілкування посадових і службових осіб при виконанні ними службових обов'язків, у роботі і в діловодстві тощо органів державної влади, представницького та інших органів Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, а також у навчальному процесі в державних і комунальних навчальних закладах України».

Стосовно ж національних меншин зазначимо, що всі міжнародні правові документи вимагають, щоб національні меншини, досконало оволодіваючи своєю мовою, у повному обсязі володіли й мовою країни свого проживання.

Спільна для всього суспільства мова дає змогу сконцентрувати весь його інтелектуальний потенціал і, таким чином, у процесі історичного розвитку переростає в могутню рушійну силу суспільного прогресу. Мовленнєва культура особистості великою мірою залежить від її орієнтованості на основні риси бездоганного, зразкового мовлення. Щоб бути зразковим, мовлення має характеризуватися такими найважливішими ознаками:

- правильністю, тобто відповідати літературним нормам, що існують у мовній системі (орфоепічним, орфографічним, лексичним, морфологічним, синтаксичним, стилістичним, пунктуаційним);
- змістовністю, яка передбачає глибоке осмислення теми й головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з наявною інформацією з цієї

теми; різнобічне та повне розкриття теми, уникнення зайвого;

- послідовністю, тобто логічністю та лаконічністю думок;
- багатством, що передбачає використання різноманітних засобів вираження думок у межах відповідного стилю, уникнення невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень;

- точністю, яка великою мірою залежить від глибини знань та ерудиції особистості, а також від активного словникового запасу. І виражаючи власні думки, слід добирати слова, які найбільш відповідають висловлюваному змісту;

- виразністю, для досягнення якої слід виділяти найважливіші місця свого висловлювання і виражати власне ставлення до предмета мовлення;

- доречністю та доцільністю, яка залежить насамперед від того, наскільки повно й глибоко людина оцінює ситуацію спілкування, інтереси, стан, настрої адресата. Крім цього, треба уникати того, що могло б уразити, викликати роздратування у співбесідника, і вказувати на помилки співрозмовників у тактовній формі.

Отже, високу культуру мовлення людини визначає досконале володіння літературною мовою, її нормами в процесі мовленнєвої діяльності. Культура мовлення - це ще й загальноприйнятий мовний етикет: типові формули вітання, побажання, прощання, запрошення тощо. Культура мови

- дотримання усталених мовних норм усної і писемної літературної мови, а також свідоме, цілеспрямоване, майстерне використання мовно-виражальних засобів залежно від мети й обставин спілкування.

Наука про культуру мови - окрема галузь мовознавства, яка, використовуючи дані історії української літературної мови, граматики, лексикології, стилістики, словотвору, виробляє наук, критерії в оцінці мовних явищ. Важливими складовими частинами культури є ортологія, стилістика мови (функціональна й експресивна оцінка мовних засобів), стилістика мовлення (ступінь доцільності використання мовних засобів у тексті). Головне завдання культури мови - виховання навичок літературного спілкування, пропаганда й засвоєння літературних норм у слововжитку, граматичних в оформленні мови, у вимові та наголошуванні, неприйняття спотвореної мови або суржику.

Низька культура мови характеризується порушенням правил слововживання, граматики, вимови та наголошення, написання.

Культура мови оцінюється щодо точності, ясності, виразності, стилістичної вправності, майстерності мовця у використанні лексики, граматичних синонімів, у доборі варіантів висловлювання тощо. Існують, зокрема, синтаксичні засоби увиразнення ораторської мови - риторичні питання, звертання до слухачів, різноманітні форми діалогізації мови, які надають ораторському стилеві емоційності, невимушеності, жвавості. Висока культура мови означає володіння стилістичним багатством мови, уникнення у мовній практиці газетних штамів, канцеляризмів, діалектизмів, досягнення такої усної і писемної форми спілкування, яка б найповніше, найточніше передавала зміст думки. Мовні стереотипи, недбалість у висловленні - це бідність думки.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за

темою лекції.

1. Які уміння передбачає комунікативна компетентність?
2. Назвіть шляхи мовної компетенції.
3. Які групи мовленнєвих професійних умінь визнаєте?
4. Когнітивні і поведінкові елементи комунікативної компетенції.
5. Що є центральним об'єктом культури спілкування?
6. Які організаційно-технологічні вміння необхідні в процесі спілкування?
7. Відносини в системі «людина-людина» у фаховому професійному мовленні.
8. Яке інформаційне навантаження невербальних засобів мови?
9. Комунікативні й описово-образотворчі жести.

Лекція № 4.

Тема № 4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування, їх співвідношення у комунікативному процесі.

Мета лекції: проаналізувати процес організації спілкування, розглянути його складові, зясувати особливості мовленнєвої діяльності та засоби реалізації.

План лекції (навчальні питання):

1. Організація спілкування та взаємодія.
2. Мова як основний засіб вербальної комунікації. Основні функції мови.
3. Мовлення, мовленнєва діяльність. Види мовленнєвої діяльності.
4. Невербальні засоби комунікації. Типологія невербальних засобів комунікації.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за

матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.

8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.

9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.

10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/>] ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Організація спілкування та взаємодія

Спілкування — це не тільки обмін інформацією, знаками, а й організація спільних дій. Воно завжди припускає досягнення деякого результату. Таким результатом звичайно є зміна поведінки і діяльності інших людей. Уявіть, що троє учнів вирішили підготувати стінгазету. Хтось пише заголовки, хтось підбирає малюнки, хтось складає тексти. Тут спілкування виступає як міжособистісна взаємодія, або інтеракція (віт inter — між і action — дія), тобто як сукупність зв'язків і взаємовпливів людей, що складаються в їхній спільній діяльності. Наприклад, учень після уроку віддає вчителю працю інструмент, яким працював, а вчитель кладе його в шафу. Обміну інформацією тут не відбулося, але взаємодія сталася. У хід спілкування його учасникам можна не тільки брати участь у комунікації, але й організувати обмін діями, спланувати загальну діяльність, виробити форми та норми сумісних дій.

Інтерактивна сторона спілкування — це та його сторона, яка фіксує не тільки обмін інформацією, а й організацію сумісних дій, які дозволяють реалізувати деяку загальну для партнерів діяльність. У дослідженні цієї сторони спілкування використовують поняття "інтеракція", "взаємодія", "соціальна взаємодія".

Взаємодія - це універсальна властивість усього існуючого світу речей і

явищ в їх взаємній зміні, впливові одного на інших. В суспільстві взаємодія — це система зв'язків і взаємодій між індивідами, соціальними групами, сукупність усіх соціальних відносин. Як уже відмічалось, людина для задоволення своїх потреб повинна вступати у взаємодію з іншими людьми, входити в соціальні групи, брати участь у сумісній діяльності. Тому, звичайно, неможливо знайти на Землі людину, яка була б зовсім ізольованою від інших людей. Більш того, одне лише розуміння того, що десь існують інші люди, може суттєво змінити поведінку індивіда. У всіх сферах свого життя людина зв'язана з іншими людьми безпосередньо чи опосередковано, пасивно чи активно, постійно чи ситуативно. Соціальні взаємозв'язки мають різні підстави і багато різних відтінків, які залежать від особистісних якостей індивідів, що вступають у взаємозв'язок. Формування цих зв'язків відбувається поступово від простих форм до складних. Соціальні зв'язки індивіда, який знаходиться навіть у малочи-сельській групі, являють собою чисельність взаємодій, які складаються з дій і зворотних реакцій на них. Утворюється складна система взаємодій, в яку включена різна кількість індивідів.

Розглянемо теорії, які пояснюють внутрішні механізми міжособистісної взаємодії. Найбільш популярними в психології є теорія обміну, психоаналітичний підхід, теорія керування враженнями, концепція символічного інтеракціонізму.

Дж. Хоманс, автор теорії обміну, вважає, що люди взаємодіють один з одним на основі свого досвіду, зважаючи на можливі винагороди і затрати. Відповідно до цієї теорії, кожний з нас прагне врівноважити винагороди і затрати, щоб зробити нашу взаємодію стійкою і приємною; поведінка людини в даний момент визначається тим, чи винагороджувалися і як саме винагороджувалися її вчинки в минулому. Ця теорія ґрунтується на чотирьох принципах:

чим більше винагороджується визначений тип поведінки, тим частіше вона буде повторюватися; якщо винагорода за певні типи поведінки залежить від якихось умов, людина прагне відтворити ці умови;

якщо винагорода велика, людина готова затратити більше зусиль заради її одержання;

коли потреби людини близькі до задоволення, вона в меншій мірі готова докладати зусиль для їх задоволення.

Згідно з Хомансом, за допомогою його теорії можуть бути описані різні складні види взаємодій типу: відношення влади, переговорний процес, лідерство та ін. Він розглядає соціальну взаємодію як складну систему обмінів, зумовлених способами врівноваження винагород і затрат.

Така взаємодія в загальному випадку більша, ніж простий обмін винагородами, і реакція людей на винагороди не завжди визначається лінійним зв'язком типу стимул реакція; високі винагороди можуть приводити до втрати активності та ін.

Популярністю користується і психоаналітичний підхід. З. Фрейд вважав, що міжособистісна взаємодія визначається в основному уявленнями, засвоєними в ранньому дитинстві, і конфліктами, які були пережиті в цей період життя.

Таким чином, згідно з психоаналітичною теорією в процесі взаємодії люди просто тиражують, відтворюють дитячий досвід. З. Фрейд вважав, що формування груп і їхня привабливість для людини полягає в тому, що вони випробовують почуття відданості і покірності лідерам груп. Це пояснюється, на думку Фрейда, не стільки особи-стисними якостями лідерів, скільки тим, що ми ототожнюємо їх з могутніми особистостями, яких у дитинстві уособлювали наші батьки. У подібних ситуаціях ми наче повертаємося до більш ранніх стадій свого розвитку. Такий регрес відбувається в основному в ситуаціях, коли взаємодія є неформальною чи неорганізованою. Дослідження показують, що відсутність визначених очікувань сприяє зміцненню влади лідерів груп.

В основі підходу Е. Гофмана, що одержав назву теорія керування враженнями, є припущення, що ситуації соціальної взаємодії нагадують драматичні спектаклі, у яких люди, як актори, прагнуть створювати і підтримувати сприятливі враження. Для прояву і вираження символічного значення, за допомогою яких можна зробити гарне враження на інших; люди самі готують і створюють відповідні ситуації. На думку Гофмана, соціальні ситуації варто розглядати як драматичні спектаклі в мініатюрі: люди поведуться подібно акторам на сцені, використовуючи "декорації" і "навколишнє оточення" для створення певного враження в інших про себе. Гофман пише: "Незважаючи на певну мету, що індивід думкою ставить перед собою, незважаючи на мотив, що визначає цю мету, він зацікавлений у тому, щоб регулювати поведінку інших, особливо їхню відповідну реакцію. Ця регуляція здійснюється, головним чином, шляхом його впливу на розуміння ситуації іншими; він діє так, щоб робити на людей необхідне йому враження, під впливом якого інші стануть самостійно робити те, що відповідає його власним задумам". Цю концепцію називають ще теорією соціальної драматургії.

Найдокладніше інтерактивна сторона спілкування досліджувалася в працях представників символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Г. Блумер), які вважають, що поведінка людей по відношенню одне до одного та предметів навколишнього світу визначається тим значенням, що вони їм надають.

Цей напрям, який отримав назву "символічний інтеракціонізм", пов'язано з ім'ям Джона Герберта Міда (1863-1931). Д. Г. Мід — особистість яскрава і відома. Він дуже мало писав, а тому праці його послідовників значною мірою складаються з тлумачень книги "Розум, Я і Суспільство", яка вийшла після його смерті, і збірником поміток, підготовчих матеріалів вченого і студентських конспектів, його лекцій. Для Міда головне у людській дії— це інтерпретація, створення значень, опосередкування безпосередніх впливів. Навіть жести партнерів по комунікації сприймаються не прямо, а як символи, продукти інтерпретації чуттєвого матеріалу. Для того щоб зробити значимим кожен момент діяльності, людина наділена психологічним механізмом, який включає: а) перероблені, нормативні для особистості уявлення про неї інших людей; б) спонтанні відповіді на соціальні впливи інших; в) "замість", що координує попередні інституції. Цей механізм виникає з комунікації і заради комунікації. Партнери зі спілкування прилагоджуються один до одного, розшифровуючи взаємні наміри у жестах, позах, виразі обличчя і, насамперед, обмінюються

словами.

Символічний код для інтерпретації себе й іншого може утворюватись у сумісному спілкуванні, але людська комунікація настільки складна, що більшу частину значень людині доводиться брати в готовому, узагальненому вигляді із символічного тезауруса культури. Він складається з від кристалізованого досвіду минулих взаємодій і є розписаним у вигляді норм групової поведінки, яка тяжіє над спонтанними діями індивідів.

Дж. Мід розглядав вчинки людини як соціальну поведінку, засновану на обміні інформацією. Він вважав, що люди реагують не тільки на вчинки інших людей, а й на їхні наміри. Ми можемо "розгадати" намір інших людей, аналізуючи їхні вчинки з огляду на свій минулий досвід у подібних ситуаціях. /У зв'язку з цим Мід виділяв у взаємодії два типи дій: 1) незначущий жест (є автоматичним рефлексом на кшталт моргання); 2) значущий жест (пов'язаний з осмисленням вчинків і намірів іншої людини). В іншому випадку людині необхідно поставити себе на місце іншої людини або, за словами Міда, "прийняти роль іншого". Цей процес складний, але ми здатні його здійснювати, тому що з дитинства нас вчать надавати значення визначеним предметам, діям і подіям. Коли ми приписуємо значення чомусь, воно стає символом, тобто поняттям, дією або предметом, що виражає зміст іншого поняття, дії або предмета.

Сутність концепції символічного інтеракціонізму полягає в тому, що взаємодія між людьми розглядається як безперервний діалог, у процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміру один одного і реагують на них. Інтерпретація стимулу здійснюється в проміжок часу між впливом стимулу і нашою відповідною реакцією. У цей час ми зв'язуємо стимул із символом, на основі якого визначається відповідна реакція.

Якоюсь мірою все є символами, але з них слова— найважливіші символи, тому що з їхньою допомогою ми надаємо значення предметам, які інакше залишилися б позбавленими смислу. Завдяки цьому можемо спілкуватися з іншими людьми. Подібне спілкування зумовлене тим, що суспільство вчить своїх членів однаково розуміти визначені символи. Особистість формується у взаємодії з іншими особистостями, і механізмом цього формування є встановлення контролю за діями особистості і тих уявлень про неї, що складаються в навколишніх.

Символічний інтеракціонізм дає більш реалістичне уявлення про взаємодію між людьми, ніж теорія обміну, але він зосереджений в основному на суб'єктивних моментах взаємодії, індивідуальних для кожної людини. Ця концепція також надає занадто великого значення символічним аспектам взаємодії, відволікаючи від його змісту.

Інший напрям дослідження взаємообміну — трансактний аналіз, у якому представлено дослідження взаємодії з точки зору регулювання дій учасників через їх позиції, а також врахування характеру ситуацій і стилю взаємодії. Найбільш яскраво трансактний аналіз представлено в праці Е. Берна "Ігри, в які грають люди. Люди, які грають в ігри". З точки зору Е. Берна, кожен з учасників взаємодії може займати одну з трьох позицій, які він означив як Батько,

Дорослий, Дитина, Позиція Дитини може бути визначеною як позиція "Хочу!", позиція Батька — як "Потрібно", позиція Дорослого — як об'єднання "Хочу" і "Потрібно". Ці позиції не пов'язано обов'язково з відповідною соціальною роллю, а є психологічним визначенням певної стратегії у взаємодії.

У кожної людини відповідно до її психічного стану складаються певні схеми поведінки. Репертуар цих станів Е. Берн розподілив на такі категорії: 1) стан Я подібний образу батьків; 2) стан Я, який автономно направлено на об'єктивну оцінку реальності; 3) стан Я, який діє з моменту його фіксації в ранньому дитинстві, і представляє архаїчні пережитки.

Ці стани відповідають позиціям Батька, Дорослого і Дитини, одна з яких виявляється в людини в соціальній взаємодії в кожен момент часу і може змінюватись відповідно до зміни психологічних станів. Кожен тип станів по-своєму дуже важливий для людини. Дитина — це джерело інтуїції, творчості, спонтанних спонук і радості. Стан "Дорослий" є необхідним для життя. Людина переробляє інформацію і вираховує імовірності, які необхідно знайти, щоб ефективно взаємодіяти з навколишнім світом. Дорослий контролює діяльність Дитини і є посередником між ними. Батько здійснює дві основні функції. По-перше, завдяки цьому стану людина може ефективно грати роль батька своїх дітей, забезпечивши тим самим виживання людського роду. Важливість цієї функції підкреслюється тим фактом, що люди, які залишилися сиротами в ранньому дитинстві, відчують значно більше труднощів у вихованні власних дітей, ніж ті, які росли в повних сім'ях аж до підліткового віку. По-друге, завдяки Батьку багато наших реакцій давно стали автоматичними, що допомагає зберегти багато часу і енергії. Люди багато чого роблять тільки тому, що "так прийнято робити". Це звільняє Дорослого від необхідності приймати багато тривіальних рішень, завдяки чому людина може присвятити себе вирішенню більш важливих життєвих проблем, залишаючи буденні питання на розсуд Батька.

Отже, всі три позиції людини дуже важливі для виживання, функціонування і взаємодії. Кожна з них заслуговує однакової поваги, бо кожен стан по-своєму робить життя людини повноцінним і плідним. Зміна цих позицій стає необхідною лише в тому випадку, якщо одна з них порушує здорову рівновагу. Взаємодія стає ефективною лише тоді, коли трансакції мають додатковий характер, тобто якщо вони збігаються.

В концепції Е. Берна одиниця спілкування називається трансакцією. Люди, які спілкуються, виявляють свою поінформованість відносно присутності один одного. Це називається трансактним стимулом. Людина, на яку спрямовано трансактний стимул, у відповідь щось скаже або зробить. Ця відповідь називається транс-актною реакцією. Метою простого трансактного аналізу є з'ясування того, яка саме позиція "Я" відповідальна за трансактний стимул і яка позиція людини здійснила трансактну реакцію.

Питання 2. Мова як основний засіб вербальної комунікації. Основні функції мови

Мовлення - це процес використання людиною мови для спілкування. Залежно від віку, специфіки діяльності, середовища мовлення людини набуває

певних особливостей - попри те, що люди спілкуються однією мовою. Наприклад, мовлення однієї людини образне, яскраве, виразне, переконливе, а іншої - навпаки, обмежене, бідне, сухе, малозрозуміле. У цьому вже виявляється відмінність у володінні мовою. Кожній людині властиві індивідуальний стиль мовлення, відмінність в артикуляції звуків, інтонуванні, логічній виразності. Кожен говорить по-своєму, хоча й користується спільною для всіх мовою.

Мовлення не існує і не може існувати поза мовою. Мова - знакова система, що використовується для вираження думок, для спілкування; побудована на звуковій основі, для передачі думки використовує слова; володіє граматичною системою, що забезпечує функціонування системи та створення найскладніших структур тексту. Водночас сама мова існує як жива лише за умови, що її активно використовують люди. Мова розвивається та вдосконалюється у процесі мовного спілкування. Саме мовлення є формою актуального існування кожної мови. Мовлення розглядають також як мовну діяльність, оскільки за його допомогою можна, наприклад, забезпечити спілкування, розв'язання мнемонічних завдань або завдань подумки. Відповідно, мовлення може набувати вигляду мовних дій, що є складовими іншої цілеспрямованої діяльності, зокрема трудової чи навчальної.

Слово "мовлення" використовується у трьох різних значеннях:

- а) як діяльність, процес;
- б) як продукт мовленнєвої діяльності;
- в) як ораторський жанр.

Мовлення в першому, процесуальному, значенні має синоніми: мовленнєва діяльність, мовленнєвий акт. Спілкування, контакт між людьми, обмін думками й почуттями, інформацією здійснюється не тільки через мовлення, але й за допомогою немовних знаків, які вивчає семіотика (міміка, жести, дотик). Мовлення ж - вербальне спілкування за допомогою мовних знакових одиниць: слів, синтаксичних конструкцій, тексту, інтонацій, часто за підтримки невербальних засобів.

Друге значення терміна "мовлення" - "мовлення як результат" - має синонім "текст", який може бути не тільки письмовим, а й усним. У теорії мовлення текст визначається як мовна тканина твору - результат творчого процесу, його породження.

Приклади використання терміна "мовлення" в такому значенні: мовлення діалектне, ритмічне мовлення, мовлення наукове, пряме й непряме мовлення тощо.

Третє значення терміна "мовлення" - мовлення як ораторський жанр чи як монолог у художньому творі (інформаційне, полемічне, патетичне тощо). Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше знакових систем. Існує кілька знакових систем, які використовуються в комунікативному процесі, відповідно до них можна побудувати класифікацію комунікативних процесів. За грубого розподілу розрізняють вербальну й невербальну комунікації, що використовують різні знакові системи. Відповідно, виникає в різноманіття видів комунікативного процесу. Кожен з них необхідно розглянути окремо.

Вербальна комунікація використовується як знакова система людського мовлення, природна звукова мова, тобто система фонетичних знаків, яка включає два принципи: лексичний і синтаксичний. Мовлення є найбільш універсальним засобом комунікації, оскільки під час передачі інформації за допомогою мовлення найменше губиться зміст повідомлення. Правда, тут також потрібен високий ступінь спільності розуміння ситуації всіма учасниками комунікативного процесу, про що йшла мова вище. За допомогою мовлення здійснюється кодування й декодування інформації: комунікатор у процесі говоріння кодує, а реципієнт у процесі слухання декодує цю інформацію. Терміни "говоріння" та "слухання" наведено Іриною Зимньою як позначення психологічних компонентів вербальної комунікації.

Для комунікатора зміст інформації передуює процесу кодування (висловлення), тому що "мовець" спочатку має певний задум, а потім втілює його в систему знаків. Для "слухача" зміст прийнятого повідомлення розкривається одночасно з декодуванням. У цьому випадку особливо чітко проявляється значення ситуації спільної діяльності: її усвідомлення включено до самого процесу

декодування; розкриття змісту повідомлення немислиме поза цією ситуацією. Точність розуміння слухачем змісту висловлення може стати очевидним для комунікатора лише тоді, коли відбудеться зміна "комунікативних ролей" (умовний термін, що позначає "мовця" і "слухача"), тобто коли реципієнт перетвориться на комунікатора і своїм висловленням сповістить про те, як він розкрив зміст прийнятої інформації.

Діалог, або діалогічне мовлення, як специфічний вид "розмови" є послідовною зміною комунікативних ролей, у ході якої виявляється зміст мовного повідомлення, тобто відбувається те явище, що було позначено як "збагачення, розвиток інформації".

Мовлення - це певний пізнавальний процес, тоді як мова - це система засобів мовної діяльності (система знаків, символів і правил). Мовлення являє собою спосіб формування й формулювання окремих думок, мова є інструментом, знаряддям, за допомогою якого ці думки отримують остаточне оформлення.

Учені розглядають різні функції мовлення. Як основні, базові досить виділити дві функції мовлення: комунікативну й сигніфікативну.

Комунікативна функція забезпечує процес передачі інформації від однієї людини до іншої (визначення змісту повідомлення, втілення його в мовну форму, передача через той або інший канал інформації).

Сигніфікативна функція пов'язана з відображенням об'єктивної реальності через поняття.

Ці функції зазвичай тісно переплетені, оскільки процес безпосереднього спілкування опирається на сигніфікативні можливості мови, на понятійній основі яких формулюється те чи інше комунікативне повідомлення. Але як тільки люди перестають використовувати певну мову в мовному спілкуванні, вона стає мертвою мовою (наприклад, давньогрецька, латинська). Безпосередньо пов'язане з мовною діяльністю мислення. Мовні засоби необхідні не тільки для

вираження думки, але й для її формування. Адже ми не можемо довідатися про зміст наших думок, поки не наділимо їх словесною формою. Тому можна сказати, що стосовно психічного життя людини мовлення виконує функцію формоутворення.

Людська свідомість не просто існує переважно в мовних категоріях і формах. Зниження вербальної активності зазвичай супроводжується зниженням рівня свідомості (так, блокувавши внутрішнє мовлення, людина поринає в стан медитації або в сон). Блокування промовляння вголос або "про себе" вчинених дій приводить до миттєвого забування, не дозволяє осмислити сприйману інформацію. Це дає можливість виділити активаційну функцію мовлення.

Мовлення - це засіб, за допомогою якого здійснюється введення людини в соціальне середовище, у відносини між людьми. Завдяки мовленню формуються не тільки емоційно наповнені, але й змістовні зв'язки між матір'ю та дитиною, регулюється соціальна поведінка дитини, здійснюється вплив на напрям думок і дій, освоюються культурні традиції, тобто реалізується регулятивна функція мовлення. Крім того, більша частина нашого життєвого досвіду - це аж ніяк не те, що ми безпосередньо переживали. Він приходить до нас із книг, газет, радіо й телепередач, оповідань інших людей, спрямованого навчання. Тому мова служить і для передачі інформації (інформативна функція мовлення), і для зберігання сукупного досвіду людини - кумулятивна функція. Крім цього, мовлення виконує ще й експресивну функцію у процесі спілкування, що полягає у вираженні внутрішнього, емоційного стану людини. Ми найчастіше не можемо зробити зміст наших почуттів, думок, переживань актуальним для іншої людини, не сказавши їй про це. Крім того, виділяють ще фактичну функцію, спрямовану на встановлення контакту з тими людьми, з якими особа вступає у безпосередню взаємодію, на підтримку певних зв'язків у тих мікрогрупах, до які вона входить (з родичами, колегами по роботі, просто знайомими). Наприклад, у змістовному плані привітання зі святом можуть сприйматися як явна безглуздість. Однак сам факт привітання є формою реалізації фактичної функції, тобто служить сигналом про прагнення підтримати дружні стосунки. Таку ж фактичну функцію виконує й випадне вітання "на ходу", зовні зовсім безглузде ("Як справи?" - "Нормально"). Трохи втратила своє значення в сучасному суспільстві так звана міфічна функція мовлення - звертання до різного роду заклинань, молитв, щоб запобігти можливим неприємностям. Однак навіть атеїстично налаштовані люди у важкі хвилини неусвідомлено вдаються до своєрідного "моління", щоб лихо минуло їх. Однак для реалізації функцій і здійснення міжособистісного впливу мовленню мають бути притаманні такі комунікативні якості: правильність, точність, логічність, чистота, образність, виразність, багатство, різноманітність, доречність, доступність, достатність, стислість, змістовність, ясність, емоційність, естетичність, дієвість.

Основною комунікативною якістю мовлення є його правильність - дотримання норм сучасної літературної мови. Насамперед правильною забезпечується висока культура мови, її єдність, зумовлюються всі інші комунікативні якості. У понятті точність мовлення закладено подвійний зміст: "по-перше, це вживання слів (їхніх значень) і словосполучень, звичних

(узвичаєних) для людей, які володіють нормами літературної мови, а, по-друге, це оформлення й вираження думки адекватно предметові або явищу дійсності, тобто несуперечність реального предмета і його назви. Борис Головін виділяє точність предметну (адекватність слова й позначуваного ним предмета) і точність понятійну (адекватність змісту мови й виражених у ній понять).

Логічність характеризує структуру тексту, його організацію. Слід враховувати взаємодію "трьох логік": логіки дійсності, логіки думки й логіки мовного висловлення. Логічність, як і точність, буває предметна й понятійна. Предметна логічність полягає у відповідності змістовних зв'язків і відношень одиниць мови в мовленні зв'язкам і відношенням предметів і явищ у реальній дійсності. Логічність понятійна є відображенням структури логічної думки та логічного її розвитку в семантичних зв'язках елементів мови в мовленні.

Чистота - ознака мови, пов'язана з правильною, літературно нормативною вимовою, з відсутністю позалітературних елементів - діалектизмів, вульгаризмів, а також штампів, канцеляризмів, слів-паразитів, таких мовно-виражальних засобів, що заперечуються нормами моралі.

Образність - комунікативна якість мови, орієнтована на виникнення додаткових асоціативних зв'язків, тобто вживання слів і словосполучень у незвичному оточенні, зокрема, їх переосмислення в порівняннях, метафорах тощо.

Виразність - те, що привертає увагу слухача, читача своєю формою, логічним або емоційним підкресленням: "Це всі ті способи і прийоми, за допомогою яких у читача виникає особливий інтерес і підвищена увага до змісту і форми мови. У цьому випадку образність входить до поняття виразності: все, що образне, те і виразне, але не все виразне образне".

Показником багатства мови великий обсяг активного словника, семантично та стилістично відмінні одиниці, оперування синонімічними можливостями мови, не лише лексичними, а й словотвірними, граматичними.

Різноманітність - це використання різних засобів і способів для вираження того самого змісту, звертання до системних і контекстуальних синонімів, до джерел стилістичного урізноманітнення мови.

Доречність - добір, організація мовних засобів, що роблять мову відповідною меті, умовам, ситуації спілкування. Доречна мова відповідає темі повідомлення, його логічному й емоційному змістові, складові слухачів і читачів, інформаційним, виховним, естетичним та іншим завданням писемного й усного виступу. Розрізняють доречність стильову, контекстуальну, ситуативну, особистісно-психологічну.

Доступність (дохідливість) - здатність даної форми мови бути зрозумілою комунікаторам, полегшувати сприйняття вираженої інформації, тобто доступність насамперед пов'язана з відповідністю повідомлення комунікативній сприйнятливості.

Достатність - це комунікативна якість, яка виражає поняття кількості мовної інформації та відповідає вимогам певного функціонального стилю літературної мови, логічній завершеності думки.

Стислість мови - прагнення виразити максимальну за обсягом інформацію

мінімальною кількістю всіх мовних засобів.

Змістовність мови визначається інформаційним наповненням висловлюваного, відповідністю його темі повідомлення. Змістовність мови передбачає повне розкриття предмета розмови. Важливими чинниками є лаконізм, відсутність пустих фраз, невиправданих повторів і дублювань.

Емоційність - комунікативна якість мови, що виражає індивідуальний порядок почуттів, переживань, настроїв, суб'єктивного ставлення особистості до висловлюваного, уникання експресивного дисонансу. Емоційність реалізується за допомогою інтонації та лексико-граматичних засобів, що відповідають нормам сучасної літературної мови. Культура вираження почуттєвої сфери людини є важливим чинником загальномовної культури.

Естетичність виявляється перш за все в оптимальному відборі й організації відповідно до комунікативних умов і завдань самого змісту, в оптимальному при цьому мовному оформленні змісту, в гармонії та цілісності тексту, в якості його зовнішнього оформлення в писемній формі та виконання в усній. Це милозвучність мови, відчуття краси слова.

Дієвість (ефективність) - ознака такої мови, яка спонукає адресата до зміни поведінки - зовнішньої (вчинків, дій) чи внутрішньої (думок, поглядів, настроїв).

Ясність передбачає співзвучність вираженої мовою думки динаміці мислення мовної особистості, і звідси - зрозумілість її адресатові, недвозначність у формулюванні думки.

Вчені розрізняють певні види мовлення. Розглянемо основні з них. Мовлення буває усним і писемним. Усне мовлення може здійснюватись у діалогічній та монологічній формах. Крім того, розрізняють зовнішнє й внутрішнє мовлення. До зовнішніх видів мовлення належать усі різновиди усного й писемного мовлення.

Всі форми мовлення між собою взаємозалежні. Зовнішнє мовлення частіше є засобом спілкування, тоді як внутрішнє - засобом мислення. Письмове мовлення відіграє найбільшу роль як спосіб фіксації інформації, її збереження, передачі.

Усне мовлення безпосередньо орієнтоване на слухачів. А під час використання письмового мовлення відсутній безпосередній зворотний зв'язок.

Розрізняють також мовлення ситуативне й контекстне. Зміст мовлення, неподільно пов'язаний із ситуацією, в якій він подається, називають ситуативним мовленням.

Контекстне мовлення зазвичай більш взаємопов'язане, його відрізняє адекватність мовного оформлення насамперед думки того, хто говорить або пише, і зрозумілість для слухача або потенційного читача. Усе в ньому повинно бути зрозуміло незалежно від безпосередньої ситуації взаємодії, на підставі тільки контексту повідомлення. Зазвичай людина користується і ситуативним, і контекстним мовленням. Так, під час спілкування переважно на емоційній основі або розмови близьких друзів, що пережили в минулому життєву ситуацію, іншим не завжди зрозуміло, про що йде мова. Людина дуже емоційна також найчастіше незрозуміла для інших. Залежно від характеру й змісту спілкування, ступеня прихильності до ситуації взаємодії, а також

комунікативних особливостей співрозмовників розрізняють монологічне й діалогічне мовлення. Монолог - спосіб трансляції знань і самовираження мовця, тоді як діалог незамінний в обміні інформацією та позиціями між людьми.

Про те, що мова є явищем суспільним, засвідчують її функції. Так, основними функціями мови є комунікативна і мислетворча, які мають виразний соціальний характер.

Комунікативна функція (від лат. *согитишсайо*"спілкування") - функція спілкування. Мова й створена для того, щоб спілкуватися, а спілкування можливе лише в суспільстві. Щоправда, існують й інші комунікативні засоби, наприклад, жести й міміка. У мовознавстві навіть існує думка, що спочатку люди спілкувалися за допомогою жестів і міміки і лише згодом - звуковою мовою. Як доказ комунікативної придатності жестів та міміки можна навести пантоміму. У театрі пантоміми та балетному спектаклі, де пантоміма відіграє значну роль, глядачам цілком зрозумілі "діалоги" дійових осіб і всі колізії подій. Однак у звичайному людському спілкуванні жести й міміка є лише допоміжними супровідними щодо звукової мови засобами. Допоміжними засобами спілкування можна якоюсь мірою назвати музику й живопис, проте якими б досконалими вони не були, замінити мови не можуть. У кожної людини музика й живопис викликають свої враження, почуття, думки. А от спілкуючись за допомогою мови, всі люди приблизно однаково розуміють висловлене. Тому-то мову вважають найважливішим засобом людського спілкування. До того ж комунікативну функцію виконує не тільки звукове мовлення, а й написані чи надруковані тексти. Мислетворча функція мови - функція формування й формулювання думки. Мислення (думка) не тільки виражається словом, але й здійснюється в ньому. Не випадково один із найвидатніших мовознавців XIX ст. Гумбольдт назвав мову "органом, який творить думку".

Яка ж із названих двох функцій є головнішою? Одні вчені вважають, що найголовнішою функцією є комунікативна, інші - функція мислення. Обидві ці функції дуже тісно пов'язані між собою: для того, щоб спілкуватися, потрібно мислити й уміти передавати свої думки за допомогою мовних засобів.

Усі інші функції мови, про які йдеться в мовознавчій літературі, похідні від головних, вони є ніби уточненням, детальнішою видовою класифікацією їх. Так, з комунікативною функцією пов'язані такі конкретні функції: фатична (від гр. *phatos* "розказане"), тобто контактоустановлювальна; репрезентативна (від фр. *representation* "представництво") - функція позначення світу речей; емотивна - функція вираження почуттів, емоцій; експресивна (від лат. *expressio* "вираження") - функція самовираження, створення образу мовця, автора; волюнтативна (від лат. *voluntas* "воля") - функція волевиявлення; прагматична (від гр. *pragma* "дія") -- функція, що вказує на ставлення мовця до висловленого; естетична (від гр. *aistetikos* "такий, що стосується чуттєвого сприйняття") - функція вираження прекрасного, виховання естетичного смаку; метамовна (від гр. *meta* "після, за, між"; у сучасній термінології вживається для позначення таких систем, які використовують для дослідження чи опису інших систем) - функція використання мови для опису іншої мови, тобто спеціальної наукової мови (метамова фізики, хімії, кібернетики, логіки тощо).

Із мислетворчою функцією пов'язані когнітивна (від лат. *cognitus* "знання, пізнання"), або гносеологічна (від гр. *gnosis* "знання, пізнання"), тобто пізнавальна, й акумулятивна (від лат. *accumulatio* "нагромадження") функції. Мислячи з допомогою мови, людина пізнає навколишній світ, нагромаджує (акумулює) знання про нього. Мова зберігає всі інтелектуальні здобутки попередніх поколінь, фіксує досвід предків. Так, зокрема, у словнику відображено результати розумової діяльності людства, класифіковано і систематизовано весь навколишній світ. Мова навіть часто підказує людині, як чинити в тому чи іншому випадку, що, наприклад, засвідчують усталені мовні звороти - фразеологізми: Не знаючи броду, не лізь у воду; Сім раз відмір, один відріж тощо. Засвоюючи мову, людина засвоює знання про світ, що значно скорочує і спрощує шлях пізнання, оберігає людину від зайвих помилок.

Деякі часткові функції, наприклад, інформативна, або референтна (від лат. *referens* "такий, що повідомляє"), пов'язані з обома головними. Інформація спершу осмислюється (формується і формулюється), а відтак передається. Усі функції, як правило, реалізуються не ізольовано, а в різноманітних поєднаннях, бо кожне висловлювання здебільшого є багатофункціональним. У кінцевому результаті всі функції працюють на комунікацію, і в цьому сенсі комунікативну функцію якоюсь мірою можна вважати провідною. Функції мови не можна сплутувати з функціями мовних одиниць (фонем, морфем, лексем, речень), про які йтиметься у відповідних розділах.

Питання 3. Мовлення, мовленнєва діяльність. Види мовленнєвої діяльності.

Мовлення - це: 1) спосіб існування і вияву мови; мова в дії; мовний процес у його формах і видах (говоріння, письмо, слухання, читання), мовчазна розмова із самим собою, обдумування свого чи сприйнятого від інших повідомлення; 2) вияв процесу формування (а не втілення) думки, вияв одиниць мови усіх рівнів і правил їх поєднання; 3) засіб конкретизації (мовного) спілкування. Функціонально мова характеризується як засіб мовлення, як процес і результат функціонування мовлення.

Мовлення можна розглядати з двох боків: психофізичного та лінгвістичного. У творенні мовлення як психофізичного явища бере участь мовленнєвий апарат і центральна нервова система, яка регулює процес мовлення. Мовлення - це пізня функція головного мозку, окремі частини якого "спеціалізуються", виконуючи різні призначення; це приведення органів мовлення в рух, забезпечення розуміння свого мовлення і мовлення іншої особи. Із лінгвістичного боку мовлення розглядають як діяльність мовця, який використовує засоби мови для спілкування з іншими членами певного мовленнєвого колективу або звертання до самого себе. Для цього існує мовлення зовнішнє (вголос) і внутрішнє (мовчки, "про себе" язок'). Уперше взаємозв'язок між мовою і мовленням відмітив швейцарський лінгвіст Фердінанд де Соссюр: "Без сумніву, обидва ці предмети тісно між язані.'собою зв Мова необхідна, щоб було зрозумілим мовлення і виконувало певну дію; мовлення у свою чергу необхідне для того, щоб встановилася мова; історичний факт: мовлення завжди передує мові".

2. Отже, мова і мовлення взаємопов'язані. Мовлення неможливе без мови, а мова створена для того, щоб здійснювати процес мовлення. Мова - це передусім система засобів спілкування і пізнання, а мовлення - це не тільки мовні засоби, а й висловлені за їх допомогою думки, почуття, спонукання.

Мова є спільною для всіх, хто нею користується. Мовлення ж завжди індивідуальне. У мовленні людей наявні неповторні риси. Це пояснюється тим, що мовні засоби кожен із нас застосовує по-своєму. У процесі мовленнєвої діяльності відбувається розвиток і збагачення мови. Якщо мовленнєва діяльність засобами певної мови припиняється, тобто мова виходить з ужитку, то зупиняється і розвиток мови і вона переходить у розряд мертвих. Такими мовами, наприклад, є латинська і старогрецька, давньоруська і староанглійська, санскрит тощо.

3. Мовна система реалізується у процесі її функціонування, тобто в мовленні. Мовлення - це діяльність людей, які використовують засоби для спілкування. Нерідко використовується термін "мовленнєва діяльність", цим підкреслюється той факт, що мовлення - процес, у якому можуть бути виділені окремі його елементи - мовленнєві дії. Якщо мовленнєва діяльність - поняття абстрактне, узагальнене, то мовленнєва зане'дія - поняття конкретне, зв'язане з конкретною ситуацією і володіє закінченістю.

Мовленнєва діяльність - це говоріння, слухання, читання, письмо. Мовленнєва діяльність складається з трьох частин: мотиваційно-спонукальної, аналітико-синтетичної і виконавчої. У мовленнєвій діяльності тісно переплітаються факти мови, мовлення і позамовні чинники.

4. Відповідно до функцій розрізняють зовнішнє і внутрішнє мовлення.

Внутрішнє мовлення - це мовне оформлення думки без її висловлювання, усного чи писемного. Процес внутрішнього мовлення протікає з великою швидкістю; воно неоднакове і розрізняється ступенем мовної сформованості залежно від її мети.

У житті сучасної людини внутрішнє мовлення відіграє досить важливу роль як засіб теоретичної, пізнавальної діяльності: людина внутрішньо усвідомлює й осмислює інформацію, постійно через рецептори, що поступають із зовнішнього світу, мовчки читає і переробляє почерпнуті з книг відомості, приходить до певної думки. Внутрішнє мовлення призначене ект, тільки для самого себе, і суб'єктивний думкає, розуміє себе буквально "з півслова"; воно фрагментарне, уривчасте, дуже динамічне, позбавлене граматичного оформлення.

Зовнішнє мовлення класифікується за різними ознаками. Розрізняється: усне і писемне мовлення, монологічне й діалогічне. Розрізняють різні стилі мовлення, різні за жанрами тексти.

Мовленнєва діяльність поділяється на такі види й підвиди: 1) сприймання мовлення: слухання, читання; 2) продукування мовлення: говоріння, письмо.

Як і всі види мовленнєвої діяльності, **слухання** має мотиваційну частину (мету), аналітико-синтетичну (сприймання, розуміння), виконавчу (наступного говоріння, прийняття рішення на основі одержаної інформації). Сприймаючи початок думки, потрібно передбачити, що буде сказано далі. І в тому випадку,

якщо ця гіпотеза неправильна, потрібно висувати нову. У своєму здогадуванні насамперед треба орієнтуватися на ситуацію спілкування, на мовні засоби - синтаксичні структури, їх лексичне наповнення, граматичне оформлення, а також на інтонацію, тон, міміку, жести мовця, на орієнтири, адекватні тим, які у внутрішньому мовленні утримують смисл речень і тексту в цілому (ключові слова, яті'наочні образи). Треба зберігати в пам початок висловлювання, щоб зрозуміти зміст і смисл висловлювання. У процесі слухання важливе здогадування, смислова орієнтація, еквівалентні зміни.

Читання, як вид мовленнєвої діяльності, здійснюється переважно мовчки. Розрізняють різні види читання: ознайомлювальне, вивчаюче, пошукове, вибіркоче, оглядове.

Переважно, вивчаючому і пошуковому читанню передуює оглядове, а також ознайомлююче з метою ознайомлення зі спільним змістом книги, її автором, змістом частин або параграфів. Вивчаюче, пошукове й ознайомлююче читання розвивається у процесі самостійної роботи з книжкою і має свою технологію. При вибіркочому або пошуковому читанні опрацьовується матеріал із декількох книг, зіставляючи його, роблячи висновки.

Говоріння має трискладову структуру: мотив, аналіз-синтез, виконання. При підготовці до говоріння мовець виходить із того, чи цікава, чи потрібна співрозмовникові тема розмови. При реалізації задуму у висловлюванні добираються слова, що найбільш точно передають думку мовця. Їх потрібно не тільки промовляти, але яті'й утримувати в пам уже сказане. Те ж відбувається і з цілим текстом висловлювання. Мовцю потрібно ятати'пам початок промовленого тексту, тому він зберігається у внутрішньому мовленні, де слова заміщені наочними образами і плануються смислові віхи продовження тексту. Плануючи, потрібно намітити основну тезу тексту, обдумати, як її розкрити, тобто визначити основу тексту, його початок (вступ) і закінчення (висновки, кінцівку). Зміст висловлювання можна виразити не тільки з допомогою лексичних значень і їх сполучень, але й інтонації, яка членує текст і робить мовлення емоційним, зверненим до співрозмовника.

Письмо - продуктивний вид мовленнєвої діяльності, який має ті ж механізми, що й говоріння. Однак думки у письмовому мовленні передаються тільки з допомогою мовних засобів. Використовуються такі види письма - письмо-слухання і письмо-читання. Коли слухають і пишуть (написання диктантів, переказів, планів, тез, конспектів, лекцій) або коли читають і пишуть (плани, тези, конспекти, анотації, реферати). Записи не тільки зберігають прочитаний або прослуханий матеріал, але й допомагають його засвоїти. Тому з навчальною метою широко використовуються такі види записів, як тези, план, конспект.

5. Між усним і писемним мовленням спостерігаються певні відмінності. Писемне мовлення:

- є вторинним стосовно до усного мовлення, оскільки виникло пізніше, ніж усне;

- фіксується графічними, матеріальними знаками і сриймається зором; самі по собі ці графічні знаки неоднорідні - серед них є літери українського

алфавіту, цифри, різні наукові символи, умовні позначки, малюнки;

- дає можливість фіксувати кимось висловлене, а це забезпечує збереження і відтворення чийогось мовлення у просторі й часі (тобто значно пізніше того, як воно було висловлене);

- воно монологічне;

- відзначається більшою регламентацією мовних засобів, ніж усне;

- у ньому відсутні такі супровідні елементи, як жести, міміка, інтонація, які наявні в усному мовленні.

Усна форма мовлення відрізняється від писемної матеріальною формою реалізації: вона твориться мовним апаратом і сприймається на слух (як цілісний відрізок мовного потоку, а не як “ланцюжок” графічних знаків).

Особливість усного мовлення - спонтанність, а залежно від ситуації і форми - підготовленість або непідготовленість. Усне мовлення характеризується надлишковою інформацією. Однак взаємовідношення усного і письмового мовлення у житті сучасних людей досить складні: спостерігається збільшення ролі писемного мовлення і вплив його на усне мовлення, що не завжди призводить до його збагачення. Порівнюючи ці два види мовлення, ми бачимо, що за ступенем уживання явно переважає усне мовлення; однак кількість зафіксованих усних текстів (звукозаписів) поки що невелика у порівнянні з писемними - книжками, журналами, рукописами тощо. Писемне мовлення завжди вважалося правильним, зразковим, його вивчали мовознавці. Усне ж почало вивчатися порівняно недавно.

За характером породження усне діалогічне мовлення завжди менш підготовлене, ніж усне чи писемне монологічне, оскільки в діалогічному мовленні більше безпосередності, стихійності, випадковості, ніж у монологічному. Писемне мовлення - це мовлення підготовлене. Воно строгіше, повніше за змістом, переважно відповідає літературній нормі. У ньому точніший вибір слів, складніші речення тощо. В усному мовленні синтаксис простіший, часто трапляються повтори, еліпси (пропуски елементів висловлювання), вигуки тощо. Усне мовлення володіє засобами звукової виразності: інтонацією, темпом, висотою, тембром, паузами, логічними наголосами, силою звучання. Крім цього, усне мовлення може супроводжуватися жестами й мімікою. Різноманітні норми усного та писемного мовлення: до являються усного мовлення пред орфоепічні вимоги, до писемного - орфографічні й пунктуаційні, а до рукописного варіанту - ще й каліграфічні.

Питання 4. Невербальні засоби комунікації. Типологія невербальних засобів комунікації.

Невербальні засоби спілкування - це система немовних знаків, що слугують засобами для обміну інформацією між людьми. Один з найвідоміших фахівців з питань спілкування А. Піз стверджує, що за допомоги слів передається всього 7% інформації, тоді як звуковими засобами - 38%, а за допомоги міміки, жестів і поз - 55 %⁴⁰. Без сумніву, вербальні і невербальні засоби спілкування потрібно інтерпретувати не ізольовано, а в єдності, оскільки вони підсилюють взаємодію між співбесідниками. Між вербальними і невербальними засобами спілкування наявний своєрідний розподіл функцій:

словесними передається чиста інформація, а невербальними - ставлення до партнера. Бажано розвивати вміння читати (розуміти) невербальні сигнали, оскільки вони здебільшого спонтанні, несвідомі, а тому щирі. Вміння користуватися ними сприяє формуванню культури спілкування. На думку американських вчених, для формування першого враження від співрозмовника важливими є перші чотири хвилини зустрічі, а деякі вважають, що досить і двох хвилин.

У наукових дослідженнях є різні класифікації невербальних засобів, які схематично можна представити так.

Кінетичні невербальні засоби є найважливішими у спілкуванні. Серед них важлива роль відводиться міміці. Міміка - це експресивні рухи м'язів обличчя, що виражають психічний стан, почуття, настрій людини в певний момент часу. Міміка репрезентує шість основних емоційних станів: гнів, радість, страх, страждання, подив і презирство. З мімікою тісно пов'язаний візуальний контакт, тобто погляд, що становить важливу частину спілкування. Розрізняють діловий, світський та інтимний погляди залежно від локалізованої спрямованості на співрозмовника. Погляд, спрямований у трикутник, вершиною якого є точка посередині чола, а основою - лінія між очима, є діловим. Він не опускається нижче очей. Якщо погляд фіксується нижче лінії очей - то це соціальний погляд. Інтимний погляд спрямовується в трикутник між очима і грудьми. Погляд має завжди відповідати типові спілкувальної ситуації. Неабияке значення у спілкуванні відіграють жести.

Жести - це виражальні рухи рук, що передають внутрішній стан людини.

За функціональним призначенням і природою вирізняють такі їх види:

1. Ритмічні жести дублюють інтонацію, виокремлюють певні частини висловлювання, підкреслюють логічний наголос, сповільнення чи прискорення темпу мовлення.

2. Емоційні жести передають найрізноманітніші відтінки почуттів: подив, радість, захоплення, ненависть, роздратування, розчарування.

3. Вказівні жести виконують функцію виділення якогось предмета серед однорідних. З цією метою послуговуються рухами пальців, кисті, цілої руки.

Увага! Етикетна компетенція!

Показувати пальцем на людей неввічливо.

4. Зображувальними жестами відтворюють предмети, тварин, інших людей (їхню форму, рухи, розміри). Ними користуються в тих випадках, коли не вистачає слів чи необхідно підсилити враження і вплинути на слухача наочно.

5. Жести-символи інформують про певні дії, властивості, наміри тощо. Такі жести не мають нічого спільного з діями, про які вони сигналізують. Наприклад, піднесена рука з випрямленими пальцями - "прошу слова". До жестів-символів належать умовні жести вітання, прощання, заклик до мовлення, передчуття приємного.

Наведемо поширені жести і їх тлумачення:

о пальці рук зціплені - знак розчарування і бажання співрозмовника приховати своє негативне ставлення;

прикривання рота рукою - слухач розуміє, що ви говорите неправду; о почухування і потирання вуха - співрозмовник наслухався і хоче висловитися; о потирання скронь, підборіддя, прикривання обличчя руками - особа не налаштована розмовляти в цей момент;

о людина відводить очі - підтвердження того, що вона щось приховує;

о схрещення рук на грудях - людина нервує, краще розмову закінчити чи перейти на іншу тему; о схрещення рук і тримання пальців у кулаці - людина налаштована вкрай вороже; о відтягування комірця - людина гнівається або дуже схвильована:

о вказівний палець спрямований прямовисно до скроні, а великий підтримує підборіддя -

негативне або критичне ставлення до почутого;

руки за головою - впевненість, перевага над співрозмовником;

о потирання ока - людина говорить неправду;

о тримання рук за спиною - впевненість у собі.

Поза теж має комунікативний сенс і репрезентує не тільки душевний стан людини, але й її наміри, налаштованість на розмову. Поза - це мимовільна або зумисна постава тіла, яку приймає людина. Вирізняють "закриті" й "відкриті" пози. Відомо, що людина, зацікавлена в спілкуванні, буде орієнтуватися на співрозмовника, нахилитиметься в його сторону, повернеться до нього всім тілом, а якщо не хоче його слухати - то відійде назад, стоятиме напівобернувшись. Людина, яка хоче заявити про себе, буде стояти прямо і вся буде напружена, якщо не потрібно підкреслювати свій статус - займе спокійну невимушену позу. Насамкінець, хода людини, тобто стиль пересування, теж належить до важливих невербальних засобів спілкування. За ходом можна впізнати емоційний стан співрозмовника - гнів, страждання, гордість, щастя. Хода тяжка, коли людина гнівається, легка - радіє, в'яла, пригнічена - страждає. Найбільша довжина кроку, коли людина почувається гордо.

Окрему систему становлять ритміко-інтонаційні невербальні засоби: інтонація, гучність, темп, тембр, тональність. Радість і недовіра зазвичай передаються високим голосом, гнів і страх - також досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні тональності, сили і висоти звуків. Горе, сум, втому передають м'яким і приглушеним голосом. Темп мовлення теж відтворює певний стан людини: швидкий - переживання і стривоженість; повільний - пригнічення, горе, зарозумілість чи втому.

До такесичних засобів спілкування відносять і динамічні дотики у формі потиску руки, поплескування по плечах, поцілунку. Доведено, що динамічні дотики є не лише сентиментальною дрібницею спілкування, а й біологічно необхідним засобом стимуляції. Вони зумовлені багатьма чинниками: професійним статусом партнерів, віком, статтю, характером їх знайомства. Такий такесичний засіб як поплескування по плечу можливий за умови близьких стосунків партнерів спілкування.

Потиск руки може бути трьох типів: домінантним (рука зверху, долоня розвернута вниз), покірним (рука знизу, долоня розвернута вверх) та рівноправним.

Екстралінгвістична система - це наявність під час спілкування пауз, а також різних вкраплень у голос - сміху, плачу, покашлювання, зітхання. Ці засоби доповнюють словесні висловлювання. Спілкування завжди просторово організоване. Американський антрополог Б. Холл увів термін "проксеміка", що означає "близькість". Вчені виокремлюють чотири дистанції між учасниками спілку вального акту:

о інтимна (від 0 до 45 см) - спілкування з дітьми, дружиною, коханими, коханими, найближчими друзями;

о особиста (від 45 до 120 см) - спілкування під час зустрічей, на вечірках, у кулуарах конференцій тощо;

о соціальна (суспільна) (від 120 до 400 см) - міжособистісне спілкування з малознайомими людьми;

о громадська (відкрита) (від 400 до 750 см) виступ лектора перед аудиторією.

Проксеміка - це не тільки відстань між спілкувальниками, а й конфігурація, яку вони творять. Якщо спілкувальники сидять навпроти, вони частіше конфліктують. За звичайної розмови доцільно розташовуватися під кутом один до одного. Під час ділової зустрічі сідають з одної сторони столу. Незалежна позиція визначається у розташуванні по діагоналі. На багатолюдних заходах зазвичай ставлять на столах картки з прізвищами запрошених.

Отже, щоб успішно здійснювати професійну діяльність, треба знати і вміти розпізнавати (читати) невербальні засоби спілкування.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Назвіть основні галузі взаємодії у процесі спілкування .
2. Які основні форми та типи взаємодії ви знаєте?
3. Яка мета комунікативної установки особистості у процесі спілкування?

4. Назвіть групи засобів невербального спілкування.

5. Етичні вимоги

віртуального спілкування.

6. Тривожні тенденції спілкування в Інтернеті.

Лекція №5

Тема 5. Стили спілкування. Маніпуляції у спілкуванні.

Мета лекції : Розглянути та порівняти стилі спілкування, їх особливості, та сфери застосування.

План лекції (навчальні питання):

1. Стили спілкування.
2. Стиль педагогічного спілкування.

3. Психологічні особливості спілкування в колективі.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 1718.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/job.careerist.binternet>
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Стили спілкування

Стиль спілкування зумовлює поведінку людини під час її взаємодії з іншими людьми. Вибір конкретного стилю спілкування визначається багатьма чинниками, зокрема: особистісними характеристиками людини, її світоглядом і статусом у суспільстві, характеристиками цього суспільства. У сучасній літературі немає єдиного виробленого погляду на питання класифікації стилів спілкування. Узагальнюючи, можна говорити про те, що в більшості праць дослідники, орієнтуючись на готовність людини до спілкування та його спрямованість, виділяють ритуальний, маніпулятивний і гуманістичний стилі спілкування.

Ритуальний стиль спілкування спостерігається між груповими ситуаціями, й основним завданням партнерів у ньому є підтримання зв'язку із соціумом, зміцнення уявлення про себе як про члена суспільства. За такого стилю спілкування партнер - це обов'язковий атрибут для виконання ритуалу. Ритуальний стиль спілкування вимагає компетентності його учасників у кожному конкретному ритуалі, знання "правил гри". Так, наприклад, на запитання керівника "Як справи?", адресоване одному з працівників фірми після вихідних, слід відповідати на зразок "Добре" чи "Нормально", а не давати детальну відповідь. Оскільки розлога розповідь підлеглого про реальний стан справ буде порушенням меж ритуалу, до якого залучив його керівник: начальник цим ввічливим запитанням лише створює ілюзорну зацікавленість життям кожного підлеглого, тобто підкріплює зв'язки зі своєю професійною групою. Тому дуже важливо правильно оцінити ситуацію спілкування й уявити собі, як в ній поводитися. Отже, в ритуальному спілкуванні суттєвим є виконання ролі - соціальної, професійної чи міжособистісної.

Маніпулятивний стиль - такий стиль спілкування, за якого партнера розглядають як засіб досягнення зовнішньої щодо нього мети. У маніпулятивному спілкуванні комунікатор демонструє реципієнту тільки те, що допоможе досягти мети, а мети досягає той, хто краще знає партнера, краще володіє технікою спілкування, тобто той, хто виявиться кращим маніпулятором. Маніпулятивний стиль спілкування поширений в основному там, де передбачається спільна діяльність. Проте люди, які в професійній сфері часто послуговуються маніпулятивним стилем, знаються на його техніці й мають певні успіхи при його використанні, можуть зазнавати маніпулятивної деформації, тобто вважати такий стиль спілкування єдино правильним і єдино можливим. Такі люди спілкування в будь-якій сфері своєї життєдіяльності зводять до маніпуляції, що не завжди є доречним і виправданим.

З-поміж різновидів маніпулятивного спілкування у професійній та діловій сферах виокремлюють авторитарний, демократичний і ліберальний стилі спілкування.

Авторитарний стиль спілкування керівника передбачає повне підкорення підлеглих, одноосібне прийняття рішень, дотримання жорсткої дисципліни. Цей стиль спілкування має такі позитивні характеристики, як чіткість та оперативність управління; незначний час для прийняття рішень; певна єдність

управлінських дій; швидке подолання труднощів та ін. До його негативних характеристик зараховують невдоволеність працею; пригнічення ініціативи; бюрократію керівництва і под.

Керівник, який послуговується демократичним стилем спілкування залучає працівників до обговорення у прийнятті важливих для компанії рішень, дозволяє розкрити творчий потенціал працівника, заохочує ініціативу, ефективно використовує мотивацію, підтримує сприятливий психологічний клімат у колективі.

Керівник, який обрав ліберальний стиль спілкування, - це рівноправний член групи, представник трудового колективу.

Гуманістичний стиль переважно використовується в особистішому спілкуванні, яке сприяє задоволенню людської потреби в розумінні чи співчутті. Важливою особливістю гуманістичного стилю є те, що його очікуваним результатом є обопільна зміна уявлень обох партнерів, що визначається глибиною спілкування, а не тільки підтримання соціальних ролей, як у ритуальному спілкуванні, чи вплив на погляди партнера в маніпулятивному.

У гуманістичному спілкуванні партнера сприймають цілісно, без поділу на потрібні й непотрібні функції, на важливі й неважливі у певній ситуації спілкування риси.

Людина, беручи участь у різних комунікативних ситуаціях, може послуговуватися різними стилями спілкування, проте вона завжди залишається соціальною, тобто пов'язаною з життям і відносинами людей у суспільстві.

Питання 2. Стиль педагогічного спілкування

Кожна людина залежно від характеру, поглядів, психічних особливостей виробляє власний стиль спілкування - сукупність найтипівіших ознак поведінки у цьому процесі. Під стилем педагогічного спілкування розуміють індивідуально-типологічні особливості соціально- психологічної взаємодії педагога та учнів.

Стиль педагогічного спілкування - усталена система способів і прийомів, які використовує вчитель під час взаємодії з учнями, їхніми батьками, колегами по роботі.

У стилі спілкування відображаються особливості комунікативних можливостей учителя, характер взаємин педагога і вихованців, творча індивідуальність педагога, особливості учнівського колективу.

Стиль педагогічного спілкування залежить від особистісних якостей педагога і комунікативної ситуації. До особистісних якостей, які визначають стиль спілкування, належать ставлення вчителя до дітей (активно-позитивне, пасивно-позитивне, ситуативно-негативне, стійке негативне) та володіння організаторською технікою.

За активно-позитивного ставлення педагог виявляє ділову реакцію на діяльність учнів, допомагає їм, реалізує інші потреби в неформальному спілкуванні. Вимогливість, поєднана із зацікавленістю в учнях, викликає взаємодовіру, розкутість, комунікабельність. Пасивно-позитивне ставлення фокусує увагу вчителя на вимогливості та суто ділових стосунках. Таке спілкування характеризується сухим, офіційним тоном, неемоційністю, що

збіднює спілкування і гальмує творчий розвиток вихованців. Ситуативно-негативне ставлення, що залежить від зміни настрою вчителя, породжує в дітей недовіру, замкненість, нерідко лицемірство, брутальність тощо. Викликаючи негативне ставлення до себе, учитель працює і проти предмета, який викладає, і проти школи, і проти суспільства загалом. Стійке негативне ставлення характеризується виявом грубості, використанням образливих, принизливих висловів, постійним недотриманням правил професійної етики, педагогічного такту.

Ставлення до дитини детермінує організаторську діяльність учителя, визначає загальний стиль його спілкування, який може бути авторитарним, ліберальним і демократичним.

За авторитарного стилю спілкування вчитель сам вирішує всі питання життєдіяльності класу, визначає кожен конкретну мету, виходячи з власних установок; суворо контролює виконання будь-якого завдання і суб'єктивно оцінює досягнуті результати. Цей стиль керівництва є засобом реалізації тактики диктату та опіки і в разі протидії школярів владному тиску вчителя веде до конфронтації.

Ліберальний (поблажливий, анархічний) стиль спілкування характеризується прагненням педагога не брати на себе відповідальності. Формально виконуючи свої обов'язки, учитель, що обрав такий стиль, намагається самоусунутися від керівництва колективом школярів, уникає ролі вихователя, обмежується виконанням лише викладацької функції. Ліберальний стиль є засобом реалізації тактики невтручання, яка ґрунтується на байдужості і незацікавленості проблемами шкільного життя. Наслідки такої позиції вчителя - втрата поваги школярів і контролю над ними, погіршення дисципліни, нездатність позитивно впливати на особистісний розвиток учнів.

Демократичний стиль спілкування передбачає зорієнтованість учителя на розвиток активності учнів, залучення кожного до розв'язання спільних завдань. В основі керівництва - опора на ініціативу класу. Демократичний стиль є найсприятливішим способом організації взаємодії педагога і школярів.

Впливає стиль спілкування педагога і на становлення особистості учнів, формування характеру пізнавальної активності, їх емоційне благополуччя й стан здоров'я. Результати наукових досліджень свідчать, що у класах з авторитарним, суворим, недобррозичливим педагогом поточна захворюваність утрічі вища, а кількість неврологічних розладів у два рази більша, ніж у класах зі спокійним, урівноваженим, чуйним педагогом, якому притаманний демократичний стиль спілкування.

Стиль спілкування визначає проактивний, реактивний і надактивний типи вчителів. Проактивний тип - ініціативний в організації спілкування, індивідуалізує свої контакти з вихованцями. Його настанови змінюються відповідно до досвіду. Він знає, чого хоче, і розуміє, що в його поведінці сприяє досягненню мети. Реактивний тип - гнучкий у своїх настановах, але внутрішньо слабкий. Не він особисто, а вихованці визначають характер його спілкування з класом. У нього нечіткі, розмиті цілі та пристосувальна поведінка. Надактивний тип - схильний до гіпертрофованого оцінювання своїх учнів і вибудовування

нереальних моделей спілкування; вважає, якщо учень активніший від інших, то він бунтар і хуліган, а коли пасивніший - ледар і нероба. Такі оцінки змушують учителя відповідно діяти: він час від часу вдається в крайнощі, підпорядковуючи своїм стереотипам поведінку учнів.

Залежно від продуктивності виховного впливу розрізняють такі стилі педагогічного спілкування (В. Кан-Калік):

1. Спілкування на основі захоплення спільною творчою діяльністю. Цей стиль ґрунтується на єдності високого професіоналізму педагога та його етичних поглядів. Адже захоплення тим, що цікаве учням, - результат не лише комунікативної діяльності вчителя, а й значною мірою його ставлення до педагогічної діяльності загалом.

2. Спілкування на основі товариської прихильності. Товариська прихильність є важливим регулятором спілкування загалом і педагогічного зокрема. Ще А. Макаренко стверджував, що педагог, з одного боку, має бути старшим товаришем і наставником, а з іншого - співучасником спільної діяльності.

3. Спілкування-дистанція. Сутність такого спілкування полягає в тому, що в системі стосунків педагога і учнів запобіжником є дистанція. Проте й тут має бути міра. Гіпертрофована дистанція призводить до формалізації спілкування вчителя й учнів, перешкоджає створенню справжньої творчої атмосфери. Безперечно, дистанція повинна існувати, але має впливати із загальної логіки стосунків учителя і учнів, а не диктуватися вчителем. Якщо дистанція стає домінантою педагогічного спілкування, одразу різко знижується загальний творчий рівень спільної діяльності педагога та учнів. Це спричинює формування між ними авторитарних стосунків, що зрештою негативно позначається на результатах виховання.

До спілкування-дистанції нерідко вдаються вчителі-початківці, які бояться учнів і намагаються в такий спосіб утвердитися. Однак цей стиль спілкування, як правило, не дає хороших результатів, оскільки дистанція не може бути основою формування педагогічного авторитету.

4. Спілкування-залякування. Цей стиль спілкування зумовлений насамперед невмінням організувати продуктивне спілкування на основі захоплення спільною діяльністю. Безперечно, таке спілкування сформувавши нелегко, і молодий учитель нерідко йде шляхом найменшого опору, обираючи спілкування-залякування чи дистанцію у крайньому їх прояві. Щодо розвитку творчості або здійснення саме виховного впливу на учнів, а не просто ситуативного керування їхньою поведінкою цей стиль спілкування є безперспективним.

5. Спілкування-загравання. Сутність його полягає в завоюванні дешевого авторитету в дітей, що суперечить вимогам педагогічної етики. Цей стиль відображає, з одного боку, намагання молодого вчителя швидко налагодити контакт із дітьми, сподобатися класові, а з іншого - відсутність необхідної загальнопедагогічної та комунікативної культури, умінь та навичок педагогічного спілкування, досвіду професійної комунікативної діяльності. Побоюючись спілкування з класом і одночасно бажаючи мати з учнями контакт,

учитель зосереджує увагу не так на змістовому аспекті взаємодії, як на проблемах взаємин, які набувають гіпертрофованого значення.

Характерним і показовим є спілкування педагога з учнями на уроках. Саме тут найпомітнішими стають усі його позитивні і негативні сторони. Відомий педагог Віктор Кан-Калик (1946-1993) описав декілька типових моделей спілкування, які містять певні недоліки і помилки:

а) "Монблан". Учні поважають учителя за його знання, але він стоїть "над учнями" і "не опускається" до довірливого спілкування з ними. Це не тактика, а наслідок його характерологічних особливостей. Таку позицію, безперечно, може займати тільки хороший викладач. Це один із варіантів спілкування-дистанції;

б) "Китайська стіна". Ця модель є типовим відображенням спілкування-дистанції. Учитель навмисно відгороджується від учнів, демонструючи свою владу і переваги, що зумовлене такими якостями характеру, як підвищене самолюбство і гордість або педантизм та емоційна холодність. Спілкування має переважно формальний характер, а поведінка педагога найчастіше є авторитарною;

в) "локатор". Спілкування здійснюється вибірково, учитель переважно взаємодіє з окремими учнями або частиною класу (сильними чи, навпаки, слабкими). Це є результатом недостатнього розвитку комунікативних якостей, зокрема розподілу уваги;

г) "тетеря". Педагог не сприймає класу, переважно чує тільки самого себе, тобто спілкування практично відсутнє або одностороннє. Зумовлене воно неповноцінністю комунікативних якостей учителя;

г) "робот". На уроці педагог не відступає від програми, не реагує на зміни. Існує слабкий зворотний зв'язок. Така поведінка характерна для людей з ознаками інертності вищої нервової діяльності;

д) "я сам". Учитель не дає дітям виявляти ініціативу, усе робить сам. За такого ведення уроку спілкування має обмежений характер. Це зумовлене авторитарністю педагога;

е) "Гамлет". Спостерігається невпевненість педагога в собі і результатах спілкування. Він часто сумнівається в тому, що його розуміють, сприймають позитивно, і це знижує ефект його педагогічного впливу;

є) "друг". Педагог намагається підтримувати з учнями дружні стосунки без належної дистанції, унаслідок чого втрачає владу над вихованцями. Таке трапляється в педагогів із сангвінічним темпераментом або у тих, хто легковажний, кому не вистачає твердості і вимогливості.

Позитивне, тобто повноцінне, спілкування може бути різним, однак важливо, щоб у ньому не було типових помилок і стереотипів каральної педагогіки. Якщо педагог позбавлений цих стереотипів, то навіть несприятливі риси характеру (якщо вони не сягають розмірів акцентуації) не завадять йому налагодити плідний контакт із вихованцями. Запорукою продуктивного стилю спілкування педагога є його спрямованість на дитину, захопленість своєю справою, професійне володіння організаторською технікою, делікатність у стосунках.

У педагогічному спілкуванні надзвичайно важливою є установка вчителя.

Установка - стійка схильність людини, яка спонукає її орієнтувати свою діяльність у певному напрямі й діяти послідовно щодо всіх об'єктів і ситуацій, віддзеркалює стан особистості на основі взаємодії між потребами та їх задоволенням, забезпечує легкість, автоматичність та цілеспрямованість поведінки.

Установка може бути основним чинником, який опосередковує активну взаємодію людини та соціального середовища. Завдяки багаторазовому повторенню установочних ситуацій поступово формуються фіксовані установки людини, які непомітно для неї самої впливають на її життєву позицію. Установки можуть бути як позитивними (поведінка школяра, основана на його позитивному ставленні до вчителя), так і негативними, упередженими (ставлення вчителя до учнів, які не встигають, ще й порушують поведінку).

Роль установки в педагогічному спілкуванні було досліджено під час експерименту, який увійшов у історію педагогіки як "ефект Пігмаліона". Американські психологи Роберт Розенталь і Ленор Джекобсон після психологічного обстеження школярів, визначення рівня їх розумового розвитку повідомили вчителям, що в класах є учні з високим інтелектуальним потенціалом, і назвали прізвища дітей, які насправді мали різні успіхи й здібності. Через деякий час психологи виявили помітні успіхи в розвитку тих дітей, які були названі серед кращих, але мали посередні оцінки. Сталося це тому, що вчителі, дізнавшись про здібності своїх вихованців, змінили установку щодо них. Навіть якщо рівень знань учня був низьким, учитель почав уважніше придивлятися до нього, а це змінювало його ставлення до учня і характер стосунків загалом. Учитель, як Пігмаліон, через атмосферу уваги й піклування в класі, доброзичливої вимогливості й любові створював умови для

ефективного розвитку дитини. А найголовніше - він дивився на дитину, як на талановиту, робив усе для розвитку її таланту. Тому установка завжди має бути тільки позитивною, оптимістичною. Практика свідчить, що нерідко один і той самий метод впливу, який використовують різні педагоги, дає неоднаковий ефект. І не тому, що не відповідає ситуації, а тому, що невластивий самій особистості педагога. Це спонукає до висновку, що кожен учитель має виробити власний стиль.

Індивідуальний стиль педагогічного спілкування - обумовлена цілями педагогічної діяльності та особливостями індивідуальності педагога своєрідність притаманної йому стійкої системи засобів і способів комунікативної взаємодії з учнями.

Ураховуючи орієнтації педагогів на формальне або неформальне спілкування з учнями і вибір жорстких чи м'яких способів педагогічної взаємодії, виокремлюють такі загальні типи індивідуальних стилів педагогічного спілкування:

- особистісно-м'який тип (учителі налагоджують із дітьми емоційно-особистісні стосунки, а їх педагогічне спілкування відзначається м'якістю та делікатністю);

- формально-жорсткий тип (учителі надають перевагу спілкуванню з

учнями на формально- рольовому рівні і характеризуються жорсткістю та авторитарністю);

- системно-цілісний тип ("гнучкі" учителі однаково успішно використовують м'які та жорсткі операції на рівні емоційно-особистісного спілкування і на діловому рівні).

Як свідчить досвід, найефективнішим є системно-цілісний стиль. Учителі, яким він притаманний, здатні до гнучкого переходу від одних способів спілкування до інших відповідно до цілей і умов педагогічної взаємодії з максимальним використанням позитивних якостей своєї індивідуальності і компенсацією негативних.

Стиль спілкування має відповідати сутності особистості. Тому не можна копіювати стилі спілкування найближчого соціального оточення, запозичувати запропоновані стереотипи педагогічних дій. Кожній людині слід мати достатньо знань про власне Я і зіставляти свої індивідуальні якості та можливості зі змістом і формами власної комунікативної поведінки. Формуючи індивідуальний стиль педагогічного спілкування, педагог має з'ясувати для себе особливості власного психофізичного апарату як компонента творчої індивідуальності, через який здійснюється трансляція його особистості дітям. А відтак звернути увагу на відповідність (невідповідність) своїх комунікативних можливостей індивідуально-типологічним особливостям дітей. Правильно віднайдений індивідуальний стиль педагогічного спілкування сприяє розв'язанню комплексу завдань:

- педагогічний вплив стає адекватним особистості педагога, а процес спілкування з аудиторією - приємним;
- суттєво полегшується процедура налагодження взаємин із учнями;
- зростає ефективність передавання інформації.

Часто трапляються випадки формування не індивідуального стилю, а псевдостилю - системи прийомів, які забезпечують ситуаційний пристосувальний ефект і (з принципового погляду) не можуть бути прийнятими. Він виявляється у виробленні помилкових, хибних індивідуальних прийомів і способів роботи, що не гарантують високих результатів діяльності і затримують розвиток здібностей.

Псевдостиль може утворюватися по-різному: стихійно - на основі незнання справжніх прийомів і способів роботи, а також своїх індивідуальних особливостей; шляхом наслідування зразків поведінки товаришів, викладачів, учителів-наставників, у яких інші типологічні особливості. Виникнення псевдостилю небезпечно тим, що студент, сформувавши, закріплює його. А процес перебудови завжди складний і важкий. Псевдостиль і негативні риси особистості гальмують успішне навчання майбутнього вчителя, перешкоджають набуттю глибокої системи знань, формуванню індивідуального стилю, розвитку здібностей студентів.

Отже, педагогічне спілкування буде продуктивним лише тоді, коли ґрунтуватиметься на повазі до особистості учнів, розумінні їх потреб та інтересів, на вмінні правильно оцінювати ситуації і обирати необхідний тип спілкування.

Питання 3. Психологічні особливості спілкування в колективі

Однією з необхідних умов високого рівня керівництва організацією є забезпечення ефективного міжособистісного спілкування всередині організації — її підрозділах, групах, командах. Тому важливого значення в сучасному менеджменті набувають знання сутності і психологічних особливостей спілкування, його функцій, принципів, а також способів ефективної міжособистісної взаємодії членів організації.

За сутністю, спілкування — це процес взаємозв'язку і взаємодії суспільних суб'єктів (класів, груп, особистостей), в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією, досвідом, здібностями, вміннями і навичками, а також результатами діяльності. Спілкування — одна з необхідних і загальних умов формування та розвитку суспільства й особистості.

У процесі спілкування передається і засвоюється соціальний досвід, відбувається зміна структури і сутності суб'єктів, що взаємодіють, формуються конкретно-історичні типи особистостей і вся різноманітність людських індивідуальностей, соціалізується особистість.

Спілкування виражає не лише суспільну, а й особисту необхідність індивідів один для одного в процесі суспільного відтворення самої людини в усьому багатстві її особистих здібностей, потреб, цінностей та інших характеристик. У спілкуванні відбувається процес формування особистості, її свідомості та самосвідомості.

Для однієї людини інша людина — партнер у спілкуванні і водночас найважливіший стимулятор власного розвитку, ціль і об'єкт діяльності. Тому спілкування є умовою формування людини як соціальної істоти, здатної до спільного життя із собі подібними. У спілкуванні індивід не лише отримує раціональну інформацію, формує способи розумової діяльності, а й за допомогою наслідування і переймання, співпереживання та ідентифікації засвоює людські емоції, почуття, форми поведінки.

Спілкування насамперед виявляється в єдності п'яти його сторін: міжособистісної, когнітивної, комунікативно-інформаційної, емотивної та конативної.

Міжособистісна сторона спілкування відображає взаємодію людини з безпосереднім оточенням: з іншими людьми і тими спільнотами, з якими пов'язане її життя, — сім'єю, професійною групою, які формують у неї певні культурно-історичні та професійні норми поведінки і діяльності. Разом із цими нормами поведінки людина засвоює національно-етнічні, соціально-вікові, емоційно-етичні та інші еталони і стереотипи спілкування.

Когнітивна сторона спілкування спрямована на пізнання співрозмовника, пошук відповіді про те, хто він і чого можна очікувати від нього. Вона охоплює не лише пізнання іншої людини, а й самопізнання. В результаті у процесі спілкування формуються образи-уявлення про себе і партнерів, які регулюють цей процес.

Комунікативно-інформаційна сторона спілкування передбачає обмін між людьми різними уявленнями, ідеями, інтересами, почуттями, настановами тощо.

Емотивна (фр. *emotion* — збуджувати, хвилювати) сторона спілкування

пов'язана з функціонуванням емоцій та почуттів, настроїв в особистих контактах партнерів. Вони виявляються у виразних рухах суб'єктів спілкування, їх діях, вчинках, поведінці. Через них виражаються взаємні відносини, які стають своєрідним соціально-психологічним фоном взаємодії, зумовлюючи більший чи менший успіх спільної діяльності.

Конативна (поведінкова) сторона спілкування слугує цілям узгодження внутрішніх і зовнішніх суперечностей у позиціях партнерів. Вона забезпечує керівний вплив на особистість у всіх процесах життєдіяльності, розкриває прагнення людини до тих чи інших цінностей, виражає спонукальні сили людини, регулює взаємовідносини у спільній діяльності.

Спілкування виконує певні функції:

- прагматичну функцію, яка відображає потреби та мотиваційні причини і реалізується у взаємодії людей у процесі спільної діяльності, при цьому саме спілкування є дуже часто найважливішою потребою;

- функція формування і розвитку, що відображає здатність спілкування справляти вплив на партнерів, різнобічно розвиваючи й удосконалюючи їх, адже спілкуючись з іншими, людина засвоює загальнолюдський досвід, соціальні норми, цінності, знання і способи діяльності, що історично склалися, а також формується як особистість;

- функція підтвердження, що забезпечує людям можливість пізнати, утвердити і підтвердити себе;

- функція об'єднання-роз'єднання людей, яка, з одного боку, встановлюючи контакти, сприяє передачі один одному необхідних відомостей і налаштовує їх на реалізацію спільних цілей, намірів, завдань, поєднуючи їх тим самим в одне ціле, а з іншого — може спричинити диференціацію та ізоляцію особистостей у результаті спілкування;

- функція організації та підтримки міжособистісних відносин, яка слугує завданням налагодження та збереження стійких і продуктивних зв'язків, контактів і взаємовідносин між людьми в інтересах їх спільної діяльності;

- внутрішньо-особистісна функція, що реалізується у спілкуванні людини із самою собою (через внутрішню чи зовнішню мову у вигляді діалогу). Таке спілкування може розглядатися як універсальний спосіб мислення.

Спілкування можливе лише за допомогою знакових систем. Розрізняють вербальні (лат. *verbalis* — усний, словесний) засоби спілкування (коли як знакові системи використовується усна і письмова мова) і невербальні (коли застосовуються позамовні засоби).

Є такі види спілкування:

- міжособистісне, що пов'язане з безпосередніми контактами людей у групах або парах, постійних за складом учасників;

- міжперсональне, учасниками якого є конкретні особистості, що володіють спеціальними індивідуальними якостями, які розкриваються у процесі спілкування та організації спільних дій;

- довірливе, під час якого передається особливо значуща інформація; довірливість — суттєва ознака всіх видів спілкування (крім конфліктного), оскільки без довіри не можна проводити переговори, вирішувати інтимні

питання;

- конфліктне, що характеризується взаємним протистоянням людей, висловленням незадоволення і недовіри;

- особисте — обмін неофіційною інформацією;

- ділове — процес взаємодії людей, що виконують спільні обов'язки або залучені до однієї і тієї самої діяльності;

- пряме (безпосереднє) — історично перша форма спілкування людей один з одним, на основі якого в пізніші періоди розвитку цивілізації виникають різні види опосередкованого спілкування;

- опосередковане — взаємодія за допомогою додаткових засобів (письма, аудіо-відеотехніки). Залежно від характеру відносин уся різноманітність спілкування включає такі типи.

Імперативне (лат. imperatives — владний) спілкування — авторитарна, директивна форма взаємодії з партнером з метою досягнення контролю над його поведінкою, настановами і думками, змушування його до певних дій або рішень. Партнер у цьому випадку є пасивною стороною. Кінцева неприхована ціль такого спілкування — підкорення партнера, для чого як засоби використовуються накази, розпорядження і вимоги.

Імперативне спілкування достатньо ефективно використовується в таких сферах відносин, як "начальник — підлеглий", військові статутні відносини, робота за екстремальних умов і надзвичайних обставин. Однак застосування такого типу спілкування є неприйнятним в інтимно - особистісних, подружніх стосунках, контактах між дітьми і батьками, у системі педагогічних відносин.

Маніпулятивне спілкування — форма міжособистісної взаємодії, за якої вплив на партнера з метою досягнення своїх намірів справляється приховано. Разом із тим маніпуляція передбачає об'єктивне сприйняття партнера по спілкуванню, а прихованим є намагання домогтися контролю над поведінкою і думками іншої людини.

На відміну від монологічного діалогічне спілкування — це рівноправна суб'єкт-суб'єктна взаємодія, що має на меті взаємне пізнання та самопізнання партнерів по спілкуванню. Воно дає змогу досягти глибокого взаєморозуміння, саморозкриття партнерів, створює умови для взаємного розвитку.

У процесі людського спілкування взагалі, у тому числі в міжособистісних відносинах в організації, можуть виникати труднощі, які заважають взаєморозумінню і спільній діяльності.

Найчастіше труднощі спілкування зумовлюються такими обставинами:

- незбігом індивідуальних психофізичних і соціально-психологічних характеристик;

- відмінністю індивідуальних мотивів спілкування (наприклад, якщо людина відчуває потребу в самоствердженні, то нерозуміння цього або ігнорування з боку іншої буде дратувати, створювати перепони у вигляді виникнення стану певної напруженості між партнерами);

- незбігом внутрішньо-організаційних орієнтацій працівників організації, що породжується їх рольовим становищем і призводить до незадоволеності у спілкуванні (наприклад, відомо, що керівники більше

орієнтуються на нормативи, стандарти, директивні розпорядження, тоді як підлегли — на взаєморозуміння);

— порушенням стратегій, заздалегідь розроблених учасниками (наприклад, несподівана форма контакту, незбіг очікуваної поведінки з реальними діями партнера по спілкуванню можуть призвести до певної розгубленості);

— проблемами соціальної перцепції (лат. регсерйо — сприйняття) (стереотипи сприйняття, упередження, негативні настанови партнерів один до одного, незбіг ціннісних орієнтацій на рівні базових соціальних настанов, формальне підведення образу іншого під поняття "поганий — хороший", "надійний — ненадійний" тощо суттєво спотворюють уявлення людей один про одного і викликають негативні реакції під час зустрічей, бесід, переговорів, знижують ефективність установа відносин);

— відмінностями вміння партнерів говорити і слухати.

У процесі взаємодії та спілкування людей в організації, виробничому колективі, групі виникає прямий обмін думками, поглядами, ідеями, виявляються різні форми симпатій і антипатій та інші міжособистісні відносини.

Взаємовідносини в таких спільнотах бувають таких видів:

— суспільно політичні (виникають і функціонують у процесі підготовки і проведення громадських та інших заходів у групі);

— службові (складаються у процесі спілкування професійної діяльності членів колективу під час вирішення завдань і досягнення важливих цілей);

— позаслужбові (формується між членами групи поза їх службовою діяльністю під час дозвілля, спільного відпочинку тощо).

Важливою умовою підвищення ефективності взаємовідносин людей в організації є їх розвиток на основі таких принципів:

— поваги і субординації (передбачає створення таких взаємовідносин в організації, які відповідають нормам суспільної моралі, встановленим традиціям, урахування індивідуальних і соціально-психологічних особливостей усіх її членів, уважне ставлення до їх інтересів, схильностей і запитів; вимагає субординації в дотриманні всіма членами організації своїх обов'язків, професійного і соціального статусу кожної людини);

— згуртованості членів групи (передбачає формування в усіх її членів здатності до взаємодопомоги, підтримки, взаємодії та взаєморозуміння. Члени малої групи зобов'язані високо цінувати належність до неї і дорожити цим, допомагати і підтримувати один одного, утримувати своїх товаришів від негідних вчинків);

— гуманізму (вимагає чуйності, справедливості й людяності у взаємовідносинах у малій групі, які мають характеризуватися довірою, щирістю, доступністю).

У процесі міжособистісних відносин самостверджується особистість у групі, оцінюються власні чесноти порівняно з чеснотами інших членів групи для того, щоб розкрити свої можливості, показати себе, визначається особиста роль у групі.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного

опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Що таке стиль?
2. Назвіть особливості стилю фахового спрямування.
3. На засадах якого стилю розвивається педагогіка співробітництва?
4. Демократичний стиль, всюдозволеність та анархія - це тотожні поняття? Чому?
5. Від чого залежить ефективність педагогічного спілкування?

Лекція № 6.

Тема № 5. Стили спілкування. Маніпуляції у спілкуванні

Мета лекції : Розглянути сутність та особливості маніпуляцій у комунікативному процесі, проаналізувати засоби їх протидії.

План лекції (навчальні питання):

1. Сутність та особливості маніпуляції у спілкуванні
2. Маніпулятивна взаємодія між суб'єктами комунікативного процесу.
3. Засоби протидії маніпулятивним процесам

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування».

Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.

8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.

9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.

10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Сутність та особливості маніпуляції у спілкуванні

Термін "маніпуляція", чи "маніпулювання", походить від латинського слова *manipulare*. Його первинне значення вельми позитивне: "управляти", "управляти зі знанням справи", "надавати допомогу" тощо. Наприклад, у медицині це огляд, обстеження якоїсь частини тіла за допомогою рук або лікувальних процедур. Спеціально наголошується на наявності спритності та майстерності під час виконання дій-маніпуляцій. Поверхове вивчення самого поняття "маніпулювання" дає лише приблизне його визначення й не відображає більш глибоке тлумачення з погляду психології. За словником іноземних слів маніпуляція (фр. *manipulation* - лат. *manipulatio* - *manipulus* - жменя):

- 1) рух рук, пов'язаний із виконанням певного завдання;
- 2) демонстрація фокусів, заснована на спритності рук, умінні відвернути увагу глядачів від того, що має бути прихованим від них;
- 3) махінація, шахрайська витівка.

У початковому неметафоричному значенні термін "маніпуляція" означає види дій за допомогою рук, які потребують майстерності та вправності під час виконання. Перехідним ступенем до метафори постало використання терміна "маніпуляція" стосовно демонстрації фокусів і карткових ігор, у яких цінується майстерність не тільки в проведенні відволікаючих прийомів, але й у приховуванні реальних дій чи намірів, створенні оманливого враження або

ілюзії. Зв'язок із початковим значенням особливо виразно проявляється в лексемі "фокусник-маніпулятор" - такий, що спеціалізується на фокусах, які виключають складні механічні або електронні пристрої, асистентів-двійників тощо. Усі такі фокуси - "спритність рук і ніякого шахрайства". Головні психологічні ефекти створюються на основі управління увагою (відволікання, переміщення, зосередження), широкого використання механізмів психологічної установки, стереотипних уявлень та ілюзій сприйняття. Усі ці елементи зберігаються й у міжособистісному маніпулюванні. Повне перенесення слова "метафора" в новий контекст і породження метафори, яка нас цікавить, веде до того, що під об'єктами маніпулювання розуміються вже не предмети, а люди, при цьому сам вплив виконується вже не руками, а за допомогою інших засобів.

Тобто, маніпулювання в переносному значенні - це прагнення "прибрати до рук", "приручити" іншого, "заарканити", "піймати на гачок", спроба перетворити людину на слухняне знаряддя, "маріонетку". Проте метафора "прибирання до рук" хоча і є стрижневою ознакою, але зовсім не єдиною щодо психологічного маніпулювання.

У процесі свого становлення ця ознака була доповнена іншими ознаками. По-перше, для маніпулювання характерні вміння, спритність, майстерність виконання. По-друге, маніпулювання передбачає створення ілюзії. Не було б сенсу називати певну дію маніпулюванням, якби вона здійснювалася відкрито. Поганий той ілюзіоніст, який не може створити ілюзію задуманого фокусу, всі прийоми якого на виду. Або поганий той лялькар, який не здатний примусити глядачів забути, що персонажі п'єси - ляльки-маріонетки. Тому маніпулювання в метафоричному значенні передбачає також створення Ілюзії незалежності об'єкта від стороннього впливу, ілюзії самостійності прийняття рішень і виконання певних дій.

Таким чином, повна метафора психологічного маніпулювання містить три найважливіші ознаки:

- о ідею "прибирання до рук";
- о неодмінну умову збереження об'єктом впливу ілюзії самостійності прийняття рішень і виконання певних дій;
- о майстерність маніпулятора у виконанні прийомів впливу.

У сучасній літературі частіше вживається термін "маніпулювання" на позначення майстерності управляти поведінкою за допомогою цілеспрямованого впливу на суспільну психологію, свідомість та інстинкти людини. Обговорюючи генезис маніпулювання свідомістю і поведінкою людей, вчені часто не збігаються в поглядах. Так, німецький соціолог Г.Франке маніпулювання розглядає як свого роду психічний вплив, який проводиться таємно. Філософ Г.Шишков пише, що феномен управління масами (термін, ідентичний за змістом із "маніпулюванням") є "суспільним і державним культивуванням ситуацій за допомогою цілеспрямованого впливу, щоб головним чином формувати суспільну структуру". Професор Елвайн визначив це поняття як "управління людиною, що здійснюється або в результаті так званого примушення речей, або внаслідок організованих класових інтересів, або в результаті відповідної економічної структури. Духовне управління людиною

зумовлене впливом ірраціональних і емоційних засобів та аргументів: у політиці - звернення до нації, любові до вітчизни, до крові, раси, честі". Враховуючи зазначене вище, під маніпулюванням необхідно розуміти специфічну форму духовного впливу, що виражається як приховане, анонімне панування, здійснюване "ненасильницьким способом".

Таке визначення вочевидь недосконале. Воно вказує лише на одну характерну рису маніпулювання - прихований, анонімний характер, непомітний, негаданий вплив - і не дає відповіді на питання: хто здійснює маніпулювання, на кого спрямована ця "специфічна форма духовного впливу", яка його мета? У науковій літературі дослідники досить активно обговорюють поняття маніпулювання та надають йому власні визначення.

Аналізуючи ці уявлення, можна виокремити п'ять основних ознак, які повинні входити в психологічне визначення маніпулювання: 1) родова ознака психологічного впливу;

2) ставлення маніпулятора до об'єктів маніпулювання як до засобу досягнення власної мети;

3) прагнення отримати односторонню перевагу;

4) прихований характер впливу (як факт впливу, так і його спрямованість);

5) застосування сили (психологічної), гра на слабкостях (використання психологічної вразливості). Крім того, виявилися дещо відособленими ще два критерії:

1) спонукання, мотиваційне привнесення (формування "штучних" потреб і мотивів для зміни поведінки на користь ініціатора маніпулювання);

2) майстерність і уміння в процесі здійснення маніпулятивного впливу. Залишаючись найважливішою змінною в аналізі механізмів і способів впливу, поняття сили не може бути

ознакою, що диференціює різні види дій, тому його у визначення включати не слід. Для скорочення визначення маніпулювання варто уникати згадки про моральну позицію маніпулятора - ставлення до іншого як до засобу досягнення власної мети.

Одним з обов'язкових елементів визначення є покликання на родову належність поняття. Тому варто зауважити, що маніпулювання - це вид психологічного впливу. Оскільки обов'язковою умовою дієвості маніпулювання виступає приховування як факту впливу, так і намірів маніпулятора, необхідно відзначити цю його особливість. За можливості слід указати на уміння та майстерність, що забезпечують ефективність маніпулювання. І нарешті, потрібно визначити основний ефект унесення змін у мотиваційні структури адресата - спонукання його до дій, визначених маніпулятором. Із викладеного вище випливає визначення: маніпулювання - це вид психологічного впливу, майстерна реалізація якого веде до прихованого збудження в іншій людині намірів, які не збігаються з її реальними бажаннями. Виходячи із цих міркувань, можна також визначити основні складові процесу здійснення маніпулювання:

Об'єкт маніпулювання - це свідомість людини та масова свідомість, на які здійснюється певний вплив із метою досягнення бажаного результату.

Жертва маніпулювання - це людина, група людей, суспільство (об'єкт маніпулювання), які були використані або якимсь чином посприяли досягненню встановленої мети.

Суб'єкт маніпулювання - це людина (група людей), яка ініціювала проведення маніпулювання свідомістю для досягнення певної мети.

Інструменти маніпулювання - це ідеї, прийоми, форми, способи, методи, використання яких дає змогу впливати на свідомість людини для досягнення певної мети.

Ще одне поняття, яке необхідно увести для опису психологічного маніпулювання особою, - це "мішені" впливу. Мішенями можуть бути окремі люди, їхні об'єднання, соціальні групи, населення й навіть країни - об'єкти спеціальних інформаційних операцій.

Мішені маніпулятивного впливу доцільно поділити на п'ять груп:

1. Збуджувачі активності людини: потреби, інтереси, схильності.
2. Регулятори активності людини: групові норми; самооцінка (відчуття власної гідності, самоповага, гордість); суб'єктивні відносини; світогляд; переконання; вірування; смислові, цільові, операційні установки тощо.
3. Когнітивні (Інформаційні) структури (зокрема інформаційно-орієнтовна основа поведінки людини в цілому) - знання про навколишній світ, людей та інші різноманітні відомості, які є інформаційним забезпеченням активності людини.
4. Операційний склад діяльності: спосіб мислення, стиль поведінки та спілкування, звички, уміння, навички й т. ін.
5. Психічні стани: фонові, функціональні, емоційні.

Багато теоретиків переконані в тому, що сучасна "масова людина" не здатна раціонально мислити, отже, духовна еліта суспільства повинна формувати її свідомість, уселяючи відповідні ідеї, думки, норми поведінки. Причому маніпулювання свідомістю "масової людини" не тільки неминуче, не тільки необхідне, але як система методів "легкого, непомітного" тиску має бути "гуманним", "законним" засобом "для нав'язування людині певної поведінки, бо в іншому випадку довелося б вдаватися до насильства".

Природно, що більшість ідеологів прагне замаскувати своє негативне ставлення до мас. їхнім основним аргументом є покликання на раціонально-технічну організацію нашого суспільства. Нездатність до раціонального мислення, як вони вважають, не так властива масам загалом, як зумовлена пануванням "раціональності", начебто неминучим результатом технічного прогресу. Суть подібних міркувань теоретиків приблизно така: прогрес техніки й розподіл праці привели до поділу виробництва на прості операції, в результаті яких окремих робітників став використовуватися для виконання окремих функцій, перетворюватися на придаток до машини. Ця обмеженість людини (оскільки вона визначається як елемент, як функція машини) й конформізм (прагнення пристосуватися до цієї машини) є підґрунтям маніпулювання свідомістю та поведінкою людей. За цих умов з'являється відчуття безпорадності, виникає уявлення про себе як про "маленьку людину". "Маленька людина" тільки тоді відчує впевненість, коли повірить у порядність

сил, що нею маніпулюють. Цю компенсацію відчуттю безпорадності приносять і засоби масових комунікацій. Вони "втискують" людину в рамки шаблонів і створюють у неї відчуття впевненості та надійності. Але одночасно в людях, захоплених силою навіювання цих медіумів, зменшуються індивідуальні розумові здібності, уніфікуються інтереси, відчуття та мислення, що ще більше уможливило маніпулювання їхньою свідомістю та поведінкою.

Характер і сутність маніпулювання особливо виразно проявляються у порівнянні з іншими способами впливу на свідомість та поведінку людей. Панівний клас мав і зараз має безліч способів впливу на розум та вчинки людей. Підкуп, шантаж, загроза застосування насильства й саме насильство - все це давно використовується для того, щоб зорієнтувати людські вчинки в бажаному напрямі. Але кваліфікувати подібний вплив як маніпулювання не можна. У багатьох випадках тому, хто користується такими методами, абсолютно байдуже, чи вірить людина у правильність і справедливість того, що її примушують робити. Того, хто впливає, в такому випадку цікавить тільки одне - досягти бажаного. Такий вплив є відкрито насильницьким та примусовим. У процесі маніпулювання особа, яка здійснює вплив, постійно прагне того, щоб індивід, який є об'єктом впливу, визнав сам той чи інший навіюваний йому вчинок єдино правильним для себе. Щоб досягти цього, пропа-гандист-маніпулятор удається до засобів не примушення, а переконання, заснованого на навмисному обмані або, ще краще, навіюванні. Він повинен створити у свідомості своїх жертв подвійну ілюзію: по-перше, що дійсність саме така, якою він її зображає, і, по-друге, що реакція на цю дійсність залежить від самої людини, яка є об'єктом маніпулювання.

Неабиякі можливості впливу на широкі верстви населення виникли завдяки засобам масових комунікацій (преса, радіо, кіно, телебачення, інтернет, реклама) та прогресу сучасної техніки. У нинішньому капіталістичному суспільстві ці засоби масового впливу переважно належать монополістичній буржуазії, яка використовує їх як певний механізм управління суспільством, маніпулювання свідомістю та поведінкою. Американський соціолог М.Чукас вважає, що справжньою причиною маніпулювання є не прогрес техніки й засобів масових комунікацій, а зіткнення інтересів соціальних груп. Саме державно-монополістичний характер сучасної капіталістичної суспільної системи, панування великої буржуазії створюють можливість маніпулювання свідомістю та поведінкою. Прагнення заручитися підтримкою широких верств населення зумовлює насамперед загальну стратегію прихованого й непрямого маніпулювання громадською думкою - стратегію обману. У соціальному аспекті сучасна світова спільнота характеризується небаченою в історії поляризацією. Із 6 млрд населення Землі 4 млрд живуть нижче рівня бідності, а 1 млрд страждає від голоду. Процеси поляризації тривалий час розглядалися з погляду класових суперечностей. Класи визначалися як великі групи людей, що різняться своїм місцем у системі суспільного виробництва, відношенням до засобів виробництва, способами отримання й розмірами тієї частки суспільного багатства, яку вони мають у розпорядженні.

Але вже в середині ХХ століття ця схема потребувала вдосконалення. Так,

на Заході вдалося істотно згладити класові суперечності, поліпшивши становище частини суспільства з низьким рівнем доходів, по-перше, шляхом посиленої "експлуатації" природи і, по-друге, за рахунок надмірної додаткової вартості, одержуваної на основі нових високих технологій, а отже, прихованої експлуатації країн, що розвиваються. Але головне в іншому - появі можливостей впливу не тільки на існування людей, але й безпосередньо на їхню свідомість, тобто управління їхньою поведінкою.

Загалом, система та технології маніпулювання свідомістю були належним способом сформульовані, оформлені й апробовані в ХІХ столітті. Таким чином, ХІХ століття стало своєрідним передвісником ХХ ст. у плані маніпулювання свідомістю. А у ХХ столітті у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу стало можливе настільки масове, глобальне маніпулювання свідомістю, що практично будь-яка людина стала об'єктом маніпулювання. Але людський індивід виявився практично неготовим до агресивних дій на свідомість. Активне нав'язування ідей і помилкових уявлень про щастя, рівність і братство, культивування образу ворога у свідомості мільйонів людей породило більше ніж драматичні наслідки - світові війни, революції, депресії, які принесли незліченні жертви. Незважаючи на усвідомлення наслідків таких грандіозних маніпулювань, бажання управляти мільйонами людей ще більше посилилося. Тепер управляти людиною хочуть всі, починаючи від політиків найвищого рангу й закінчуючи посередніми комівояжерами. Зараз для них головною метою стала брудна нажива та користь. Цікава еволюція терміна "маніпулювання" в нашій країні. У радянську добу він застосовувався, як правило, щодо "буржуазної пропаганди", комерційної реклами, знову-таки "буржуазних ЗМГ тощо.

Але часи змінювалися. Так, на початку "перебудови" однією з найпопулярніших книг була робота Д.Карнегі "Як завойовувати друзів і здійснювати вплив на людей". Книга була досить незвичною для радянського читача, оскільки в ній висвітлювалися способи впливу на людей, маніпулювання їх слабкостями, настроями. Книга радила "насаджувати на гачок наживку, що відповідає смакам риби". Проте Д.Карнегі зовсім не вважав свої поради недобрими. Навпаки, він був переконаний, що полегшує людям життя, допомагає їм краще зрозуміти один одного, проявити себе, свої можливості. ВІН показав, що міжособистісні маніпулювання можуть бути корисними. Для радянських людей такий підхід був несподіваним і подібним якомусь одкровенню. Потім на ринок була викинута величезна кількість літератури, багатої на поради, як впливати на людей, вигравати суперечки, завойовувати довіру тощо. Уся ця література повторює "філософію" Д.Карнегі стосовно різних сфер людської діяльності - від взаємостосунків чоловіка та жінки до "побудови" кар'єри в бізнесі й політиці.

Із початком реформ наші громадяни на собі переконалися, що маніпулювання може приносити не тільки користь, але й шкоду. Точніше, тому, хто маніпулює, воно приносить користь, а ось тим, на кого здійснюється вплив, часто буває несолодко. Прикладом цього є численні фінансові піраміди. Пригадаймо, скільки разів помилялися виборці в політиках, яким вони вказували довіру. Слово "маніпулювання" знову набуло негативного

зabarвлення. Все частіше ми чуємо, що нами хтось маніпулює, хтось нас використовує, ошукує тощо.

Сьогодні розробляються вдосконалені технології впливу на мотивацію вчинків і поведінку людей - "не насильницького примушення". Здійснюється маніпулювання людьми проти їх волі, але за їхньою згодою на користь незначної частини суспільства. Для цього використовується інформація, яка стає знаряддям влади над людьми, одним із методів управління суспільством.

У результаті якісних змін, що настали у світі, маніпулювання свідомістю вийшло на передову позицію та відіграє багато в чому визначальну роль у соціальних процесах.

Питання 2. Маніпулятивна взаємодія між суб'єктами комунікативного процесу

Масова поведінка людей часто заснована на реалізації ними твердих автоматичних моделей поведінки. Такі автоматичні послідовності дій мають подібність із автоматичним реагуванням представників багатьох видів тварин. Як у людей, так і у тварин зазначені автоматичні моделі поведінки найчастіше, приводяться в дію яким-небудь одним значимим елементом інформації, що дозволяє індивідові приймати «правильне» рішення в конкретній ситуації без ретельного й повного аналізу всіх інших елементів інформації. Така поведінка має свої переваги й недоліки. До переваг стереотипного реагування варто віднести його ефективність і «економічність», оскільки, реагуючи на головну, на його думку, інформацію, індивід зберігає свій час, енергію й розумовий потенціал. До недоліків - можливість здійснення грубих помилок, оскільки він реагує тільки на окремий елемент доступної інформації, діє автоматично, без її всебічного аналізу. Ймовірність здійснення помилки зростає багаторазово, коли маніпулятори прагнуть отримати для себе вигоду, переконуючи у вигідності й правильності дії, що нав'язується, організувати надходження інформації таким чином, щоб змусити людину вчинити бажані для них дії у відповідний для них час. Таким чином, у міру ускладнення соціально-економічних і соціально-політичних відносин, посилення протиріч у суспільстві людині усе все складніше стає розібратися у тому, що коїться. Вихід з цього становища більшість людей бачить у полегшенні для себе інтерпретації подій, які відбуваються, шляхом формування стереотипного реагування на них. Таке реагування проявляється, зокрема, у вигляді появи культу (із супутньою його ідеалізацією й символізацією), тиражування психологічних і соціальних кліше тощо, а також підсилюється шляхом введення монополії на інформацію, що сприяє реалізації маніпулювання.

Отже, маніпуляція - це спеціальний вид психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до схованого порушення в іншій людині намірів, що не збігаються з її актуально існуючими бажаннями. Основна причина багатьох маніпуляцій лежить у площині вічного людського конфлікту між опорою на власні сили й опорою на зовнішнє середовище. Тому маніпуляції стали звичайною, повсякденною частиною життя сучасної людини, на які, найчастіше, вона не обертає ніякої уваги.

Провідне місце маніпуляції в системі інформаційно-психологічної безпеки

особистості визначається наступними факторами:

- масовим включенням маніпуляцій в інформаційно-комунікаційні процеси в сучасному суспільстві, ефекти якої багаторазово підсилюються активним використанням новітніх інформаційних технологій і засобів комунікації;
- значним збільшенням кількості об'єктів маніпулятивного впливу внаслідок їхній полегшеного доступу до засобів поширення інформації;
- відсутністю діючої системи соціально-психологічного захисту від маніпулятивних впливів;
- слабкою сформованістю механізмів індивідуального психологічного захисту від маніпуляцій, що різко знижує опірність до такого психологічного впливу;
- підвищеною схильністю значної частини населення до маніпулятивного впливу у зв'язку із тривалим перебуванням у кризових умовах кардинальної трансформації соціально-економічних відносин і суспільства в цілому;
- стихійним і неконтрольованим поширенням новітніх маніпулятивних технологій (у тому числі, нейро-лінгвістичного програмування тощо);
- відсутністю ефективної нормативно-правової бази, яка б перешкождала використанню маніпулятивних технологій.

Маніпуляція пов'язана із цілеспрямованим впливом для досягнення заздалегідь спланованих результатів. При цьому в маніпулятора проявляється таке ставлення до партнера по взаємодії, коли він сприймається не як самостійна особистість, а як засіб для реалізації схованих інтересів і потреб маніпулятора без врахування інтересів волі й бажань партнера. У результаті такої підміни партнер починає усвідомлювати викликані у ньому інтереси як свої власні. Об'єктом маніпулювання в аспекті розглянутої проблеми стає велика група населення. Успіху маніпулювання об'єктом сприяє некомпетентність маси, нездатність вирішувати власні актуальні питання, її установки на моральне й практичне виправдання колективних дій. Суб'єкт маніпулювання - особа або група осіб, які здійснюють маніпулювання у власних інтересах, або - інтересах третіх осіб. Суб'єкти маніпулювання повинні мати певні особистісні якості: прекрасно володіти різними формами вербального впливу, мати потужну енергію, сильну волю, цілеспрямованість, віру в себе тощо. Рішення головного завдання суб'єкта маніпулювання лежить у площині адекватного розпізнавання й глибокого розуміння стану об'єкта впливу й, як наслідок, підбір оптимальних механізмів імплементації в його свідомості думок і дій, що відповідають загальним стереотипам і очікуванням.

Маніпулювання націлене на цілеспрямоване зниження рівня усвідомленості формованих дій шляхом активізації емоційних реакцій, які маскують раціональне розуміння того, що відбувається. Для об'єкта маніпуляції вони (емоційні реакції) виступають як результат реконструкції дій суб'єкта з обов'язковим збереженням ілюзії самостійного рішення й наступних дій об'єкта. Формування такої ілюзії значною мірою залежить від розмаїтості й гнучкості

використання прийомів і засобів впливу.

Маніпуляція характеризується наявністю схованого впливу на об'єкт. Причому ретельно ховається не тільки наявність цього впливу, але й мети, наміру, а також результатів маніпуляції. Саме приховання впливу є одним із самих популярних і надійних методів реалізації маніпуляції свідомістю мас, коли маніпулятори прагнуть до мінімізації виявлення початкового впливу, виключення виявлення важливих змін, які відбуваються, а у випадку їхнього розкриття передбачають, щоб зміни, що відбуваються, здавалися випадковими, а зацікавлені суб'єкти не були розкриті.

Методів приховання впливів досить багато. Насамперед, маніпулятор намагається створити якусь легенду, за допомогою якої ретельно маскує мету й факт здійсненого впливу. Використовується метод приховання часом, коли підготовка до маніпуляції розтягується на досить тривалий період. У цьому випадку об'єкту маніпуляції важче скласти цілісну картину змін, що відбуваються, встановити причинний зв'язок між теперішніми й уже минулими подіями. Це відбувається тому, що найбільш активний аналіз інформації у людини краще відбувається для безпосередньо наступних один за одним подій, а через якийсь час, події, що пройшли суб'єктивно перетворюються в цілком природні умови існування. Із часом, природно, знижується важливість початого раніше впливу, а, отже, не може бути досягнуто поріг активної протидії початому впливу внаслідок звикання до змін, які вже відбулися. Часто для реалізації маніпуляції використовують спеціально організовані ритуали, які приховують від людини замасковану інформацію. Однієї з таких процедур може бути використання технік «наївної щирості» або «природної спонтанності». Ефективний також метод активного розподілу інформації в асоціативному просторі, коли конструюють відсутність перетинання обговорюваних подій шляхом їхнього асоціативного зв'язування з іншими не пов'язаними між собою подіями.

Успішна реалізація запланованого впливу полегшується при ефективному визначенні «мішеней» впливу, до яких відносяться емоційні реакції, пов'язані з почуттям власності, з упором на агресивні реакції до «чужих», з акцентом на деякі потреби, пов'язані з безпекою, спільністю зі своєю групою, потребою у визнанні, прагненням до задоволення, комфорту, тощо. При цьому, чим ширше аудиторія впливу, тим більш універсальними повинні бути використовувані «мішені».

У сучасних умовах в інформаційно-комунікативних процесах використовуються не просто окремі прийоми, а спеціальні маніпулятивні технології. Всі вони, в основному, визначаються за аналогією із промисловими технологіями, як сукупність прийомів, методів і засобів, використовуваних для досягнення конкретних цілей. Маніпулятивні технології формуються на основі певних сполучень цих елементів, з урахуванням специфічних закономірностей їхньої взаємодії. Важлива також послідовність і частота застосування прийомів маніпулювання при їхньому використанні в конкретних інформаційно-комунікативних ситуаціях.

Розробка й здійснення технології маніпуляції реалізується поетапно.

Найбільш істотними з них є планування впливу, збір інформації про об'єкт маніпуляції, вибір раціональних прийомів впливу, організація ситуації впливу, індикація ефективності проведеного впливу, корекція впливу (якщо він виявився неефективним).

Як приклад універсальної маніпулятивної технології, яка широко й активно використовується в масових інформаційних процесах, може бути технологія формування й поширення образів. Суть її полягає в тому, що залежно від цілей і конкретних завдань маніпулятором формуються й поширюються заздалегідь «сконструйовані» образи конкретних осіб, організацій, ідей, програм тощо, які, як правило, неадекватно відбивають їх реальні найбільш важливі характеристики й, таким чином, дезорієнтують людей, на яких спрямоване інформаційно-психологічний вплив. У цьому контексті образ (імідж) - це таке відображення сприйманого явища, при якому його ракурс навмисне зміщується за допомогою акцентування уваги тільки на певних сторонах явища. Сформований образ світу дозволяє істотно спростити у суб'єкта шкалу його оцінок суспільно - політичних явищ нахталт: «біле-чорне», «добре-погане», «добро-зло» тощо. Нав'язується образ, який складається із пропонованих кліше-шаблонів, що лежать в основі соціально-політичних орієнтирів суб'єктів. Він створюється шляхом цілеспрямованих або, у деяких випадках, спонтанних дій за допомогою маніпулювання імперативними установками нахталт дихотомічного розподілу світу, використання «образа ворога», широкої пропаганди «самоочевидних» рішень (коли за «очевидні» видаються добре підтасовані факти) тощо. Формовані образи діляться на кілька видів:

- образ «чужого», який цілеспрямовано розробляється для використання в маніпулятивних технологіях;
- образ, сформований на основі нестачі потрібної інформації або її недорозуміння;
- образ, в основу якого покладене домінуюче бажання основної маси;
- розмитий образ, що виключає деталізацію складових його елементів, так званий «корпоративний» образ;
- образ, що не припускає створення цілісного сприйняття актуальногшо явища або множинний образ тощо.

Формований образ можна розглядати як варіант стиску інформації, коли величезний обсяг відомостей згортається до обмеженого набору поширених символів, які активно використовуються при здійсненні маніпуляції. Взагалі, усяке маніпулювання пов'язане із

цілеспрямованим перекручуванням інформації. Подібне її перетворення є потужним інструментом при створенні маніпулятивних технологій. Тому розглянемо це питання більш докладно.

Питання 3. Засоби протидії маніпулятивним процесам

Після виявлення та розпізнання маніпуляції обирають пасивну або активну форму захисту. Китайський воєначальник Сунь-Цзи радить: "Якщо противник має кращі позиції, не можна вступати в битву з ним у цьому місці. Якщо ж

прот�вник має, крім того, перевагу в силі, потрібно чекати, поки сили його не виснажаться, і тоді перемогти його стане реально...".

За певних обставин ефективним буде поєднання активної та пасивної форм захисту від маніпулювання. Отже, щоб правильно вибрати форму захисту, слід адекватно оцінити ситуацію. Пасивний захист. Як правило, пасивний захист застосовують у двох випадках: коли об'єкт маніпулювання не знає, як вчинити, або не хоче псувати стосунки з маніпулятором. Важливою умовою застосування цієї форми захисту є витримка. Суть пасивного захисту полягає в затримці власних спонтанних реакцій на дії маніпулятора. Усі способи пасивного захисту покликані знизити темп атаки, щоб виграти час для аналізу ситуації. Вони змушують маніпулятора розкрити свої задуми або відмовитися від них. Досвід показує, що в більшості випадків маніпулятор, зіткнувшись із пасивним захистом, припиняє використання маніпуляційних прийомів.

Форми пасивного захисту. Найефективнішими серед них є такі:

- о відсутність реакції на слова маніпулятора ("не розчув", "не звернув уваги", "не помітив" тощо);
- о тактовне, стримане й несподіване для маніпулятора мовчання;
- о гра в "тупуватість" - "не зрозумів", "не второпав", "не збагнув" і т. ін.;

- о формалізація спілкування, зведення спілкування з маніпулятором до формальних процедур (говорити тільки стандартні фрази; покликатися на начальство й на порядки, заведені в організації; довго заповнювати документи, примушувати співбесідника розписуватися в кожному; дати візитку й показати, що розмову закінчено);
- о повне або часткове ігнорування слів маніпулятора;

- о узяття інформації до уваги й відкладення рішення на потім, відмова від ухвалення рішення "тут і зараз";

- о формальна згода на пропозиції маніпулятора, але з обмовкою, що буде зроблено тільки те, що залежить від адресата маніпулювання;

- о повторення прохання маніпулятора, проте вже з питальною інтонацією тощо.

Сидоренко описує додаткові способи пасивної протидії маніпулятивному впливу - ухилення та відмова від контакту.

Ухилення від контакту вважають дієвим способом позбавлення від небажаних переживань чи рольових функцій. Основою стратегії цієї форми пасивного захисту є уникнення особою відвідування місць, де можливі зустрічі з потенційними маніпуляторами, і ухилення від ситуацій, які викликають небажані відчуття та реакції.

Якщо зустріч неминуча або вже відбувається, використовують тактику тайм-аутів і скорочення часу взаємодії з людиною, яку не хочуть бачити.

До техніки ухилення належать такі прийоми:

0. Тайм-аут:

- о відвернення уваги на побутову подробицю;
- о фізичний вихід із простору взаємодії за слушної нагоди;

- о філософський вихід із ситуації шляхом виголошення риторичних запитань типу: "Що є істина?" або "Усі ми мислимо суб'єктивно...";

- о використання жартів для переведення уваги співрозмовника на щось

другорядне.

1. Скорочення інтервалів взаємодії:
о перенесення розмови на інший час; о установлення "графіка" взаємодії.
2. Запобігання особистій взаємодії:
о уникнення зустрічей із маніпулятором;
о заміна особистого контакту листуванням, спілкуванням в інтернеті.

Відмова від контакту. Вона полягає в категоричній ізоляції від впливу маніпулятора.

Техніка відмови передбачає використання таких прийомів:

- 1) відмова-побоювання, за якої вдаються до фраз: "Боюся, що це неможливо"; "Є велика небезпека, що я не зможу прийняти цих пропозицій"; "Мене лякає необхідність відмовити вам";
- 2) відмова-жаль, утілена в такій формі: "Мені дуже шкода, але я не зможу цього зробити"; "Шкодую, але не зможу погодитися з цим"; "Мені дуже не хочеться вас засмучувати, але моя відповідь буде негативною";
- 3) відмова-змушеність, висловлена так: "Я змушений відмовитися від цієї пропозиції*"; "На жаль, інші мої зобов'язання вимагають, щоб я відмовився"; "Доведеться мені все ж таки відповісти відмовою...".

Ухилення й відмова - дієві способи пасивного захисту. Вони позбавляють маніпулятора важливої переваги - раптовості, не дають маніпулятивному впливу випередити мобілізацію психологічного захисту; збивають маніпулятора із запланованих темпу та ритму; допомагають виграти час для адекватного аналізу ситуації й прийняття оптимальних рішень.

Однак у політичній практиці ухилення є лише тимчасовим тактичним засобом протидії маніпуляції, який із часом змінюють на одну з форм активної взаємодії (протидії). Відмову не можна використовувати систематично, оскільки вона не сприяє співпраці, навіть викликає відчуття провини, яким маніпулятор може скористатися.

Прийоми збереження самовладання в ситуаціях пасивного захисту. Самовладання необхідне, щоб утриматися від спонтанних дій, на які очікує маніпулятор. Під час пасивного захисту важливо виявляти стриманість, не поспішати з рішенням.

Основними прийомами захисту від маніпулятивного впливу шляхом збереження самовладання фахівці вважають:

1. Розглядання. Негативна інформація найбільше впливає через слух, тому в стресових ситуаціях необхідно фіксувати увагу не на слухових відчуттях, а на зорових. Щоб розглядання було дієвим прийомом, слід виконати такі рекомендації:

о обличчя опонента розглядають якомога детальніше, немов хочуть намалювати його портрет із пам'яті;

о мовчки й дуже уважно дивляться на співбесідника, не виявляючи ознак неприязні або іронії; о під час умисних пауз у спілкуванні намагаються побачити якомога більше деталей обстановки навколо опонента.

Унаслідок правильного мовчазного розглядання противник утрачає енергію свого маніпулятивного впливу, а демонстрація спокою свідчить про

силу духу й життєву мудрість.

2. Оволодіння позицією спостерігача. Вона передбачає оцінювання ситуації ніби згори (або збоку). Дуже ефективні такі моделі візуалізації:

о трансформація масштабів (можна подумки зменшити зріст людини, яка викликає гнів, зробити її карликом, ліліпутом);

о корегування тональності та яскравості (за допомогою уяви можна змінити зовнішність співбесідника - з кольорової на чорно-білу);

о експериментування з глибиною візуального сприйняття (можна замінити тривимірну картину на плоске, двомірне зображення).

Ефективним способом захисту від докорів та звинувачень може послужити прийом "стати вище", тобто "піднятися" над опонентом, виявити співчуття до маніпулятора, розуміння, що агресія, можливо, є результатом слабкості й недосконалості. Доброзичливе, позитивне ставлення до ініціатора маніпуляції істотно знижує емоційне напруження, суттєво зменшує агресивність його позиції.

3. Мистецтво тримати паузу. Це уміння допоможе швидше заспокоїтися, зосередитися, знайти належну відповідь. Якщо маніпулятор щось запропонував, варто скористатися паузою і подумки дати відповіді на запитання: "Чи потрібне мені САМЕ ЦЕ?"; "Чи потрібне мені це САМЕ ЗАРАЗ?"; "Чи потрібне мені саме це ТАКОЮ ЦІНОЮ"; "Чи потрібне це САМЕ МЕНІ?".

Під час паузи важливо відмовитися від прагнення помститися партнерові, зачепити його гідність. Пауза допоможе й суперникові зайняти більш урівноважену позицію та, можливо, відмовитися від наміру маніпулювати. Найефективнішим пасивний захист стає тоді, коли установка на боротьбу замінюється установкою на співпрацю.

Отже, якщо факт маніпулювання виявлено й розпізнано, але особа, на яку був спрямований психологічний вплив, із певних причин (немає бажання (доцільності) конфліктувати, невпевнена у власних силах, невизначена ситуація тощо) не хоче вступати у відкрите протистояння, як правило, обирається пасивний захист. Його основою є уповільнення процесів взаємодії - блокування власних спонтанних реакцій на дії маніпулятора та збивання темпу маніпулятивного впливу. Основними формами пасивного захисту виступають зокрема повне або часткове ігнорування слів маніпулятора; ухиляння (відмова) від контакту; тактовне, стримане й несподіване для маніпулятора мовчання; формалізація спілкування; відкладання питання про прийняття остаточного рішення на пізніший час. Активний захист

Метою активного захисту є викриття маніпулятора й завдання йому удару у відповідь. На практиці активний захист часто становить логічне продовження пасивного. Основні фази активного захисту такі:

1. Установлення факту маніпуляції. Полягає в аналізі змін у ситуаціях взаємодії, поведінці адресата маніпулятивного впливу.

2. Оцінка ситуації. Виокремлюють фактори та обставини, які сприяють чи заважають маніпулятивному впливу.

3. Усвідомлення змісту маніпуляції. З'ясовують причини, мотиви, цілі, форми й методи маніпулятивного впливу.

4. Установлення контролю за емоціями. Вдаються до прийомів управління власними емоціями.

5. Збивання темпу й ритму маніпулятивного впливу. Досягають шляхом демонстративного мовного або фізичного виходу з контакту.

6. Відновлення силового балансу стосунків. Намагаються заблокувати канали шляхом маніпулятивного впливу та саму можливість стереотипної автоматичної реакції на дії й слова маніпулятора, актуалізуючи вміння говорити "ні", діяти без пояснень і поступок; підкреслено демонструють самостійність у поведінці тощо.

7. Зайняття й декларування чіткої позиції в питанні, яке є предметом маніпуляції. Оponentові не дають змоги обирати (висувати) альтернативу; ігнорують факти й аргументи, які наводить маніпулятор на підтвердження своїх думок; симулюють і демонструють гнів та нетерпіння.

8. Виведення маніпулятора зі стану емоційної рівноваги. Змістом цієї фази активного захисту є перенесення вістря критики аргументів опонента на його персону; виголошення насмішок, звинувачень, докорів; застосування щодо опонента некоректної аргументації й т. ін. У такий спосіб опонента доводять до стану роздратування, різкого порушення психічної рівноваги.

9. Провокування маніпулятора до "самовикриття", тобто озвучення мети маніпуляції. Ефективним провокаційним засобом є застосування "техніки зіпсованої платівки": у відповідь на посилення психологічного тиску адресат формулює й багаторазово повторює під час діалогу коротку фразу, яка містить важливе повідомлення нападаючому або маніпулятору. Техніка відома також під назвою "правило британського старшини", яке звучить так: "Спочатку скажіть їм, що саме збираєтеся їм сказати. Потім скажіть їм те, що саме ви їм сказали. І тоді вас, можливо, почують". Потужні засоби активного захисту, що здатні вивести з рівноваги маніпулятора, - постійне акцентування на "слабких сторонах" його декларацій;

вимагання чіткої відповіді на пряме питання: "Чого ви конкретно бажаєте?", "Чого ви від мене добиваєтесь?".

10. Викриття факту маніпуляції та розкриття її суті. На цьому етапі захисту важливо розкрити мету, спосіб, призначення, особливості застосування та можливі наслідки маніпулятивного впливу і запропонувати маніпулятору зручну й безпечну модель його поведінки з метою блокування подальших спроб психологічного тиску.

11. Контрманіпуляція. У ній використовують практично весь арсенал форм, методів та прийомів маніпуляції в умовах, створених маніпулятивною дією суб'єкта нападу. До цього найпотужнішого захисту вдаються, якщо маніпулятор після викриття не припиняє психологічного тиску. У процесі

здійснення контрманіпуляції доцільно застосовувати різні прийоми та методи; швидко змінювати тактику; частіше використовувати ту маніпулятивну зброю, якою він володіє найкраще.

Отже, активний захист від маніпулювання проходить у своєму розвитку три етапи: аналіз (установлення факту маніпуляції; оцінювання ситуації; усвідомлення змісту маніпуляції); підготовка (встановлення контролю за

емоціями; відновлення силового балансу стосунків); дія (збивання маніпулятивного впливу з темпу й ритму; зайняття і декларування чіткої та ясної позиції в питанні, яке є предметом маніпуляції; виведення маніпулятора зі стану емоційної рівноваги; провокування маніпулятора до "самовикриття", тобто озвучення мети маніпуляції; викриття факту маніпуляції та розкриття її суті; контрманіпуляція).

Цікаву модель протидії маніпулюванню, що ґрунтується на шести правилах, пропонують німецькі дослідники Андреас Ендмюллер та Томас Вільгельм:

1. Залишайтеся справедливим й об'єктивним. Стежте за правильністю та істинністю аргументації.

2. Залишайтеся спокійним і незворушним, максимально зберігайте почуття гідності та впевненості, не піддавайтеся на провокації.

3. Не заражайтеся емоціями маніпулятора, не реагуйте прямолінійно. Зберігайте контроль за ходом бесіди. Адресат маніпуляції демонструє типові захисні реакції: маніпулятор несправедливий або емоційний, і ми стаємо несправедливими й емоційними і т. д. Маніпулятор - усвідомлено чи ні - спекулює на цих реакціях. Необхідно перервати (заблокувати) роботу механізму реагування на подразник, щоб зберегти контроль за розмовою.

4. Наполегливо просувайтеся своєї мети. Переймайте ініціативу. Стежте за тим, щоб ініціативу не перехопили; до своїх цілей прагніть завзято, якщо цього вимагає ситуація. Варто чітко сформулювати свою мету ще до початку бесіди й подумки її дотримуватися протягом розмови.

5. Концентруйтеся на конкретній поведінці. Забудьте про типи людей. Не варто оцінювати поведінку людини за шаблоном: "рідкісна зануда", "типовий пліткар" тощо. Стереотипне бачення заважає об'єктивному аналізу ситуації, впорядкуванню й фільтруванню сприйнятого. Людина прагне підтвердити свою шаблонну оцінку, що позбавляє її шансів провести бесіду в потрібному руслі. Краще сконцентруватися на конкретній поведінці, а якщо в ній щось не подобається, прямо висловити це. Наприклад: "Шановний колего, Ви перериваєте мене вже втретє. Я дав Вам можливість висловитися, тепер дозвольте це зробити мені...".

6. Полегшіть своєму опонентові шлях до відступу. Зробіть можливим повернення до співпраці. І після найгрубіших випадів маніпулятора можна повернути розмову в ділове русло, підпорядкувати її пошуку спільного оптимального рішення. Таку можливість пропонують опонентові, навіть якщо він поводить не зовсім тактовно.

Отже, у мистецтві самозахисту від маніпулювання немає і не може бути готових (єдиних) рецептів. Люди незалежно від того, хто з них є суб'єктом маніпулювання, а хто - об'єктом, суттєво різняться психічними особливостями та фізичним розвитком. Тому кожна людина може (повинна) створювати свій комплекс прийомів і способів самооборони, який, до речі, не може бути універсальним. При формуванні власної моделі захисту не слід сліпо копіювати те, що роблять чи рекомендують інші: її варто створювати на основі знань про себе, власних навичок, умінь, досвіду та потенційних можливостей. У зв'язку з

цим фахівець із проблем психології, тактики й техніки самооборони від хуліганських і злочинних зазіхань А.Тарас у книзі "Бойова машина: керівництво із самозахисту" наголошує: "В основі самозахисту повинні лежати ті прийоми, які найкраще виходять саме у вас. Тому що захищати свою честь, своє майно, своє здоров'я і своє життя доведеться саме вам, а не іншим". Такий комплекс може бути невеликий за кількістю технічних і тактичних елементів. У ситуаціях "середньої екстремальності" вистачить і мінімуму".

Пасивні й активні форми захисту можна ефективно використати в процесі політичних переговорів, консультацій, дискусій, токшоу, зустрічей кандидатів у народні депутати з виборцями тощо.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Маніпуляція як вплив на адресата з певною метою.
2. Які причини маніпуляцій в діловому спілкуванні?
3. Що покладено в основу класифікації маніпуляцій Е. Шострома?
4. Які типи маніпуляційних систем ви знаєте?
5. У чому полягає сутність маніпулятивного методу «провокування розгубленості і дезорієнтація»?
6. Тактика використання чуток у діловому спілкуванні.

Лекція № 7.

Тема № 6. Феномен комунікативного „вампіризму”

Мета лекції : Проаналізувати сутність комунікативного вампіризму та розглянути техніки психологічної боротьби з цим явищем у процесі спілкування.

План лекції (навчальні питання):

1. Сутність комунікативного вампіризму.
2. Типи комунікативних вампірів.
3. Психологічне айкідо. Психологічний захист.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.

6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
 7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
 8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
 9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.
 10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.
- Інтернет ресурси:
11. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
 12. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
 13. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
 14. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
 15. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
 16. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
 17. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
 18. <http://www.praktyka.com.ua>
 19. <http://propr.com.ua/>
 20. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Сутність комунікативного вампіризму. Типи комунікативних вампірів

Скептики стверджують, що енергетичних вампірів не існує. Однак є тип людей, які навмисно чи мимоволі маніпулюють оточуючими, позбавляючи їх емоційної стабільності з метою власної вигоди. Як розгледіти енергетичного вампіра і захиститися від його впливу? Існує два типи енергетичних вампірів: свідомі і мимовільні. Перші цілеспрямовано намагаються «висмоктати» побільше енергії, трансформуючи ресурси об'єкта в персональний джерело підживлення. Інші це роблять несвідомо, не розуміючи, що заподіюють людині душевні муки. Головне, що обидва варіанти маніпуляцій з боку споживача мають загальний негативний результат для жертви.

Одна з основних прикмет енергетичного вампіра - постійне намір дискутувати. Ознаки вампіризму проявляються у психічно нестійких особистостей. Їм вкрай важливий процес комунікації з пристрасним напруженням незалежно від результатів такої взаємодії. Нерідкі нескінченні

нарікання на нещасну життя, бажання нав'язати негативне бачення світу іншим людям або принизити їх.

Якщо ви часто відчуваєте нездужання, сонливість, запишіться на прийом до невролога. Доктор призначить електроенцефалографію, доплерографію, КТ судин головного мозку. Найчастіше джерело дискомфорту виявляється методами традиційної медицини. Наприклад, лікар може діагностувати вегетосудинну дистонію або синдром хронічної втоми.

Друга причина слабкості організму може критися в неповноцінному харчуванні, нестачі вітамінів. Третій момент - порушення гормонального фону. Професійна консультація невролога або психотерапевта допоможе стабілізувати фізичне і психічне здоров'я.

Способи захисту: Захищайтеся від енергетичних "паразитів" шляхом щоденних фізичних вправ і зміцнення імунної системи, адже коли імунітет і тіло ослаблені, людина стає вразливим. Збалансуйте раціон харчування, відмовтеся від шкідливої їжі, а також від алкоголю і тютюну: шкідників складно пробитися крізь міцне тіло і дух. Не дозволяйте енергетичного вампіра залучати вас до розмови. Якщо ви все-таки вступили в діалог, не треба дратуватися, йти на провокації, брати участь у суперечці, якщо він був затіяний не для пошуку якогось конструктивного рішення. Постійно пам'ятайте, що головне завдання вашого опонента - підігріти ваші емоції, щоб безперешкодно «висмоктують» енергію. Зберігайте холонокровність. Щоб уберегтися від ментальної атаки, психологи радять застосовувати невербальні засоби захисту власного біополя. В процесі комунікації з підозрілою людиною ноги або руки краще схрестити. Також можна уявити, що ви перебуваєте під скляним куполом або поставити між вами уявну стіну, яку неможливо зруйнувати. Ці розумові настрої допоможуть зосередитися виключно на предметі розмови і не піддатися на провокації. Ще одна рекомендація - навчіться вчасно говорити «ні». Не погоджуйтеся виконувати незручні прохання, відмовляйтеся працювати за когось, остерігайтеся гучних гулянь, якщо у вас погане самопочуття. Невпевнену поведінку автоматично робить вас легкою мішенню. Цурайтесь спілкування з людьми, яких ви вважаєте маніпуляторами. Витратьте достатньо часу на спостереження, усвідомте, поруч з ким вам стає погано і постарайтеся уникати спільного контакту. Якщо взаємодія неминуче, не показуйте темперамент, обмежуйте формальностями.

Є люди, від спілкування з якими стає погано не тільки морально, а й фізично. Зрозуміти, хто саме з навколишніх так негативно впливає на ваше самопочуття, не завжди легко.

Пропонуємо вам дізнатися 15 ознак енергетичних ампір, щоб зрозуміти, від кого себе потрібно захистити.

1. Вони обожають викликати співчуття і жалість в інших - це дає їм більше підживлення. Найбільше енерговампір намагається виживати серед інших. Найменше його ширяє гармонія з самим собою і самопізнання. І виживати серед людей - це означає для енерговампіра отримувати співчуття і жалість від них. Помічай людей в соціальних колах, які люблять викликати жалість до себе і співчуття. Будь для нього холодним і не реагуй на його

ущербність. І тоді ти зможеш закрити своє питання про те, як визначити енергетичного вампіра серед людей. Отримуючи енергію від сторонніх людей протягом довгого періоду, у нього вже немає стимулу самому заповнювати в собі енергію. І це дуже важко помітити, вони непомітно сідають на твою шию. Пам'ятай про те, що, якщо ти допомагаєш енергососу, ти допомагаєш сісти йому на свою шию.

2. Вони харчуються через негативну увагу до себе: люблять провокувати сварки і бійки навколо себе. Вони спеціально створюють проблеми і непотрібні міжособистісті тертя і розбіжності навколо себе. Така поведінка теж є симптомом вампіризму. Таким чином, приковуючи до себе чужі погляди і увагу, вони отримують енергетичне підживлення. Ці люди постійно підхоплюють бійки і нариваються на них. Вони люблять налаштувати людей один проти одного і спостерігати за подіями з боку. З ними створюється відчуття, що ти тупцюєш на одному місці, неважливо як багато ти їм допомагав і скільки не намагався б вирішити їхні проблеми у взаєминах. Це не те зцілення і допомога, яку вони хочуть. Адже насправді вони хочуть отримати уваги до себе - це те, що є причиною вічних проблем навколо них.

3. Вони брехливі і нещирі з людьми.

Ці люди не хочуть стати кращими, неважливо скільки б вони не говорили вам зворотнього. Це не їхня прерогатива.

Вони люблять нацьковувати людей один на одного. Ознакою енерговампіра є те, що він любить створювати ворожнечу між людьми. Вони люблять руйнувати чужу дружбу і відносини.

Вони люблять валити відносини між старими друзями або між хлопцем і дівчиною.

Вони лицемірні і люблять грати за обидві ворожі сторони. Бо саме так вони годуються енергією від будь-якої з двох протилежних один одному сторін.

4. Вони б'ють в найнесподіваніший момент, коли ти слабкий і не готовий.

Навіть якщо вампіра ніхто не підбурює і не провокує, він в найбільш неочікуваний момент буде висмоктувати з тебе енергію. Вони входять до тебе в кімнату, коли ти зовсім слабкий, і починають атакувати. Вони роблять так, тому що саме в моменти твоєї слабкості вони відчувають себе сильнішими. Це дозволяє їм роздути свою зарозумілість.

5. Навіть через одну думку про таку людину ви вже відчуваєте витік енергії.

Навіть згадавши таку людину, ми вже відчуваємо дискомфорт і негативний витік енергії в собі. Це найбільш явна ознака енергетичного вампіра. Якщо це відбувається з вами, дуже високі шанси того, що ви маєте справу зі справжнім енерговампіром. Розумійте це і тримайте таку людину на відстані від себе.

6. Створення почуття провини в нас - його найулюбленіша форма атаки.

Завжди створюючи в людях почуття провини, вони підвищують в собі почуття владності. Вони змушують людей плазувати і вибачатися, тим самим відчуваючи свою цінність для інших і схвалення з боку. Це теж ознака того, що

людина - енергетичний вампір. Це така форма впливу на людей, яка дарує йому нову порцію енергії.

7. У чому б ти їм не відкрився, потім вони обернуть це проти тебе.

Що б ти їм не говорив, вони використають тобі на шкоду. Вони вправні майстри перевертати все для своєї вигоди. Сказані тобою слова вони відбирають і використовують проти тебе, щоб захистити свою позицію. Вони використовують навіть твої найбільш вразливі місця проти тебе і твої спеціальні слова.

Так що з ними не варто бути відкритими. Помічай таку поведінку, і тоді визначити людей - вампірів стане легше.

8. Ці п'явки самі нікому не довіряють.

Вампіри живуть у стані вічної параної. Вони прагнуть завжди бути на виду. Але у них немає довіри до людей абсолютно. Вони дуже підозрілі до більш сильних людей і дуже бояться за свою дупу. Адже як тільки їх зовнішній світ валиться, їх внутрішній світ стає нікчемним і похмурим. Пам'ятай про це, і тебе вже не буде хвилювати питання про те, як вирахувати енергетичного вампіра. Більшість з них мають завищену зарозумілість і через це бояться втратити свою репутацію.

9. Завжди відчувають потребу щось відчутти і через це йдуть на крайнощі.

Вони завжди відчувають потребу щось відчутти, але нічого не відчувають. Тому вони поведуться часом неадекватно і йдуть на крайнощі. Тільки так вони можуть щось відчувати. Це теж ознака енергетичного вампіризму у людини.

Спокійними їх можуть зробити атракціони або американські гірки. Але для найважчих випадків ця потреба може обернутися для вампіра перетворенням в серійного вбивцю або гвалтівника.

10. Він хоче виграти скрізь і будь-яку ціну, думаючи "Тільки я один завжди правий, а ти помиляєшся апріорі" Вони сильно стурбовані тим, щоб правота і останнє слово завжди залишалось за ними. Для них це важливо, щоб самоствердитися. Вони хочуть завжди перемагати і скрізь вигравати. Бо вважають, що якщо вони мають рацію, значить, нібито хороші. Пам'ятай про це, і питання про те, як впізнати енергетичного вампіра, буде для тебе закрите. Для них єдиний шлях довести собі, що вони гідні любові, і вони гарні, - це виграти будь-якою ціною і залишитися правим.

11. Більшість з них живуть у страху, що нібито всі хочуть забрати у них енергію.

Вони живуть в екзистенційному страху. Більшість з них диссоціативні люди.

Вампір відчуває себе так, немов всі довкола хочуть забрати його енергію. Насправді ж він нікому не потрібен. Тому щоб компенсувати таке сприйняття, їх реакцією буде прагнення висмоктати чужу енергію. Вони до такої міри ідентифікують себе з жертвою, що вони повністю марні для інших. При комунікації з вампіром ти автоматично візьмеш на себе роль рятівника. Тільки вампір ніколи не буде врятований. Ти тільки будеш все більше і більше виснажений, намагаючись бути рятувальником.

12. Їх можна визначити по 2 типами: вічні мученики або дуже самозакохані нарциси.

Як вічні страждальці і мученики, вони завжди мають потребу в любові. Але коли люди дають їй їм, вони відчувають себе знову спустошеними. Такий тип жалюгідний і уразливий. Саме реакція інших людей на такого вампіра покращує його самопочуття.

Він залежний від неї. Вічний нарцис навмисно буде уникати любові стосовно інших людей, крім любові до самого себе. Тому що любов по відношенню до інших означає для нього недолік енергії для себе коханого. Вони жадібні. Вони обділяють інших і сперечаються за свої права, щоб мати фокус тільки на своїй персоні.

13. Багато з них майстерно приховують свою агресію до людей.

Причиною цього є їх гнів і образливість. Вони просять допомоги, але ваша допомога марна для них. Твоя нездатність допомогти їм робить їх більш агресивними і готовими до ворожнечі.

14. Вони люблять маніпулювати людьми, щоб відчувати себе потрібними і улюбленими.

Це як якась пастка і провокація, щоб змусити вас гнатися за ними. Вампір періодично говорить вам про те, що збирається піти і покинути вас, але ніколи насправді не зробить цього і не хоче цього. Він любить, коли його просять не йти.

Такі люди люблять відчувати себе потрібними. Саме так вони відчувають любов до себе, нехай вона навіть з боку. Пам'ятай про ці ознаки і відіпхни від себе таких мерзенних людей. Відстежуй це в людях. Таким чином, тебе вже не буде парити думка про те, як розпізнати вампіра серед людей.

15. Їх приваблюють відкриті люди і ті, у кого немає особистих кордонів. Вони чіпляються за тих людей, у яких немає особистих кордонів і які не вміють посылати і відмовляти людям. Деякі люди не вміють говорити ні, тому що вони не хочуть здатися поганим для вампіра зважаючи на своє виховання. Ви повинні вміти розбиратися в людях і мати особисті кордони. Особистий кордон - це те, що ви допустите в інших людях, а що - ні. Вампір користується щирою відкритістю людини до інших людей.

Питання 2. Психологічне айкідо. Психологічний захист

Погляд на процес спілкування як на психологічну боротьбу і техніка цієї боротьби, "психологічного айкідо", були розроблені М. Є. Литваком. Особливості психологічної боротьби він бачить у тому, що в ній немає переможців і переможених. Тут або обидва виграють, або обидва програють. Прийомами вона нагадує східні єдиноборства, в основі яких лежать принципи захисту, догляду, оборони, у зв'язку з чим ця методика і отримала назву "психологічне айкідо". Оволодіння прийомами психологічного айкідо дозволить спілкуватися без особливих конфліктів як з близькими, так і з малознайомими людьми, що важливо для ділового спілкування. М. Є. Литвак жартівливо зауважує, що родоначальником психологічного айкідо можна вважати бравого солдата Швейка, який не відповідав на образи кривдників, а погоджувався ними. Психологічна боротьба побудована на принципі амортизації, в основі якого

лежить закон інерції, характерний не тільки для фізичних, а й для біологічних систем. Коли нам нав'язали якийсь рух, наприклад, штовхнули, то ми продовжуємо рух, який нам нав'язали, - амортизуємо, гасячи тим самим наслідки поштовху і тільки потім распрямляем ноги і встаємо.

Перший хід в процесі спілкування повинен бути амортизаційним, тоді залишається можливість для продуктивних контактів у майбутньому. Амортизація - це негайне згоду з доводами партнера але спілкуванню.

У процесі спілкування багато шаблони конфліктної поведінки діють автоматично, без включення мислення. Насамперед, слід придушити їх, а потім уважно слухати партнера і погоджуватися. Безпосередня амортизація може застосовуватися в процесі спілкування в ситуаціях "психологічного погладжування", коли роблять компліменти або лестять, запрошують до співпраці, наносять психологічний удар. Приклади техніки «амортизації».

При "психологічному погладжуванні":

- Ви сьогодні чудово виглядаєте.
- Дякую вам за комплімент! Я дійсно непогано виглядаю. "Спокійно приймай компліменти. Ти нічим не зобов'язаний тому, хто їх тобі зробив".

При запрошенні до співпраці:

- Ми пропонуємо вам посаду керівника відділення Федерального казначейства.
- Дякую вам, я згоден (за згодою).
- Дякую за цікаву пропозицію. Треба подумати і все зважити (якщо передбачається негативну відповідь).

"Якщо пропозиція тебе влаштовує, погоджуйся з першого разу. Другий раз можуть не запропонувати. І навіть якщо воно тебе не влаштовує, все одно погодься в принципі, а потім відмов через деталей. Відразу не відмовляй. Адже партнер програмує згоду".

При психологічному ударі:

- Ви занадто повільно соображаєте!
- Ви абсолютно звичаї!

При профілактичної амортизації потрібно сказати про себе все, що зібрався сказати ваш обвинувач. "Не чекай, коли почнуть тебе критикувати, критикуй себе сам".

Суперамортизація: потрібно самому посилити ту якість, яку приписував вам партнер по спілкуванню. Принцип суперамортизації - коли тебе лають, теж лай себе, тільки ще сильніше. Психологічне айкідо вчить приймати партнера в сукупності всіх його якостей, з достоїнствами і недоліками, як троянду з шинами і колючками. Амортизація призводить до того, що людина прибирає свої "колючки". Треба навчитися не натикатися на "колючки" партнера, мати справу тільки з квіткою і прибирати свої колючки. Замість провокування конфліктів, які ведуть до ускладнення відносин і навіть до їх розриву, потрібно навчитися налагоджувати відносини. Спілкуючись із партнером, ми повинні пам'ятати, що спілкуємося з людиною, яка хорошої думки про себе. І в жодному разі не можна партнера виховувати. Перевиховати можна тільки одну людину — СЕБЕ. Таким чином, об'єкт для виховання завжди під рукою.

Михайло Литвак розкриває нам секрети амортизації, а техніка амортизації лежить в основі правила Карнегі про те, що «ідея повинна належати партнеру». Просто треба підвести людину до цього. Розглянемо амортизацію детальніше. Основи амортизації:

1. Займайтесь систематично.
2. Не бійтесь труднощів і невдач.
3. Відпрацьовуйте спочатку оборону і захист.
4. Не звертайте уваги на насмішки інших.
5. У період навчання повністю віддайте ініціативу партнеру.
6. Освоюйте прийоми після того, як повірили в можливість психологічного айкидо.

Хочеш чогось добитись від людини, заборони їй це.

Види амортизації:

1. Безпосередня — використовується в процесі спілкування в ситуаціях «психологічного погладжування», коли роблять компліменти чи лестять, запрошують до співпраці. Наприклад: хтось вам каже — ви дурень! А ви у відповідь — ви абсолютно праві! (втеча від удару).

2. Відкладена амортизація. Коли безпосередня амортизація не вдалась, то використовують відкладену. Це якщо вчора була ситуація, а ви говорите про неї лише сьогодні. Наприклад: ви приходите до свого начальника і кажете: «Іване Івановичу, ви мене вчора назвали дурнем, і я образився. Тепер хочу попросити пробачення, я зрозумів, що ви були праві. Критикуйте мене частіше. Це допомагає мені вийти з мого дурнуватою стану». Уявляєте реакцію вашого керівника?:)

3. Профілактична амортизація — це коли ти звертаєшся до свого партнера з проханням і відразу підкреслюєш, що у тебе не буде претензій у випадку відмови, і що ти готовий погодитись з негативною характеристикою у свій бік. А ще, краще самого себе охарактеризувати так, як це робить твій партнер.

Отже, можна підсумувати, що, амортизація — це погодження зі всіма твердженнями противника. Основні принципи амортизації:

1. Спокійно приймати компліменти.
2. Якщо пропозиція подобається, то погоджуйся з першого разу.
3. Не пропонуй своїх послуг. Допомагай тільки тоді, коли виконав свої справи.
4. Пропонуй співпрацю тільки один раз.
5. Не чекай, коли тебе почнуть критикувати, критикуй себе сам.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. У чому суть «комунікативного вампіризму»?
2. Назвіть типи комунікативних вампірів.
3. У чому особливості процесу спілкування як психологічної боротьби, розробленої М. Литваком?
4. Назвіть техніки протистояння психологічній боротьбі у ділових

комунікаціях.

5. У чому суть техніки «амортизації»?
6. Назвіть різновиди та функції психологічного захисту.

Лекція № 8.

Тема №7. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації. Імідж та самооцінка

Мета лекції : проаналізувати сутність людських стосунків у процесі комунікації та розглянути принципи формування іміджу і самооцінки особистості.

План лекції (навчальні питання):

1. Сутність сприйняття та розуміння людини людиною. Чинники, що впливають на сприйняття і розуміння людини людиною.
2. Вміння слухати, як необхідна умова сприйняття та розуміння людини людиною. Види слухання. Бар'єри ефективного слухання.
3. Імідж в структурі комунікаційного простору.
4. „Я-концепція” та самооцінка.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnvmenedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке В-2-В // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
7. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
8. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.

9. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010.
- 508 с.

Интернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/job.careerist.bintemet>
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. 1.Сутність сприйняття та розуміння людини людиною. Чинники, що впливають на сприйняття і розуміння людини людиною

Спілкування, взаємостосунки між людьми — це не просто обмін інформацією, воно передбачає взаємну активність партнерів. Успішність спілкування залежить від рівня соціальної чуттєвості до людей, психологічної пильності та емоційної чутливості. При нерозвиненості однієї з цих складових спілкування може стати нерезультативним чи взагалі не відбутися. Багато хто на рівні здорового глузду вважає, що початок спілкування — перший обмін словами. Але це не так. Спочатку встановлюється своєрідний міст між людьми, що беруть участь у спілкуванні, причому саме на цій стадії складається ставлення до предмета спілкування, перше уявлення співрозмовників один про одного. Невербальні комуніканти дають початковий імпульс для прийняття чи неприйняття партнера, хоча він і не завжди відповідає дійсності.

Пізнання і взаємний вплив людей один на одного — обов'язковий елемент всілякої спільної діяльності, незалежно від того, що є її метою (досягнення матеріального результату, виховання тощо). Від того, як люди відображають та інтерпретують зовнішність і поведінку, багато в чому залежить характер їх взаємодії і діяльності та результати, яких вони досягають. Отже, людина виступає щодо партнерів по спілкуванню не тільки як об'єкт і суб'єкт впливу, а й одночасно як суб'єкт пізнання. Основними процесами, завдяки яким людина сприймає та переробляє інформацію, що надходить від іншої людини, є сприймання, мислення та уявлення. Дослідами встановлено, що цілісний образ людини виникає поступово і пов'язано це з просторово-часовими умовами, в яких відображається об'єкт. Наприклад, люди з нормальним зором в умовах доброї видимості виділяють людину з оточення на відстані двох кілометрів. На відстані одного кілометра видно загальний контур, 700 м — сприймаються рухи рук та ніг, 300 м — голова, овал обличчя, колір одягу, 60 м — розрізняються очі, ніс, пальці. В умовах поганої видимості показники сприймання людини на

відстані гірші.

Колір елементів верхньої половини фігури визначається раніше, ніж нижньої. Велике значення має ракурс (збоку, зверху), в якому сприймається людина. При сприйманні обличчя напрямок розглядання — зверху вниз, від волосся до губ, тобто верх голови є точкою початку сприймання обличчя. При описанні зовнішності людини елементи її розподіляються нерівномірно. Так, якщо за 100 % прийняти загальну кількість елементів зовнішності, то відображення фізичних рис (зріст, статура, волосся тощо) становить 82 %, виразні рухи (міміка, жестикуляція) — 14 %, оформлення зовнішності — 4 %.

Окрім власне психофізіологічних чинників, на сприймання та розуміння людини людиною впливають вікові, статеві, професійні та інші ознаки. Так, з віком при словесному відтворенні зовнішності збільшується кількість елементів виразних рухів, проте зменшується кількість елементів оформлення зовнішності. Найбільш точно оцінюється вік однолітків, гірше — молодших, найгірше — старших за віком. Педагоги в першу чергу описують одяг, потім мову, міміку, манеру поводитися; художники — відповідно обличчя, зріст, міміку. Чоловіки та жінки приблизно однаково ідентифікують очі людини, але жінки точніше визначають пропорції обличчя, рот, ніс; чоловіки — брови, овал обличчя, вуха, підборіддя.

Певні закономірності виявляються при сприйманні та розумінні психічних станів, зокрема, емоційних. Так, найбільш точно ідентифікуються подив, відраза; гірше — горе, гнів, позитивні емоції.

Але найбільшою мірою сприймання та розуміння іншої людини залежить від чинників, що мають соціально-психологічну природу. Виділяють такі механізми:

1. Фізіогномічна редукція — судження про внутрішні, психологічні особливості на основі зовнішнього вигляду (виразу обличчя, статури, ходи, постави тощо).

У кожній національній культурі існує безліч фізіогномічних уявлень та прикмет. Добре відомо, що означає, наприклад, тверде підборіддя, високе чоло, вузькі губи. Існує фіксований набір прикмет і щодо інших частин обличчя (очей, брів, вух). Дослідами О. Бодальова встановлена наявність таких стереотипів сприймання: люди з квадратним підборіддям мають сильну волю, з високим чолом — розумні, з жорстким волоссям — непокірного характеру, повні люди — добродушні, люди низького зросту відзначаються властолюбством, енергією, бажанням командувати, гарні люди — нерозумні й самолюбиві, тонкі губи — ознака потайливості, постійно напіввідкритий рот — невеликого розуму.

Наскільки такі уявлення справедливі? Відомо, що фізіогномісти часом дають дуже точну характеристику людині, яку вони короткочасно спостерігають. Але є й інший погляд — не можна жорстко пов'язувати окрему деталь зовнішності з характером, це обов'язково призведе до помилки. Істина полягає в тому, що зовнішність, звичайно, відображає деякі внутрішні особливості, і у цьому немає нічого ненаукового чи ідеалістичного (будова скелетно-м'язової системи визначає конституцію, яка, у свою чергу, впливає на манеру поведінки і характер). Відповідно, механізм фізіогномічної редукції

може бути корисним, якщо не вимагати від нього надто багато — абсолютної точності та надійності.

Звідки беруться фізіогномічні уявлення? Ми не набуваємо їх у процесі накопичення особистого досвіду (наприклад, не виміряємо висоту чола та не співставляємо її з інтелектом), а дістаємо вже готовими із соціального оточення. Це не наше особисте надбання, а продукт колективної творчості. Підтвердженням цього є той факт, що фізіогномічні уявлення в різних культурах значною мірою відрізняються. Наприклад, у в'єтнамській культурі великий рот корелює з високим інтелектом, причому це стосується лише чоловіків. Слід враховувати, що «ключі» однієї культури можуть бути непридатними для іншої. Цим пояснюється недиференційованість сприймання й запам'ятовування людей іншої расової приналежності: зовнішність їх здається нам дуже подібною, аж до ілюзії повної ідентичності.

Отже, придатний чи ні механізм фізіогномічної редукції для спілкування? Однозначної відповіді на це запитання немає. Він дуже простий і зручний, але призводить до непорозуміння, якщо неправильно застосовується і не доповнюється іншими, більш складними та точними ознаками.

2. Соціальна категоризація та порівняння — це розподіл людей за певними категоріями, тобто визначення їх соціального статусу та порівняння зі своїм статусом. Така процедура може бути досить простою (наприклад, «старий — молодий», «бідний — багатий») або ж складною (наприклад, «розумний — дурний», «порядний — непорядний»). Вона дуже важлива, бо людина з невизначеним соціальним статусом зазнає труднощів у спілкуванні, відчуває самотність; ідентифікуючи себе з певною соціальною групою, ми сприймаємо її права, обов'язки, привілеї. Виникає відчуття «Ми» (моя група) на відміну від «Вони» (їх група), причому в міжгруповому спілкуванні «Ми» частіше переоцінюються, а «Вони» — недооцінюються.

Із зазначеного можна зробити важливий висновок: наше розуміння людей завжди певною мірою неточне та упереджене, бо якщо «Ми» не дає хоча б маленької переваги, то потерпає самооцінка. Ця тенденція виявляється як в оцінках, уявленнях, судженнях, так і в зовнішній поведінці, причому вона посилюється в умовах змагання, особливо з невизначеними критеріями. При оцінці результатів більш упередженими виявляються ті, що програють чи мають нижчий статус. Отже, в умовах соціальної несправедливості різко зменшується вірогідність неупереджених оцінок, терпимості та взаєморозуміння між людьми, що належать до різних груп, причому психологічно найбільше страждають ті, що не мають ніяких благ та привілеїв.

3. Стереотипізація — розуміння іншої людини шляхом віднесення її до певної соціальної групи та автоматичного перенесення на неї типових для даної групи характеристик. Термін запропонований американським журналістом О. Ліпманом для визначення штампів та кліше («фіксованих картинок у голові») в людському спілкуванні.

Існує багато визначень стереотипів. Найбільш коротке з них — «усі вони такі». При цьому не має значення, хто це конкретно та які вони насправді: усі професори неуважні, усі англійці — стримані, усі жінки — непостійні. Приклади

можна продовжувати. Характерно, що при цьому всі знають — насправді це не так, об'єднувати всіх одним штампом — велике спрощення і огрублення дійсності. Але стереотипи все ж існують, бо вони виконують свою функцію — просто й швидко категоризувати індивіда.

Грубість, схематизм, ворожість по суті своїй не притаманні стереотипізації, а виникають як наслідок соціальних умов. Стереотипи необхідні для психологічної регуляції міжособистісної взаємодії, без них людина «потонула» б у хаосі інформації, що надходить. Отже, необхідно боротися не з стереотипами як такими, а лише з найбільш хибними та небезпечними з них. Дестереотипізація потрібна у міжетнічних, міжнаціональних, а також міжгрупових стосунках, бо багато психологічних труднощів виникає саме в цих сферах і вони призводять до тяжких наслідків.

Усі вищезазначені механізми розуміння людини людиною діють в умовах міжгрупового спілкування. При міжособистісному — взаєморозуміння реалізується за рахунок інших механізмів, провідними серед яких є:

1. Атрибуція — розуміння іншої людини шляхом приписування їй тих чи інших причин поведінки з позицій власного життєвого досвіду та здорового глузду. Як працює атрибутивний механізм? Звичайно ми маємо справу з трьома видами інформації: знання про людину, поведінку якої ми хочемо пояснити;

знання про ситуацію, в якій вона вчинила певну дію, вела себе певним чином; наш власний досвід соціальної поведінки та соціальних контактів. Коли ми достатньо знаємо про суб'єкт і обставини, в яких він опинився, атрибуція («приписування») зводиться до мінімуму, а наше пояснення його поведінки буде більш точним. Коли ж ми мало або нічого не знаємо про людину та зовнішні обставини, то використовуємо власні, нехай і обмежені знання, досвід і таким чином, фантазуючи, можемо пояснити що завгодно, і без ніяких труднощів. Ми з легкістю пояснюємо собі та іншим, чому одні одружуються, а інші — розлучаються, чому один вступає до інституту, а другий іде працювати, чому так, а не інакше поведуться американці, японці, навіть аборигени в басейні річки Амазонки. Суб'єктивних труднощів це не викликає, але слід враховувати, що чим менша доля об'єктивної інформації, тим суттєвіші помилки. У історії є безліч прикладів, коли мандрівники у чужих краях отримували від своїх дій результат, протилежний очікуваному, користуючись атрибутивними механізмами. Головна їх функція — зняти чи зменшити невизначеність у спілкуванні, але не слід при цьому бути надто впевненим у безпомилковості своїх суджень.

2. Децентрація — це психологічна здатність відкинути власний досвід, відійти від свого «Я» і наблизитись до «Я» іншої людини. Вона необхідна у тих випадках, коли об'єктивної інформації достатньо і немає принципової необхідності апелювати до суб'єктивного досвіду. Децентрація і атрибуція певним чином протилежні за характером; у першому випадку ми ніби відмовляємося від власної позиції, наближаємося до позиції партнера, дивимося на світ його очима, у другому — навпаки.

Люди зі зниженою здатністю до децентрації називаються егоцентриками (від «Его» — «Я»); увесь світ існує ніби тільки заради них, а вони знаходяться в

його центрі. Чому це стає можливим? Причини тут можуть бути різними, але найімовірніше — психологічними. Авторитарність виховання, офіційні стосунки між старшими та молодшими (у тому числі між батьками та дітьми), пригнічення нестандартних підходів і точок зору призводять до стандартизації особистості та невміння розуміти іншу, не схожу на нас людину. Тільки моя думка і моя поведінка — справедлива, усі інші — хибні. Від егоцентриків страждають не тільки оточуючі, але й вони самі, їх чекає самотність, нерозуміння.

3. Емпатія — розуміння іншої людини без слів, на чуттєвому рівні, завдяки проникненню в її внутрішній світ. Людину не можна повністю зрозуміти тільки на рівні раціонального, бо й вона сама не завжди себе розуміє. Багато чого взагалі не можна пояснити словами, але ми несемо в собі безліч не-вербальної інформації, яка може бути більш промовиста й важлива, ніж словесна, але потребує високої емпатійності. Висока емпатійність — перевага сучасної людини, вона немовби додатковий зір та слух; низька — бездушність, байдужість, холодність. Така людина не може відгукнутися на почуття іншої, порадіти з чужої радості чи опечалитися чужим смутком. Вона припускається помилок у стосунках з людьми, бо цілковито довіряється тільки собі, а цього недостатньо. Виходячи тільки з власних, актуальних для себе станів, вона не бере до уваги спонукання та емоційні стани партнера.

Чому сучасним людям бракує емпатійності? Відповідь приблизно така ж, як у попередньому випадку. Теперішнє суспільство більшою мірою сприяє формуванню раціонального, розсудливого, придушуючи все безпосереднє, емоційне. Це починається майже з перших днів життя: у сім'ї діти недоотримують материнського тепла й ніжності, у школі всі прояви емоційності та оригінальності вважаються недоцільними. Для суспільства в цілому характерно пригнічення спонтанного, імпульсивного, щирого; у повазі люди, які керуються у своїй поведінці рефлексією (розумом, словом, логічними зв'язками).

4. Особистісна ідентифікація — розуміння іншої людини шляхом ототожнення себе з нею. Механізм цей починає працювати досить рано, і перший об'єкт, з яким ідентифікує себе дитина, — батьки. Особистісна ідентифікація дуже важлива для нормального психічного розвитку людини на всіх вікових етапах, але особливо — у підлітковому та юнацькому віці (з однолітками, літературними героями тощо). Її пригнічення (приміром, «не бери прикладу з поганого героя») негативно відбивається на психічному розвитку. Можливість ідентифікації немовби відкриває двері у світ людей і емоційних людських контактів, інакше ми лишаємося «по той бік дверей» — зі своєю самотністю та егоцентризмом.

Отже, існує два типи сприймання та розуміння людини людиною: міжгрупові і міжособистісні. Вони можуть доповнювати і взаємозамінити один одного, але між ними є і принципова різниця. Міжособистісні механізми більш тонкі, гнучкі, індивідуальні, в еволюційному сенсі це більш пізні утворення. Свобода в «користуванні» ними досягається шляхом кропіткої внутрішньої роботи, часом — болісних пошуків. Міжгрупові механізми консервативні та стійкі, вони співвідносяться з етнічними цінностями суспільства, визначаються

соціальною та культурним контекстом, їх освоєння — процес пасивний, автоматичний.

Вивчаючи процеси соціального сприймання, психологи дійшли висновку, що на нього впливають, окрім вищезазначених, інші чинники психологічної природи. Дамо їх коротку характеристику. «Ефект ореолу» — вплив загального враження про людину на сприйняття і оцінку окремих властивостей її особистості. Якщо загальне враження про людину сприятливе, то її позитивні якості переоцінюються, а негативні — не помічаються або ж виправдовуються. І навпаки, якщо загальне враження про людину негативне, то навіть позитивні вчинки трактуються упереджено. «Ефект первісності» (послідовності) — при оцінці незнайомця домінує перше враження, усі інші отримані відомості накладаються на цю інформацію.

«Ефект поблажливості» — надлишок позитивного ставлення при сприйманні іншої людини; спостерігається у тих випадках, коли суб'єкт дістає значну емоційну підтримку з боку оточуючих (наприклад, захоплення «зіркою» естради).

«Бар'єри темпераменту та характеру» — виникають при взаємодії індивідів з різними типами нервової системи чи різними характерами. Наприклад, людина з високою реактивністю починає діалог без думки про можливу сварку, але раптом, у відповідь на досить нейтральні слова, бурхливо обурюється і припиняє розмову; її партнер не розуміє такої реакції, ображається і в подальшому буде уникати контактів. Такі ж наслідки можливі при неврахуванні особливостей характеру.

«Бар'єр поганого настрою» — виявляється у небажанні індивіда спілкуватися або ж в індукції свого настрою на оточуючих. Не випадково вважається, що вихована людина не повинна показувати стороннім свої негативні переживання. Це не тільки знижує працездатність, а й відштовхує людей, формує про такого співрозмовника стійке негативне враження.

«Бар'єр негативних емоцій» — породжується переживаннями гніву, страху, презирства, відрази тощо; це завжди результат нереалізованих актуальних потреб, який заважає правильно сприймати та оцінювати ситуацію та її учасників.

Значний вплив на сприймання іншої людини чинить самооцінка сприймаючого суб'єкта. Кожна людина співвідносить інформацію про іншого з уявленнями про саму себе, причому підсвідоме прагне зберегти існуючу думку про себе. Якщо ж ця думка може бути спростована, виникає стан тривожності і сприймання змінюється таким чином, щоб загрозливі сигнали не надходили. Такі підсвідомі процеси дістали назву «перцептивного захисту». Якщо, наприклад, ставлення до людини у групі не відповідає її завищеній самооцінці, вона починає неадекватно сприймати оточуючих, а справедливу критику вважає наклепом.

Таким чином, можна зробити висновок, що сприймання й розуміння іншої людини — дуже складний процес взаємодії як особистості індивіда, що сприймає, так і особистості суб'єкта сприймання. При цьому потрібно пам'ятати, що, незважаючи на певні особливості сприймання і розуміння фізичного

вигляду, психічних станів, мімічних проявів, — це завжди цілісний, синтетичний акт, що залежить від життєвого досвіду, структури особистості і особливостей ситуації. Він має велике значення для працівника правоохоронних органів, оскільки його професійна діяльність завжди спрямована на пізнання соціальних явищ, яке здійснюється у процесі і за допомогою спілкування.

Питання 2. Вміння слухати, як необхідна умова сприйняття та розуміння людини людиною. Види слухання. Бар'єри ефективного слухання.

Ефективність ділової комунікації залежить не тільки від уміння говорити, а й від уміння слухати співрозмовника або оратора. Уміння слухати - запорука ефективної комунікації і необхідна умова правильного розуміння позиції партнера. У загальному плані слухання - це процес сприйняття, осмислення і розуміння ідей і думок партнера по комунікації. Це вміння зосередиться на мовленні

співрозмовника або оратора, здатність виділити з його повідомлення не тільки ідеї і думки, а й емоції мовця.

Види слухачів і слухання

Існують різні типи слухачів. Одних змушують слухати зовнішні обставини, наприклад наказ начальника. Інші вступають в цей процес з простої цікавості. Але і в тому і в іншому випадку слухач не матиме глибокого ділового інтересу в процесі комунікації і, отже, не буде відчувати внутрішньої мотивації і відповідальності за ефективність слухання. У зв'язку зі сказаним всіх слухачів за відповідь реакцій можна розділити на наступні основні види.

- Байдушій слухач не цікавиться тим, про що йде мова. Весь його вигляд говорить про те, що йому байдуже, про що говорить співрозмовник: згаслий погляд, маска смутку або, навпаки, блаженне вираз обличчя, викликане власними роздумами і аж ніяк не з приводу змісту промови говорить.

- Слухач-угодовець легко приймає ідеї говорить, але так само легко від них відмовляється, насправді лише вдає, що згоден з промовистою. Насправді, так як його інтерес не зачеплено, він бажає швидше закінчити спілкування.

- Конфліктний слухач демонструє конфліктну поведінку: може викрикувати з місця, ставити провокаційні запитання і т.д. Конфліктне ставлення проявляється також у міміці і позі слухача.

- Конструктивний слухач. Основна його установка - зрозуміти чужу думку. Він задає питання, але не з метою "втопити" говорить, а для того, щоб з'ясувати деталі, знайти точки дотику або розбіжності, що сприяє появі атмосфери довіри і взаєморозуміння.

В даному розділі, оскільки мова йде про вміння слухати, ми будемо говорити про конструктивну слухачі, тобто про мотивовану слухачі, внутрішньо зацікавленій результатами ділової комунікації. У зв'язку з цим відразу ж відзначимо, що важливою умовою ефективного слухання є особиста зацікавленість в отриманні інформації від співрозмовника або оратора.

У літературі розрізняють два основних види слухання: нерефлексивне (пасивне) і рефлексивне (активне).

1. Нерефлексивне слухання (вміння "правильно мовчати") характеризується мінімальним втручанням в мову співрозмовника при максимальній зосередженості на ній. Таке слухання особливо корисно в тому випадку, коли співрозмовник стурбований чимось, відчуває нагальну потребу негайно висловитися, хоче обговорити наболілі питання. Відповіді при нерефлексивному слуханні мають бути зведені до мінімуму, наприклад: "продовжуйте", "да-да", "я Вас слухаю" і т.д.

2. Рефлексивне слухання полягає в умінні так організувати свою поведінку, щоб почути іншу людину і зрозуміти його. Рефлексивне слухання передбачає активний зворотний зв'язок слухача з партнером по спілкуванню і пов'язане з розумінням сенсу повідомлень. З'ясувати справжнє значення повідомлення допомагають різного роду відповіді і репліки з боку слухача. Наприклад: "Що Ви маєте на увазі?", "Ймовірно, Ви думаєте, що ...", "Як я Вас зрозумів ...", "Чи можемо ми сказати, що ..." і т.д.

У діловій комунікації важливо використовувати як нерефлексивне, так і рефлексивне слухання. Складові вміння слухати

Рекомендується дотримуватися цілий ряд правил, пов'язаних з ефективним слуханням. Серед основних з них відзначимо наступні (складові вміння слухати).

- Дайте зрозуміти співрозмовнику, що вас цікавлять його думки; що його думка важлива для вас; що ви довіряєте йому.

- Не завершуйте і не перебивайте співрозмовника, вислухайте його до кінця. Може бути найцікавіша і необхідна інформація міститься саме в заключній частині виступу вашого партнера.

- Слухайте активно, задавайте уточнюючі питання, якщо вам щось незрозуміло або ви не впевнені, що правильно зрозуміли співрозмовника. Але, поставивши запитання, дочекайтеся відповіді. Чи не вподібнюйтеся тим, хто, поставивши запитання, сам же на нього і відповідає.

- Встановіть вербальну зворотний зв'язок. "Так-так", "Зрозуміло", "Звичайно" і т.д. - Все це вербальна реакція, яка підтверджує, що ми слухаємо нашого співрозмовника. Вона набуває особливого значення при спілкуванні по телефону.

- Не дивіться па годинник, слухаючи співрозмовника. У крайньому випадку зробіть це непомітно. Інакше цей жест може бути інтерпретований як відсутність інтересу до співрозмовника і як бажання скоріше від нього позбутися.

- Не поспішайте спростовувати нову для вас інформацію. Якщо ви почули від співрозмовника щось не відповідає вашим переконанням або відмінне від ваших уявлень, не прагнете відразу заперечувати, відстоюючи свою точку зору. Краще просто запитайте: "Звідки у Вас такі відомості?", "Чому Ви так вважаєте?" і т.п.

- Отримайте підтвердження того, що ви правильно зрозуміли сказане. З цією метою запитайте у співрозмовника: "Ви вважаєте, що ...", "Чи правильно я Вас зрозумів, що ..." і т.д.

- Прийміть відповідну позу. Чи не розвалюйтеся на стільці, сидите

прямо, нахиліться злегка вперед. Нахил вперед свідчить про зацікавленість людини.

- Поверніться обличчям до співрозмовника і розверніться корпусом до нього. Розмовляти з співрозмовником, повернувшись до нього боком або спиною, а обличчям до комп'ютера, просто непристойно.

- Підтримуйте візуальний контакт. Якщо ви уважно слухаєте співрозмовника, але при цьому дивіться кудись, але тільки не на нього, він зробить висновок, що вам нецікаво.

- Кивайте - це дуже ефективний спосіб показати співрозмовнику, що ви його слухаєте і розумієте. Але не треба кивати занадто часто, бо в цьому випадку можна зробити висновок, що ваше терпіння закінчилося і йому пора закруглятися.

Наведені складові вміння слухати не вичерпують весь набір правил ефективного слухання. У різних авторів зустрічається різна комбінація цих правил, а також вказуються рекомендації, зовсім не увійшли до наведеного списку. Як приклад наведемо "золоті правила" слухання, які рекомендують А. Бішоф і К. Бішоф

1. Слухаючи співрозмовника, дивіться йому в очі і вимовляєте "мгм". Як пишуть автори, це "мгм" - один з найважливіших супровідників розмови. З допомогою його і інших звуків можна показати уважність до співрозмовника. "Це називають приймають, розуміючим слуханням".

2. Виключіть всілякі перешкоди. Треба почати з пошуку відповідного приміщення, а закінчити створенням атмосфери, в якій проходить розмова.

3. Дочекайтеся, коли співрозмовник скаже все, що хотів, тільки потім відповідайте. Не завершуйте співрозмовника. Цього вимагає хоча б проста ввічливість. Коли ви його перериваєте, тим самим даєте йому зрозуміти, що решта вас вже не цікавить.

4. Не дозволяйте словами-подразників відволікати вас.

5. Перевірте, чи всі ви правильно зрозуміли. При цьому не треба повторювати почуте, а намагатися сформулювати власними словами те, що почули. Зручно вводити ваші зауваження наступним чином: "Чи правильно я зрозумів, що ...?", "Ви вважаєте, що ...", "Схоже, що Ви хочете ...", "Те, що Ви сказали, я розумію так ... "

6. Проявіть здатність до емпатії (вмінню співпереживати іншій). Високе мистецтво слухати називається активним слуханням. Метою повинно бути розуміння відчуттів, почуттів співрозмовника.

7. Уміння слухати допомагає вирішувати проблеми. Якщо до вас прийшов співробітник (підлеглий) зі своєю проблемою, і у вас достатньо терпіння вислухати його, тоді не ви вирішуєте проблему, а співрозмовник сам прийде до вірного рішення. Уважно слухаючи, ви мотивуєте співрозмовника.

Типи питань для ефективної ділової комунікації

У процесі ділової комунікації можуть виникати такі ситуації, коли наданої інформації виявляється недостатньо. Якщо необхідно знати більше або прояснити сенс сказаного, ви задаєте питання. Як вже зазначалося, найбільш ефективною формою комунікації є діалог, в основі якого лежить вміння задавати

питання. У різних обставинах вживаються різні типи питань. У літературі по діловому спілкуванню наводяться деякі типи питань, які допомагають отримати потрібну інформацію.

- Відкриті питання - найбільш ефективні для ведення діалогу і допомагають отримати максимум інформації. Це питання типу: що ?, хто ?, як ?, скільки ?, чому? На відкрите питання не можна відповісти словами "так" або "ні", вони вимагають якогось пояснення. Такі запитання ставлять,

коли нам потрібні додаткові відомості або коли ми хочемо з'ясувати мотиви і позицію співрозмовників. Підставою для таких питань є позитивна або нейтральна позиція співрозмовника по відношенню до нас.

- Закриті питання рекомендуються не для отримання інформації, а для отримання підтвердження згоди чи незгоди з висловленою позицією. Закриті питання вимагають відповіді "так" або "ні". Наприклад, "впораетеся Ви ...?", "Зробите ви ...?", "Ви виконали ...?" Закриті питання сприяють створенню напруженої атмосфери в бесіді, тому такі питання потрібно застосовувати зі строго визначеною метою. При постановці подібних питань у співрозмовника складається враження, ніби його допитують. Тому закриті питання потрібно задавати тільки в тих випадках, коли ми хочемо швидше отримати згоду або підтвердження раніше досягнутої домовленості.

- Інформаційні питання відносяться до питань відкритого типу, і їх слід будувати так, щоб вони сприяли отриманню інформації, здатну зацікавити різних учасників спілкування і згрупувати навколо себе різні думки. Якщо питання закритий, тобто відповідь розрахований на "так" або "ні", він згортає діалог і його не можна вважати інформаційним. Наприклад, питання типу "Які заходи Ви прийняли, щоб підвищити продуктивність праці?", Відноситься до інформаційних, а питання "Ви дійсно думаете, що вжили всіх заходів?" до таких не належить.

- Дзеркальні питання використовуються для того, щоб забезпечити безперервність діалогу. Технічно дзеркальне питання полягає в повторенні з питальній інтонацією частини твердження, тільки що він виголосив співрозмовником для того, щоб змусити його побачити своє твердження як би з боку. наприклад:

- Найближчим часом я не можу завершити цю роботу.
- Чи не можете завершити?
- Зараз у мене немає для цього часу.
- Немає часу?

Дзеркальне питання дозволяє, за виключенням випадків співрозмовнику і не спростовуючи його тверджень, створювати в бесіді моменти, які надають діалогу нового змісту.

- Переломні питання утримують бесіду в строго встановленому напрямку або ж піднімають цілий комплекс нових проблем. Подібні питання задають в тих випадках, коли вже отримано достатньо інформації з однієї проблеми і хочеться "переключитися" на іншу.

- Питання для обмірковування змушують співрозмовника розмірковувати, ретельно обдумувати і коментувати те, що було сказано. Мета

цих питань - створити атмосферу взаєморозуміння.

- Риторичні питання не дають прямої відповіді, так як їх мета - викликати нові питання і вказати на невирішені проблеми. Ставлячи риторичне запитання, що говорить сподівається "включити" мислення співрозмовника і направити його в потрібне русло.

Комунікативні бар'єри при слуханні

Уміння слухати передбачає знання комунікативних бар'єрів, які виникають в процесі слухання і сприяють їх подоланню. До комунікативних бар'єрів, що заважають ефективній комунікації, відносяться найрізноманітніші труднощі і перешкоди сприйняття мови мовця: відволікання уваги; висока швидкість розумової діяльності (ми думаємо швидше, ніж говоримо); антипатія до чужих думок; вибірковість уваги; потреба в репліці.

М. І. Тимофеев виділяє наступні бар'єри, що заважають ефективному слуханню:

1. Труднощі в збереженні уваги протягом довгого часу слухання.
2. Установки і переконання. У всіх дорослих є деякі стереотипи, усталене погляди і переконання. Більшість людей має вроджену здатність спотворювати інформацію таким чином, щоб вона відповідала їх уявленням про світ. Цей процес називається "вибірчим сприйняттям" і супроводжує слухання.
3. Ставлення оратора до людини. Симпатії і антипатії до людини завжди фарбують сприймається нами в позитивні або негативні тони.
4. Настрій на тему, як на важку, ставить підсвідомий бар'єр у слухача.
5. Настрій на тему, як не нову.
6. Оцінка зовнішнього вигляду співрозмовника. Упередження до мови через те, що не подобається зовнішній вигляд співрозмовника, його одяг, манери, голос.
7. Відволікання уваги. Це відбувається завжди і мимовільно, думки йдуть в сторону:
 - через невирішені проблем, власних турбот;
 - побаченого чи почутого;
 - повернення до раніше сказаного;
 - підготовки питання до того, що говорить;
 - планування свого виступу.

Можна додати і інші чинники, що заважають слухати і роблять комунікативний процес менш ефективним:

- відсутність терпіння: бажання скоріше висловити свої власні, як нам здається, чудові думки;
- лінощі мислення: не хочеться обтяжувати себе увагою до чужих думок, особливо якщо людину турбують свої проблеми;
- відсутність інтересу: зміст промови говорить чи складно для сприйняття, або думка не нова і т.д •;
- негативна установка проти мовця ("Що нового може повідомити мені ця людина ...");
- поспішні висновки: прослухавши лише початок промови говорить, слухач відразу виносить категоричне судження ("Ну, це мені вже давно знайоме

...");

- негативний емоційний стан: неврівноваженість, збудженість, роздратованість і т.п. .;
- обдумування свого виступу або відповіді: в той час як співрозмовник нам щось говорить, ми зайняті своїми думками, обдумуємо наш відповідь, виступ і т.д.

Уміння слухати - неодмінна складова культури спілкування. Якщо ви проявляєте непідробне увагу до думок і почуттів того, з ким говорите, якщо щиро поважаєте думку свого співрозмовника, можете бути впевнені в тому, що людям приємно з вами спілкуватися. І звичайно, вміння слухати є запорукою вашого успіху в бізнесі і будь-якій життєвій ситуації.

Види слухачів і слухання

Існують різні типи слухачів. Одних змушують слухати зовнішні обставини, наприклад наказ начальника. Інші вступають в цей процес з простої цікавості. Але і в тому і в іншому випадку слухач не матиме глибокого ділового інтересу в процесі комунікації і, отже, не буде відчувати внутрішньої мотивації і відповідальності за ефективність слухання. У зв'язку зі сказаним всіх слухачів за відповідь реакцій можна розділити на наступні основні види.

Бар'єри слухання

Серед факторів, що перешкоджають ефективному слуханню, можна виділити: а) величезний обсяг інформації, що звалюється на нас щодня, не дозволяючи однаково уважно сприймати всі усні повідомлення; б) заглибленість у власні турботи, які для нас важливіші, ніж повідомлення інших людей; в) фізіологічні причини стомленість, холод, голод, ми думаємо швидше, ніж говоримо тощо. Для підвищення ефективності слухання необхідно вдосконалювати навички концентрації уваги, емоційного самоконтролю, роботи з інформацією. Один зі способів концентрації уваги в умовах великого обсягу інформаційних повідомлень - уміння точно визначити, якого виду інформація потрібна в даній конкретній ситуації.

Технічні прийоми ефективного слухання (І. Аватер).

1. Визначте свої звички слухання, сильні й слабкі сторони, характер помилок, яких ви припускаєтесь. Чи не занадто швидко ви робите висновки про людей? Чи часто перебиваєте співрозмовника? Які перешкоди спілкування характерні для ваших відповідей? Які з них найчастіше повторюються? Знання своїх звичок — це перший крок до їх удосконалення.

2. Не уникаєте відповідальності за спілкування. Вона спільна, оскільки у спілкуванні беруть участь двоє, причому виступають у ролі слухачів по черзі. Умійте показати співрозмовникові, що ви дійсно слухаєте й розумієте його. Цього можна домогтися уточнювальними питаннями, активними емоціями. Як може партнер дізнатися, що все зрозуміло, якщо йому не сказати про це?

3. Будьте уважні. Умійте підтримувати з мовцям візуальний контакт, але без настирливості й пильного погляду (що часом сприймається як ворожість). Стежте, щоб ваші пози й жести свідчили: ви його слухаєте. Пам'ятайте, що він хоче спілкуватися з уважною живою людиною.

4. Умійте зосереджуватися на тому, що говорить учасник діалогу. Це

вимагає свідомих зусиль, оскільки зосереджена увага втримується недовго (менше однієї хвилини). Намагайтеся до мінімуму звести ситуаційні перешкоди (телевізор, телефон).

5. Не допускайте "блукання" думок.

6. Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст слів, але й почуття співрозмовника. Пам'ятайте, що люди передають свої думки й почуття "закодованими", відповідно до прийнятих соціальних норм.

7. Умійте бути спостережливим. Стежте за немовними сигналами мовця (оскільки на емоції припадає більша частина спілкування) і виразом обличчя: як він дивиться на вас, як підтримує контакт, як сидить або стоїть, як поводить себе під час розмови. Чи відповідають немовні сигнали співрозмовника його мові чи суперечать їй?

8. Дотримуйтеся схвальної реакції на думку співрозмовника. Ваше схвалення допомагає йому точніше її виразити. Будь-яка негативна реакція з вашої сторони викличе у того, з ким ви спілкуєтесь, захисну реакцію, непевність, настороженість.

9. Прислухайтесь до самого себе. Ваша заклопотаність і емоційне порушення заважають слухати партнера. Якщо його мова й поведінка зачіпають ваші почуття, намагайтеся висловити їх: це прояснить ситуацію, усуне перешкоди в діалозі.

10. Пам'ятайте, що часто мета людини, яка звертається, - одержати від вас щось реальне, або Змінити вашу думку, або змусити вас зробити що-небудь. У цьому випадку дія - найкраща відповідь співрозмовникові.

Ефективність процесу слухання залежить не тільки від готовності та бажання співрозмовників, але й від наявності/відсутності бар'єрів слухання.

Розглянемо головні бар'єри слухання.

1. Заглибеність у власні думки. Ми не слухаємо не тільки тому, що нам нецікавий предмет розмови, але й тому, що занадто занурені у власні думки, обмірковуємо, що б такого сказати з цієї проблеми, як продемонструвати свою ерудицію. Але ж співрозмовник у цей час продовжує говорити.

2. Інформація, що суперечить думкам та переконанням слухача, не сприймається (якщо очікуємо щось почути, але чуємо те, що не хочемо, то інформацію відкидаємо).

3. Емоційна неврівноваженість. Не слухаємо тому, що не володіємо собою та повністю зайняті внутрішніми емоційними переживаннями.

4. Уражене самолюбство. Не слухаємо, оскільки неприємно чути те, що сприймається як замах на наш авторитет. Замість того щоб спробувати зрозуміти суть висловлення співрозмовника, ми відразу готові захищатися. А найкращий захист - напад, тому головним стає підготовка відповіді. Слухати людину при цьому необов'язково.

5. Виставляння оцінок сказаному. Не слухаємо тому, що вважаємо себе розумнішими за інших і судимо про все почуте з особистих позицій, ставимо оцінки "відмінно" - "незадовільно" всьому, що сказано.

6. Втрата уваги - до близьких. Як не парадоксально, але ми часто не слухаємо тих, до кого маємо найтепліші почуття. Наша розкутість у спілкуванні

з близькими, добре знайомими людьми обертається розладженістю й неухважністю.

7. Неволодіння технікою слухання. Не слухаємо тому, що не вміємо. Природа наділила нас здатністю чути - сприймати звуки, слова, але слухати - точно розуміти висловлені думки - ми повинні навчитися самі.

8. Вибіркове слухання. Вибіркове слухання означає, що ви запрограмовані не чути певні предмети або теми. Неперевершеної майстерності в цій області досяг Адольф Гітлер: він хотів чути тільки гарні новини. Той, хто приносив йому погані звістки або повідомляв правду, зустрічався в найкращому разі зі скляним поглядом і образами.

Небезпека вибіркового слухання полягає в тому, що воно може стати звичним або підсвідомим: ми абсолютно не усвідомлюємо, що прагнемо слухати тільки певних людей або новини, що лестять нашому самолюбству, що ми фільтруємо й обмежуємо інформацію. Однак нашим друзям і колегам це добре видно. І вони починають попередньо готувати для нас матеріал, пропускаючи важливі фрагменти й приправляючи те, що залишилося напівправдою. При цьому вони шепочуться в коридорах: "Йому не можна говорити правду - він не бажає її чути".

9. Постійне перебивання співрозмовника. Постійне перебивання співрозмовника - це найбільш очевидна ознака поганого слухача. Зрозуміло, перебивання є неминучою частиною звичайної розмови, оскільки ми думаємо швидше, ніж говоримо. Слухач нерідко здатен точно вгадати закінчення речення або ремарки. Однак той, хто перебиває співрозмовника, найчастіше або помиляється, або - ще гірше - вставляє зауваження, а це говорить про те, що він не слухав і не зрозумів зміст сказаного. Нерідко люди думають про те, що скажуть самі, і виявляються занадто зайнятими, щоб слухати. Сформулювавши - навіть не до кінця - своє зауваження, вони квапляться висловити його, щоб узятися за наступне. Запам'ятаєте, що навіть риба не потрапить на гачок, якщо навчиться тримати рот закритим.

10. Мріяння. Занурення у мрії може вважатися природним способом відходу від нестерпної ситуації, але може бути й симптомом поганого слухання. Дуже важко одночасно думати про дві речі. Поринаючи у мрії, людина "відключається", і її увага зосереджується на внутрішньому "телевізійному екрані". Якась внутрішня проблема бере гору над тим, про що їй говорять. Поганий слухач завжди знайде, на що відволіктися. У його мозку звучить нескінченна балаканина - що робити у вихідні, що сказав містер Джонс, чи вимкнув я фари у своїй машині, от якби я був директором тощо. Емоції можуть викликати появу на "внутрішньому екрані" яскравих картин і заглушати звук. І тоді - прощай, слухання.

11. Реагування на зовнішні відволікання. Незручний стілець, шум, спека або холод, яскраве світло або напівтемрява все це може привертати увагу слухача, відволікаючи його від оратора та змісту мовлення. Гарний слухач спробує якимось чином впоратися з такими моментами, а поганий дозволить їм заволодіти його увагою. Чим вища кваліфікація слухача, тим слабкіший негативний вплив зовнішніх відволікальних факторів на комунікацію. Слухання

підтверджує або формує зв'язок, борючись із силами, що прагнуть розірвати його. У поганого слухача немає додаткових резервів, які він може використовувати в таких важких обставинах.

12. Прагнення уникати важкого або спеціального матеріалу. Ми всі надаємо перевагу зрозумілому, простому й образному мовленню та не любимо довге, складне й нудне - ми від нього швидко втомлюємося. У нас не вистачає терпіння на те, що тільки здається важким, і ми нетерпимі до невміння оратора берегти наш час і сили за допомогою принципів ефективного виступу. Однак справа тут не в його ораторських здібностях, а в нашому вмінні слухати. Якщо шлях важкий і довгий, пройти ним зможе лише мужній слухач. Слабкий духом або ледачий здається на першій же перешкоді.

13. Критика використання ораторами наочних засобів. У ретельно спланованих ситуаціях, таких як презентації, лекції або урочисті виступи, одна з ознак неувважності - це прискіпування до якості або манери подачі аудіо- й відеонаочних посібників. Особливості вимови, акцент або заїкання, мимовільні рухи або манери - все це може стати причиною не вслухуватися в зміст мовлення. Крім того, самі по собі наочні посібники можуть, подібно до слона Ганнібала, викликати страх, дратувати й відволікати недосвідченого слухача. Важко слухати, коли мовлення оратора погане, а наочні приладдя під загрозою вийти з-під контролю, але саме в цих обставинах легко відрізнити тих, хто чує, від тих, хто слухає.

Отже, вміння слухати - це необхідна умова правильного розуміння позиції співрозмовника, правильного оцінювання розбіжностей, стан успішної ділової комунікації.

Питання 3. Імідж в структурі комунікаційного простору. Типи іміджів. Поняття корпоративного іміджу, етапи його формування

Одним із важливих факторів ділового спілкування є імідж. Свідоме керування іміджем завжди розраховане на реалізацію певної мети відправника іміджформувальної інформації. Той, хто створив імідж, намагається одержати від отримувача цієї інформації ті реакції, в яких зацікавлений. Як стверджують фахівці, в наш час боротьба на ринку в основному провадиться не між фірмами, а між їхніми іміджами. Під час спілкування з представниками фірми, ознайомленні з її товарами, послугами у сприйнятті партнерів складається певний образ.

Імідж - цілеспрямовано сформований образ когось чи чогось, який містить певні ціннісні характеристики й покликаний виявити емоційно-психологічний вплив на цільову аудиторію з метою популяризації чи реклами. Цілеспрямована діяльність зі створення іміджу називається іміджування, а фахівець зі створення іміджу - іміджмейкер. Кожна людина певною мірою є іміджмейнером для самої себе. Імідж на замовлення створюють спеціалізовані агентства і служби зі зв'язків із громадськістю. У теорії і практиці іміджування дотепер не вироблено єдиного погляду на класифікацію іміджу, оскільки спеціалісти використовують різні підходи до систематизації цього поняття.

З урахуванням різних критеріїв оцінювання були виділені такі типи іміджу.

Критерій систематизації	Тип іміджу	
За виділенням об'єктом	Імідж об'єкта	людини
		предмета (товару)
		системи (ідеї)
	Імідж організації	
Імідж держави		
За функціонально-технологічною ознакою	Бажаний	
	Сприйманий, реальний	
	Соціо-ситуативний	
	Постійний	
За характером оцінювання	Узагальнений	
	Функціональний (за виконуваними функціями)	
	Контекстний (за контекстом діяльності)	
За характером оцінювання	Позитивний	
	Негативний	
	Нейтральний	

Іміджу притаманні такі властивості:

- дає лише ілюзію властивостей і характеристик;
- образ передусім маніпулятивних
- зазвичай спрямований на реалізацію корисливих цілей компанії.

Імідж має такі загальні характеристики:

- не підлягає прямому вимірюванню: оцінити його можна лише за ставленням, яке виявляється у спілкуванні; створивши імідж, необхідно вивчати реакції на нього;
- ефективний імідж має бути цілісним і несуперечливим;
- необхідно постійно "зміцнювати" і "підживлювати" рекламою або цільовими PR-акціями;
- має бути реалістичним, оскільки надмірне прикрашення призведе до зменшення довіри;
- повинен бути прагматичним: орієнтованим на обмежене коло завдань;
- ефективний імідж має бути пристосовуваним: абсолютно "жорстка і незмінна конструкція" небажана;
- повинен викликати потужний позитивний емоційний відгук.

Імідж як невід'ємний складник ділового спілкування виконує в бізнесовій сфері такі функції:

- психологічного захисту: використання іміджу дає можливість приховати недоліки, позбутися екзистенціальної тривожності, оптимізувати свою поведінку з метою максимального впливу на інших;
- соціального тренінгу: дозволяє коригувати свою поведінку й адаптувати її до соціальних комунікацій, що пов'язано з неминучістю й

бажаністю виконання ролей у конкретних соціальних групах;

- соціально-символьного впізнавання (ідентифікації): завжди містить символіку готовності людини не тільки до комунікації, але й до обміну соціальними й духовно-моральними цінностями; імідж немовби сигналізує: "Я свій", відсутність позначок такого впізнавання викликає в інших реакцію відторгнення;

- ілюзорно-компенсаторну: один із законів психіки - постійно відтворюваний дисбаланс різних підсистем і блоків; один із методів боротьби з ними - створення ілюзій.

Імідж, що постійно не підкріплюється реальними значними справами, тане з часом, як сніг на весняному сонці. Для держави, як і для будь-якої людини, дуже важливий ефективний взаємовигідний контакт із навколишнім світом, тому визначною частиною її іміджу є:

- висока оцінка міжнародним співтовариством;
- соціальна відповідальність;
- бажання змінюватися на краще.

Види іміджу. Термін імідж стає більш змістовим і однозначним, коли його зміст і принципи побудови визначаються залежно від суб'єкта дослідження.

Імідж, як зазначають вчені [Палеха], може бути: особистий, корпоративний і товарний.

Особистий імідж — це ваш образ. Ви не можете не мати іміджу. Хочете ви цього чи ні, оточуючі бачать те, що ви вибрали, щоб показати їм... Те, як ви йдете, сидите чи стоїте, є результатом навчання, темпераменту та умов, але те, як ви одягаєтесь, є результатом вашого особистого вибору.

Особистий імідж визначається складним набором внутрішніх і зовнішніх факторів, що складають самоімідж, бажаний і необхідний імідж.

Можна доповнити ще кілька можливих варіантів особистого іміджу, а саме: дзеркальний, реальний, ідеальний, множинний і створений. Так, дзеркальний імідж — це наше уявлення про себе; реальний імідж — погляд на себе збоку; ідеальний імідж — ідеалістична точка зору на розглядуваний об'єкт; множинний імідж — сукупність ряду ознак, що характеризують і символізують єдине утворення; створений імідж — образ об'єкта, що утворився після проведення іміджмейкерської компанії.

Корпоративний імідж. В якості носіїв корпоративного іміджу виступають організаційно-діяльнісні засоби. Імідж потрібен корпорації для того, щоб люди усвідомлювали і оцінювали її роль у економічному і соціально-політичному житті конкретного регіону. Корпорація має прославлятися не лише своєю продукцією чи послугами, а й своїм «его», що формується у свідомості оточуючих як суспільний об'єкт.

Товарний імідж. В якості носіїв товарного іміджу виступають матеріальні та виробничо-діяльнісні засоби: матеріали, товари, групи виробів тощо.

Кожен із названих видів іміджу повинен бути керованим. Специфіка управління іміджем полягає в сукупному і синхронному функціонуванні таких його складових:

- можливостей самого об'єкта іміджування;

- вимог до вирішення завдань іміджування;
- вимог до каналу, по якому буде «проходити» іміджування;
- вимог аудиторії щодо іміжованого об'єкта.

Крім названих видів іміджу використовуються ще й такі;

- імідж політика — образ-замінник політичного діяча;
- імідж бізнесмена — семіотичний замінник особистості підприємця;
- імідж суспільства — символ громадянської спільноти;
- імідж виробничої фірми — те, що заміняє суть поняття «виробниче підприємство»;
- імідж торгової марки — символ - знак, що символізує поняття торгової марки, бренд;
- імідж викладача — те, що може бути символом поняття вчителя вищої школи;
- імідж творчої особистості — те, що відповідає образу творчої людини;
- імідж нації, держави — знакове заміщення поняття народу тієї чи іншої країни.

Останнім часом особливий інтерес викликає так званий корпоративний імідж.

Корпоративний, або організаційний імідж - це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей.

Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, - це зовнішній її образ.

Формуватися імідж починає одразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб цілеспрямовано його корегувати у бажаному напрямку. У цьому випадку він складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні, так і негативні риси. Через це про одні і ті ж самі компанії ми часом чуємо протилежні думки.

Як тільки керівництво компанії задається питаннями, чим відрізняємося від конкурентів, якими засобами може залучити інші групи споживачів, можна говорити про початок формування іміджу. Цей процес включає кілька етапів. Спочатку необхідно зафіксувати вже сформований імідж. Для цього застосовуються різні методи діагностики, у тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи. На наступному етапі виявляють плюси і мінуси. Виходячи із завдань, позитивними рисами іміджу є ті, що сприяють їх рішенню, а негативними - ті, що перешкоджають вирішувати поставлені завдання. Черговий етап, на якому передбачає визначення заходів з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. Складається програма роботи з іміждем.

Образ компанії з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з компанією - як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок та презентацій.

Великі компанії прагнуть домогтися зовнішньої однаковості, у поведінці і стилі спілкування співробітників контактної зони. Ціль, що переслідується, - максимально нівелювати індивідуальні особливості співробітників і привернути увагу споживача до компанії. Рекламні послання містять, як правило, пряме й опосередковане повідомлення. Прихована інформація може транслюватися через символіку зображень і кольору. Робота з іміджем - кропітка й тонка, вона задіює багато рівнів, процесів і людей у компанії, але в умовах конкуренції без цього не обійтися.

Поняття іміджу організації включає дві складові: описову (або інформаційну), яка є образом організації, і оцінну або пов'язану зі ставленням. Оцінну складову, пов'язану зі ставленням, котра існує, що будь-яка інформація про організацію спонукає до оцінки й емоцій, які можуть мати різну інтенсивність, прийматися або відкидатися.

Люди оцінюють імідж організації через призму свого минулого досвіду, ціннісних орієнтирів, загальноприйнятих норм, принципів тощо.

Образ і оцінка піддаються лише умовному концептуальному розрізненню. У реальності вони нерозривно пов'язані.

Імідж організації може бути позитивним, негативним, нечітким. Метою організації є формування позитивного іміджу. Він підвищує її конкурентоспроможність на ринку, залучає споживачів і партнерів, прискорює продажі й збільшує їх обсяг, полегшує доступ до різних ресурсів - фінансових, інформаційних, людських, матеріальних. Успішний процес формування корпоративного іміджу потребує планування, організації, контролю.

Таким чином, імідж організації можна розглядати як існуючу в свідомості людей систему образів і оцінок.

Невід'ємним атрибутом будь-якої системи є структура.

Структура іміджу організації включає вісім складових:

1. Імідж товару (послуги) - уявлення людей про унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар:

о функціональна цінність товару - це основна вигода або послуга, що забезпечує товар; о додаткові послуги (атрибути) - те, що забезпечує товару відмітні властивості (назва, дизайн, упакування, якість тощо).

2. Імідж споживачів товару включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. Внутрішній імідж організації - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами його є культура і соціально психологічний клімат.

4. Імідж керівника або основних керівників організації включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики й зовнішність керівника.

5. Імідж персоналу - це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

Л. Професійна компетентність:

- мобільність (швидкість і якість обслуговування);
- акуратність у виконанні посадових обов'язків;

- точність виконання роботи;
- поінформованість (готовність надати клієнту довідку з питання, яке його цікавить).
- висококваліфікована професійна підготовка. Б. Культура:
- комунікабельність (привітність у спілкуванні, усміхненість);
- правильність мови;
- соціально-психологічні характеристики співробітників.

В. Соціально-демографічні і фізичні дані:

- вік;
- стать;
- рівень освіти;
- наявність/відсутність фізичних дефектів Г. Візуальний імідж:
- діловий стиль в одязі;
- акуратна зачіска;
- обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок).

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен з них розглядається як "особа", по якій судять про персонал фірми в цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, у створення цілісного позитивного іміджу організації.

6. Візуальний імідж організації - уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залів, фірмову символіку організації тощо.

7. Соціальний імідж організації - уявлення широкого загалу про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

8. Бізнес-імідж організації - уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової політики тощо. Імідж організації має відносну стабільність.

Основні напрями досліджень іміджу організації:

1. Сформованість іміджу організації.
2. Оцінка окремих компонентів або складових корпоративного іміджу, тобто дослідження:
 - іміджу споживача (клієнта);
 - внутрішнього іміджу;
 - соціального іміджу;
 - бізнес-іміджу;
 - іміджу керівника;
 - іміджу персоналу тощо.

Питання4. «Я-концепція» та самооцінка

В ранньому дорослому віці особистість окреслює цілі та обирає засоби для їх досягнення, оцінює успішність своїх дій відповідно до Я-концепції, яка індивідуалізує самооцінку - суб'єктивне сприйняття досягнутих результатів, згідно з яким те, що для однієї людини є успіхом, інша сприймає як невдачу. З роками самооцінка стає все диференційованішою. Доросла людина може дуже високо оцінити одні свої якості, наприклад свій інтелектуальний рівень, і дуже низько інші - рівень міжособистісних стосунків чи фізичні можливості. Диференціацію самооцінки психологи пояснюють наявністю у структурі Я-концепції людини реального Я (більш чи менш адекватного уявлення про себе) та ідеального Я. Ідеальне Я може бути реалістичним або фантастичним.

Реальне та ідеальне Я, як правило, не тотожні. Розбіжність між ними породжує як негативні, так і позитивні наслідки. Надто велика розбіжність свідчить про неадекватність самооцінки і хворобливе ставлення до себе, що спричинює емоційні переживання та неадекватні вчинки. Така особистість не здатна подолати розрив між своїм реальним станом і тим, до якого вона прагне. Іноді у пошуках виходу із цієї складної ситуації людина використовує деструктивні захисти (агресію, конфронтацію, ізоляцію, регресію та ін.), які можуть спричинити хвороби, патологічні стани. Оскільки розвиток людини відбувається не лише в хронологічному, а й у психологічному часі, то Я-концепція особистості має індивідуальний часовий аспект. Суть його полягає в наявності різних тенденцій сприйняття та оцінювання свого віку і часу на різних етапах життя. Якщо, наприклад, підліток прагне бути старшим за свій хронологічний вік, то люди зрілого віку, особливо жінки, намагаються бути молодшими.

Внутрішнє відчуття віку пов'язане із суб'єктивним переживанням часу. Людина, яка вважає час безповоротно втраченим, сприймає себе молодшою, ніж вона є насправді, тобто її психологічний вік є меншим від реального. Та якщо життя сповнене багатьох потрясінь, її внутрішнє відчуття віку значно перевищує реальний. За адекватної самооцінки чітко простежуються відмінності між людьми, котрі належать до різних вікових груп. З віком значно збільшується кількість дорослих із психологічним віком, що не відповідає хронологічному. На етапі ранньої дорослості особистість бачить ще досить значною свою життєву перспективу, реалістично дивиться на життя, розподіляє майбутнє на послідовні етапи. Ця перспектива виглядає не завжди оптимістичною, бо людина вже знає ціну реальним труднощам. Продовжуючи орієнтуватися на майбутнє, вона більше пов'язує себе з теперішнім, залишаючись дещо ізольованою від минулого. Створивши сім'ю, чоловік і жінка починають виконувати нові соціальні ролі. Змінюються раціональна, емоційно-ціннісна та поведінкова складові цих ролей - дружини (чоловіка), матері (батька), невістки (зятя), хрещеної матері (хрещеного батька). Відчутно змінює Я-образ особистості та критерії її самооцінки народження дитини. Ці зміни стосуються самоідентичності особистості, перерозподілу ролей у подружніх стосунках і у взаємодії з особами старшого покоління. Ефективність цих перетворень залежить від самооцінки особистості. Як правило, ті, хто не відчуває проблем

стосовно самооцінки, значно легше пристосовуються до нового соціального статусу. Від міри адекватності батьківської Я-концепції залежить налагодження стосунків з дітьми. Органічне включення в Я - концепцію образів власних дітей, їхніх очікувань дає змогу налагоджувати доброзичливі стосунки з ними. Якщо центром Я-концепції батьків є Я-професій-не, їхнє самовираження, а проблеми дітей знаходяться на її периферії, то можуть виникати конфлікти.

Поняття "професійна Я-концепція" означає уявлення особистості про себе як професіонала. Вона має реальну та ідеальну складові. Реальна професійна Я-концепція - це реальне уявлення особистості про себе як професіонала, ідеальна професійна Я-концепція - уявлення про свої професійні досягнення. Обидві вони здебільшого не є тотожними, що стимулює професійне самовдосконалення особистості, прагнення до розвитку. Важливим елементом у структурі професійної Я-концепції особистості є професійна самооцінка - оцінка себе як суб'єкта професійної діяльності. У ній виокремлюють операційно-діяльнісний та особистісний аспекти. Операційно-діяльнісний аспект самооцінки пов'язаний з оцінюванням себе як суб'єкта діяльності й виражається в оцінюванні досягнень, свого професійного рівня (сформованості операцій і навичок), рівня компетентності(систем професійних знань, умінь і навичок) і стилю діяльності. Особистісний аспект професійної самооцінки виражається в оцінюванні власних якостей у зв'язку з ідеалом образу Я-професійне. Ці два аспекти самооцінки не завжди узгоджуються між собою, що негативно впливає на професійну адаптацію, досягнення успіху і професійний розвиток особистості.

Усвідомлене ставлення людини до своїх потреб і здібностей, потягів і мотивів поведінки, переживань і думок називають самосвідомістю особистості.

В основі самосвідомості лежить здатність відокремлювати себе від власної життєдіяльності. Ця здатність виникає в спілкуванні при формуванні свідомості, мислення, розуміння (див. розділ "Розвиток психіки та свідомості"), ставлення до свого буття, вона опосередкована спільною діяльністю, що сприяє формуванню певного уявлення про себе, свою здатність до суспільно значущих дій та вчинків. Уявлення про себе (суб'єктивний образ свого "Я") виникає під впливом оцінного ставлення інших людей при співвіднесенні мотивів, мети і результатів своїх вчинків та дій з соціальними нормами поведінки, які прийняті в конкретному суспільстві.

Результатом процесів самосвідомості є "Я-концепція" особистості.

"Я-концепція" - це динамічна система уявлень людини про себе, яка включає усвідомлення своїх фізичних, інтелектуальних та інших особливостей; самооцінку та суб'єктивне сприймання зовнішніх чинників, які впливають на особистість.

"Я-концепція" є системою настанов, яка включає три структурні елементи:

- 1) когнітивний - образ "Я", який характеризує зміст уявлень про себе;
- 2) емоційно-оцінний, афективний, що відображає ставлення до себе загалом чи до окремих боків своєї особистості, діяльності й проявляється в системі самооцінок;

- 3) поведінковий, який характеризує прояви перших двох елементів у

поведінці.

З погляду змісту і характеру уявлень про себе виділяють "Я-минуле", "Я-теперішнє", "Я- майбутнє", а також "Я-динамічне" (як особистість змінюється, якою вона прагне стати), "Я- уявлюване", "Я-маску", "Я-фантастичне" тощо. Розбіжності між "ідеальним Я" та "реальним Я" є джерелом розвитку особистості. Разом з тим суттєві суперечності між ними можуть призвести до внутрішнього конфлікту й негативних переживань.

Важливою функцією "Я-концепції" є забезпечення внутрішньої погодженості особистості, стійкості її поведінки. Розвиток особистості, її діяльність і поведінка зазнають впливу "Я- концепції". "Я-концепція" формується під впливом життєвого досвіду людини, насамперед стосунків у сім'ї, проте досить рано вона сама набуває якості активності й починає впливати на інтерпретацію цього досвіду, на мету особистості, систему її очікувань та прогнозів щодо свого майбутнього, на оцінку своїх досягнень і тим самим на її ставлення до самої себе. Центральним компонентом "Я-концепції" є самооцінка особистості. Самооцінка - це та цінність, значущість, якої надає собі індивід загалом та окремим рисам своєї особистості, діяльності, поведінки. Самооцінка виконує регуляційну і захисну функції, впливає на поведінку, діяльність і розвиток особистості, її стосунки з іншими людьми. Відображаючи рівень задоволення чи незадоволення собою, самооцінка створює основу для сприймання власного успіху чи неуспіху в діяльності, досягнення мети певного рівня, тобто рівня домагань особистості. Рівень домагань особистості - це прагнення до досягнення мети тієї складності, на яку людина вважає себе здатною. В основі рівня домагань лежить самооцінка (чи своїх можливостей, потенціалу в окремій сфері, чи себе як особистості загалом). Самооцінки розвиненого індивіда утворюють складну систему, яка включає в себе як загальну самооцінку (вона відображає рівень самоповаги, прийняття чи неприйняття себе), так і часткові, що характеризують ставлення до окремих сторін своєї особистості, вчинків. Самооцінка може мати різний рівень усвідомлення. її характеризують за такими параметрами:

- 1) за рівнем виділяють високу, середню та низьку самооцінку;
- 2) за співвіднесенням з реальними успіхами - адекватну та неадекватну (завищену та занижену);
- 3) за особливостями будови - конфліктну та безконфліктну.

Для розвитку особистості ефективною є досить висока загальна самооцінка, що співвідноситься з адекватними частковими самооцінками різного рівня. Стійка і разом з тим досить гнучка самооцінка, яка за необхідності може змінюватися під впливом нової інформації, набутого досвіду, оцінок інших людей, є оптимальною як для особистісного зростання, так і для продуктивної діяльності. Негативно впливає на них надмірно стійка, ригідна самооцінка, а також надто нестійка, така, що змінюється за найменших впливів.

Самооцінка формується на основі оцінок навколишніх, оцінки результатів власної діяльності, а також на основі співвіднесення реального та ідеального уявлення про себе. Збереження сформованої, звичної самооцінки стає для людини потребою, і порушення її породжує такий самооцінний феномен, як

афект неадекватності.

Афект неадекватності - це стійкий негативний емоційний стан, який виникає у зв'язку з неуспіхом у діяльності і проявляється в тому, що індивід або не усвідомлює, або не хоче визнати його. Афект неадекватності настає за умов, коли в суб'єкта є потреба зберегти завищену самооцінку та завищений рівень домагань. Він виступає як захисна реакція, яка дає змогу вийти з конфлікту ціною порушення адекватного ставлення до дійсності: індивід зберігає завищений рівень домагань та завищену самооцінку, уникаючи при цьому усвідомлення того, що причиною неуспіху є він сам, і підкидаючи сумніви щодо своїх здібностей.

Самосвідомість особистості чутливо реєструє на основі механізму самооцінки співвідношення власних домагань і реальних досягнень. Важливим компонентом образу "Я" особистості є самоповага, яка визначає співвідношення справжніх її досягнень і того, на що людина претендує, розраховує. Американський психолог У. Джемс запропонував формулу, за якою в чисельнику представлені реальні досягнення індивіда, у знаменнику - його домагання. Як бачимо, для збереження самоповаги є два шляхи: досягати успіхів в обраних галузях або знижувати рівень домагань.

Ще один варіант збереження самоповаги - пасивний психологічний захист "Я-образу". Це особлива регулятивна система, яку використовує особистість для усунення психологічного дискомфорту і переживань, що загрожують "Я-образу" та збереження його на рівні, бажаному й можливому за певних обставин. Захисні механізми вступають у дію, коли досягти мети нормальним шляхом неможливо.

Докладніше про деякі механізми психологічного захисту.

Заперечення виявляється в тому, що інформація, яка тривожить і може призвести до конфлікту, не сприймається. Наприклад, під час масового соціологічного дослідження дорослим людям ставили запитання, чи переконали їх матеріали преси про те, що паління спричиняє рак легенів. Позитивну відповідь дали 54% тих, хто не палить, і лише 28% курців. Більшість з них заперечувала достовірність наведених фактів, оскільки висловлення їм довіри означало б визнання серйозної загрози для їхнього здоров'я.

Витіснення - це найуніверсальніший спосіб уникнення внутрішнього конфлікту завдяки активному вилученню із свідомості несприятливого мотиву чи неприємної інформації. Так, ми легко забуваємо неприємні для нас факти нашої поведінки. Цікаво, що найшвидше людина витісняє не те погане, що їй зробили інші, а те, що вона заподіяла собі й іншим. З витісненням пов'язана невдячність, а також усі різновиди заздрощів і комплекси власної меншовартості. Чудовий приклад витіснення наведено в романі Л.М. Толстого "Війна і мир" в епізоді, де Микола Ростов зі щирим натхненням розповідає про свою хоробрість на полі бою. Насправді він виявив боягузтво, але витіснення було настільки сильним, що оповідач сам повірив у свій подвиг. Важливо, що людина не робить вигляд, а справді забуває небажану інформацію, яка повністю витісняється з її пам'яті.

Проекція - несвідоме перенесення (приписування) власних почуттів, бажань і прагнень, у яких людина не хоче собі зізнатися, розуміючи їхню

соціальну неприйнятність, на інших. Наприклад, наговоривши грубощів комусь, вона намагається спростувати позитивні якості того, хто постраждав. Ідентифікація - несвідоме перенесення на себе почуттів і якостей, властивих іншій людині і недоступних, але бажаних для себе. Так, діти несвідомо прагнуть бути схожими на батьків і тим самим заслужити їхню любов і повагу. Раціоналізація - псевдо розумне пояснення людиною своїх бажань, вчинків, насправді зумовлене причинами, визнання яких загрожувало б втратою самоповаги. Часто це пов'язано зі спробою зменшити цінність недоступного; не одержавши бажаного, ми переконуємо себе, що не дуже й хотіли. Прикладом раціоналізації є "кислий виноград" у байці Езопа "Лисиця й виноград". Включення - це механізм захисту, близький до раціоналізації, коли також переоцінюється значущість чинника, що травмує. Прикладом є катарсис - зменшення внутрішнього конфлікту під час співпереживання. Бачачи чужі страждання, сильніші, аніж особисті неприємності, і співчуваючи їм, людина починає і власні біди сприймати по-іншому, легше. Таким чином, люди, здатні щиро співпереживати іншому, не лише полегшують його страждання, а й сприяють зміцненню свого психічного здоров'я.

Заміщення - це перенесення дії, спрямованої на недоступний об'єкт, на дії з доступним об'єктом. Воно знімає напруження, але не приводить до бажаної мети. У житті часто буває, що людина переносить свої роздратування, гнів, прикросі, спричинені однією людиною, на іншу.

Ізоляція - відокремлення у свідомості людини чинників, які її травмують. Неприємним емоціям блокується доступ до свідомості. З цим механізмом пов'язані описані в літературі випадки розщеплення особистості, тобто наявності в людини двох "Я", двійника. Двійник утілює те, що не властиве першому "Я", те, до чого він ставився зі страхом чи відразою.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що дія механізмів психологічного захисту спрямована на збереження внутрішньої рівноваги шляхом витіснення зі свідомості всього того, що серйозно загрожує системі цінностей людини.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. У чому суть імпліцитної теорії особистості?
2. Назвіть основні чинники, що впливають на сприйняття і розуміння людини людиною.
3. Перелічіть види слухання.
4. Імідж як найефективніша форма повідомлення.
5. Назвіть основні принципи та етапи створення іміджу.
6. Які чинники впливають на створення іміджу?
7. Які функції виконує іміджмейкер?
8. Які складові структури іміджу організації?

Лекція № 9.

Тема 8. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади

Мета лекції : Розглянути сутність комунікацій та їх роль у процесі управління ; проаналізувати модель процесу комунікації та зміст кожного з його елементів і етапів; форми, переваги і недоліки усної, письмової та невербальної комунікації.

План лекції (навчальні питання):

1. Роль комунікації в управлінні організацією.
2. Комунікація і інформація.
3. Ділова комунікація: сутність і зміст. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації. Цілі і функції комунікації в організації. Комунікаційна функція керівника організації.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга
<http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003.
<http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный

консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Роль комунікації в управлінні організацією

Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури та інформатизації бізнесу. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Управлінська діяльність ґрунтується на певній інформації, її можна відобразити у вигляді цілісної системи інформаційних взаємодій персоналу фірми.

Сутність управлінської інформації полягає в забезпеченні інтегрованої системи звітності, що дає кожному рівневі управління "потрібну" інформацію в "потрібний" час.

На сьогодні інформація розглядається як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства разом з матеріальними, енергетичними і людськими.

Інформація, як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень, є невід'ємною складовою ефективного управління організаційно-економічними процесами загалом і підприємницькою діяльністю зокрема.

Управлінська робота в основному інтелектуальна. Щоб організація могла чітко працювати, керівник має зробити низку правильних виборів із серії альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже, прийняття рішення — вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати, контролювати (функції управління).

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації вважається комунікація. Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

Комунікація — процес обміну інформацією та змістовим значенням між

двома або більше людьми (тобто передача інформації).

Міцність та якість відносин між людьми (друзями, членами родини або колегами) є відображенням того, наскільки чіткими і чесними є їх міжособисті відносини.

Оскільки організація — структурований тип відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій та забезпечення ефективного функціонування. Якщо комунікації не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про загальну мету, що становить передумову функціонування організації.

Інформація в процесі комунікації передається не лише з метою прийняття розумних рішень, а й для того, щоб вони могли виконуватись. Звичайно, якщо керівництво надає підлеглим інформацію щодо обґрунтування своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання. Доти, доки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує організація за якісно виконану роботу, вони не можуть на неї добре працювати.

Комунікація також важлива і для функції контролю. Керівники потребують інформації стосовно того, що було виконано, аби правильно оцінити, чи досягнули цілей організації.

Розрізняють два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

- 1) формалізований (по ньому рухається регламентована за формою, змістом і часом інформація з достатнім ступенем достовірності);
- 2) стихійний (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, що не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей, телефонні дзвінки, усні звертання або відповіді, службові записки, інформація багаточисленних нарад).

До найважливіших принципів сучасних інформаційних систем належать:

- принцип повноти інформаційного забезпечення керівника;
- будь-яка інформаційна система повинна мати властивість адаптуватися до стилю і методів, які застосовує конкретний керівник;
- математичне забезпечення інформаційної системи має передбачати можливість агрегування інформації за рівнями управління і давати змогу керівникам верхніх рівнів користуватися інформацією нижчих рівнів;
- інформаційні системи повинні будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів;
- принцип безпосередньої участі керівників усіх рівнів ієрархічної структури управління під час створення інформаційної системи;
- принцип створення в будь-якій обстановці інформаційної незалежності керівників різних рівнів;
- принцип інформаційної рівноправності.

Передача інформації від однієї особи до іншої здійснюється за допомогою жестів, мови, приборів або в письмовій формі (їх називають засобами комунікації). Через засоби комунікації інформація передається особам, які приймають рішення, а рішення — їх виконавцям. Без комунікацій не може бути

організації, оскільки без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей. Створення ефективних комунікацій як усередині, так і за межами організації досягається шляхом добре організованого комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета такого процесу полягає в забезпеченні розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал — засіб передачі інформації;
- 4) одержувач — особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її.

Під час обміну інформацією завданням відправника та одержувача: є складання повідомлення та використання каналу зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали вихідну ідею.

Розрізняють такі етапи процесу комунікації:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Детальніше розглянемо ці етапи.

1. Перший етап комунікацій починається з формування ідеї або відбирання інформації. Відправник вирішує, яка ідея або повідомлення буде предметом обміну. На жаль, більшість спроб обміну інформацією зриваються на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї. У такому разі варто дотримуватись правила: "не розпочинай говорити, не почавши думати".

2. На другому — відправник має за допомогою символів закодувати ідею в повідомлення; обрати канал, сумісний з типом символів, які він використовував для кодування. До загальновідомих каналів належать: передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.).

3. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

4. На четвертому — одержувач повідомлення декодує його. Декодування — це переведення символів відправника в думки одержувача. Обмін інформацією вважають ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, які чекав від нього відправник.

Важливу роль у комунікаціях відіграє зворотний зв'язок. За наявності такого зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний, щоб з'ясувати, в якій мірі повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер, котрий не налагодить зворотного зв'язку для отримання інформації, однак виявить, що ефективність його управлінських дій різко зменшилася.

У комунікаціях існує шум, який може змінити зміст інформації.

Шум — це будь-який додатковий сигнал, не передбачений джерелом інформації, він створює помилки в передачі. Сюди належать стенографічні помилки, помилки друкарки, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення слів та ін.

В усній мові джерелом інформації є мозок, передавачем — голосові зв'язки, комунікаційним каналом — повітря, одержувачем — вухо слухача, користувачем — його мозок. Шум — це побічні звуки, що ускладнюють сприйняття повідомлення. Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну.

Обмін інформацією охоплює різні частини організації.

Міркуючи про обмін інформацією в організації, звичайно думають про людей, які говорять в процесі особистого спілкування чи в групах на зборах, розмовляють по телефону або читають і складають записки, листи та звіти.

Ефективна комунікація всередині групи управління найважливіша, адже саме в межах цієї групи є багато ланок — складових каналу зв'язку між керівником і підлеглим.

Дослідження свідчать, що спотворення інформації під час передавання її від вищого керівництва до майстрів становить 70%.

Важливо, щоб кожен член групи управління завжди був обізнаний у подіях, які відбуваються. Більшість менеджерів не нормально реагують на атмосферу секретності, якщо від них приховують якусь інформацію (думають, якщо їм не хочуть розповісти про все, що відбувається, то чому вони мають з ними співпрацювати).

Хоча на ці випадки припадає основна частина комунікацій в організації, вони є все проникаючим і складним процесом.

Питання 2. Комунікація і інформація

Проблема ефективних комунікацій - одна з ключових у діяльності керівників, оскільки з їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами і мають певне смислове навантаження.

Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Ефективна комунікація (тобто така, яка приводить до бажаного типу поведінки адресата) має 4 стадії:

1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата до прийняття інформації). Процес комунікації може перерватися вже на першій стадії, якщо відправник не може подолати конкуренцію повідомлень, під якою розуміють одночасне дію на адресата кількох джерел інформації.

2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Багато комунікацій на цій стадії зазнають краху, тому менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, повинен переконатися в розумінні підлеглими суті повідомлення.

3. Визнання. Цей етап передбачає забезпечення готовності адресата підкорятися (виконати те, що потрібно від нього у зв'язку з отриманим

повідомленням).

4. Дія. Це останній етап ефективної комунікації. Він передбачає виконання адресатом певних дій на основі повідомлених вимог. Найбільш ефективним способом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації і потребами працівників.

Комунікація - це процес обміну інформацією, що включає суб'єкти комунікації (відправника і одержувача), спосіб комунікації і об'єкт комунікації (передану інформацію).

Комунікаційні потреби організації залежать від:

- характеристик зовнішнього середовища організації (її динамічності, складності, невизначеності);
- завдань, що вирішуються організацією (наприклад, якщо ставиться завдання випустити якісно новий товар, захопити нові ринки збуту, здійснити модернізацію виробництва, диверсифікацію діяльності, то потреба в комунікаціях різко зростає);

- ♦ основних характеристик організації - масштабів, структури, сфери діяльності, характеру виробленої продукції (послуг), ступеня диверсифікації, позиції в галузі і т. д.

Засоби комунікації включають технічні засоби зв'язку (телефон, телефакс, телекс, пошту, електронну пошту), а також службові записки, звіти, довідкові та рекламні матеріали.

Класифікація комунікацій здійснюється залежно від:

- засобів комунікації;
- цілей і завдань, що вирішуються в процесі комунікацій;
- суб'єктів комунікації (зовнішніх і внутрішніх).

Американські автори Мескон М. Х., Альберт М. виділяють два великі класи комунікації з подальшою деталізацією:

- ♦ комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації);

- ♦ комунікації між рівнями і підрозділами організації (внутрішні комунікації). До них відносяться комунікації по висхідній, між різними відділами, керівник-підлеглий, комунікації між керівником і працюючою групою, неформальні комунікації.

Зовнішні комунікації - це обміни інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своєю зовнішнім середовищем. Від того які фактори цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, і т.д.) мають найбільший вплив на роботу організації та її результати, залежать характер і способи її комунікацій.

Суб'єкти зовнішніх комунікацій організації.

Внутрішні комунікації - це інформаційні обміни, що здійснюються між елементами організації. У середині організації обміни інформацією відбуваються між рівнями керівництва (вертикальні комунікації) та між підрозділами (горизонтальні комунікації). Комунікації між рівнями в організаціях включають:

- комунікації між різними відділами (підрозділами) - організації потребують у горизонтальних комунікаціях. Оскільки організація - це система

взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне домагатися, щоб спеціальні елементи працювали спільно, просуваючи організацію в потрібному напрямку. Додаткові вигоди від комунікацій по горизонталі полягають у формуванні рівноправних відносин - важливою складовою задоволеності працівників організації;

- комунікації керівник - підлеглий - найбільш очевидний компонент комунікації в організації. Деякі з численних різновидів обміну інформацією між керівником і підлеглим зв'язані з проявом завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; забезпеченням залучення до вирішення завдань відділу; обговоренням проблем ефективності роботи; досягненням визнання і винагороди з метою мотивації;

- комунікації між керівником і робочою групою - дозволяють керівнику підвищити ефективність дій групи. Оскільки в обміні інформацією беруть участь

усі члени групи, кожний має можливість розмірковувати про нові завдання і пріоритети відділу, про те, як слід було б працювати разом.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватися між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у горизонтальних комунікаціях. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо одне з них є головним у певній функції .

Комунікації поділяють на два великі класи: усні та письмові.

Усні комунікації здійснюються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передачі змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок і взаємний обмін у формі словесних запитань або усних договорів, виразу обличчя і жестів. Усні комунікації (все, що потрібно робити відправнику - це розмовляти) - це телефонні розмови, публічні виступи, наради тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Письмові комунікації - це записки, листи, звіти, записи тощо. З їх допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями.

Один з найбільших недоліків письмових комунікацій те, що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін. Коли один менеджер посилає іншому листа, то цей лист треба написати або продиктувати, надрукувати, відправити, розкрити і прочитати. Якщо ж у листі буде незрозуміла інформація,

то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її. Звичайно, письмові комунікації мають і деякі переваги. Вони досить достовірні: постійно реєструють взаємні відносини. Відправник може використовувати час для збирання й опрацювання інформації. Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів.

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективність спілкування людей, які брали участь в обміні.

Процес комунікації представляє процес руху інформації в ланцюг "відправник - канал - одержувач".

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

1. Відправник - передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації.

2. Кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мова тощо. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мова тіла) і надати ідеї гарну "упаковку". Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

3. Повідомлення - це сукупність символів, власне інформація, яка закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Однак символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі - засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Канали поділяються на засоби масової інформації та міжособистісні канали. Відправник повинен вибрати канал: передача промовою та письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, електронна пошта, відеоплівки та відеоконференції.

5. Декодування - процес, за допомогою якого одержувач повідомлення переводить отримані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

6. Одержувач - цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук - сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача, зміна установок одержувача, зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, яких очікував

відправник.

8. Зворотний зв'язок - частина відгуку одержувача, який надходить відправнику. Характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації. Зворотний зв'язок може бути вербальний і невербальний (усмішка, кивок, потиск руки, негативний жест і т.п.

Питання 3. Ділова комунікація: сутність і зміст

Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішньою середою, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв'язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками, аби профспілки не з'явилися. Це лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

Комунікативні схеми — це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть — і повинні бути — двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура)

Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити керуючого заводом (керівник середнього рівня) про найближчі зміни у виробництві продукту. У свою чергу, керуючий заводом повинен проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що відбудуться.

Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Наприклад, службовець банку може помітити, що нова ЕОМ іноді вимушує клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж досі, оскільки машина періодично

"зайнята" або відключається. Службовці можуть зробити висновок, що очікування нервує деяких клієнтів.

Припустимо, банк ефективно проінформував кожного службовця про те, що "обслуговування клієнта — наша першочергова турбота". У цьому випадку службовці готові повідомити своєму безпосередньому керівникові про проблему, що виникла. Цей керівник, у свою чергу, повинен проінформувати керівника операціями, а останній — віце-президента з банківських операцій. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність. Мескон наводить реальний приклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкрюювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосереднього керівника. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, ще вищий рівень управління.

Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника заводу або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. Таким чином, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок збільшення продуктивності.

До речі, на будь-якому з вищих рівнів могло бути прийнято рішення про відхилення нової ідеї. Якщо припустити, що ідея дійсно була цінною, повідомлення інженера про її відхилення фактично проінформувало б його про те, що організація не стимулює його до пошуку новаторських пропозицій. У результаті організація може лишитися без серйозних можливостей підвищення продуктивності й отримання економії. Зважаючи на те, що цей реальний приклад за 5 років приніс заводу економію в 13,5 млн. доларів, комунікації "знизу - вверх" є досить важливими в організації та є одним із засобів стимулювання працівників.

Комунікації керівник - підлеглий

Напевно, найбільш наочним компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Ці відносини є елементом по горизонтальній схемі, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють.

До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, поставлення задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в значному обсязі реалізуються функції мотивації та контролю.

Комунікації між різними підрозділами (горизонтальна структура)

Додатково до обміну інформацією по спадній або висхідній організації ще потребують горизонтальні комунікації. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація — це система взаємно пов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи

працювали пов'язано для просування організації в необхідному напрямі.

Наприклад, представники різних кафедр та відділів в Українській академії банківської справи періодично обмінюються інформацією по таких питаннях, як розклад занять, методичні вказівки та рекомендації тощо. У лікарнях обслуговуючий і лікуючий персонал повинен обмінюватися інформацією щодо розподілення ресурсів, координації діяльності окремих відділень, нових методів лікування та багато іншого.

У сфері роздрібної торгівлі регіональні керівники збуту можуть періодично зустрічатися для обговорення спільних проблем, координації стратегії збуту й обміну інформацією про продукцію. За кордоном для обміну інформацією часто створюються комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами.

Неформальні комунікації

Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток.

Сфера розповсюдження чуток — це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації.

Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 80 до 99% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Електронні засоби комунікацій

Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології можуть використовувати комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше устаткування. Існує шість найпоширеніших видів інформаційних систем:

- операційно-виконавча система — з її допомогою виконують рутинні та поточні операції;
- інформаційна система менеджменту — збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а тоді забезпечує цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;
- система підтримки рішень — автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;
- адміністративна інформаційна система — призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;
- інтранет-мережі — комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;
- експертні системи — створені за принципом визначення усіх можливостей "якщо-тоді", які стосуються конкретної ситуації.

Останні досягнення в галузі інформаційних технологій можуть сприяти

покращенню обміну інформації в організаціях. Персональний комп'ютер уже зробив великий вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і працівники розсилають і отримують.

Електронна пошта дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій особі в організації. Це має зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того електронна пошта — ефективний засіб зв'язку між людьми, що вони знаходяться в різних приміщеннях, різних містах і навіть різних штатах і країнах.

Суттєвою відмінністю на користь електронної пошти є можливість відправляти одне повідомлення великій кількості одержувачів. Також на багатьох підприємствах дозволяють працівникам користуватися Інтернет-пейджером ICQ як відносно дешевого й миттєвого засобу зв'язку. А в ході відеоконференцій люди, що знаходяться в різних місцях і навіть у різних країнах, обговорюють різноманітні проблеми й при цьому бачать одне одного в обличчя.

Комунікаційні бар'єри

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій відносять:

- перешкоди, що зумовлені сприйняттям;
- семантичні бар'єри;
- невербальні перешкоди;
- поганий зворотній зв'язок;
- невміння слухати.
- Перешкодами в організаційних комунікаціях є:
- викривлення повідомлень;
- інформаційні перевантаження;
- незадовільна структура організації.

Перешкоди на шляху комунікацій між особами

Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як дійсне. Приділення уваги до деяких факторів, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям.

Одна з таких перешкод виникає з причини конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається, або викривляється в залежності з цим досвідом або поняттями. Як наслідок, ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

Семантичні бар'єри. Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й домагатися її розуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в

повсякденному житті є слова.

Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов'язково буде інтерпретоване й зрозуміле таким же чином одержувачем інформації. Прикладом може слугувати англійське слово *tip* (кінчик). Офіціантом це слово може бути інтерпретоване як чайові; азартним гравцем на перегонах — персональна інформація; для поліграфіста *tip* — це спеціальний пристрій, наконечник.

Семантичні варіації часто стають причиною невірною розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник.

Наприклад, керівник, що каже підлеглому, що звіт він вважає "адекватним", може мати на увазі, що він повен і відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати слово "адекватний" у тому значенні, що він простий і потребує значного покращення. Також можуть бути випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівникові, що партнери були "сатисфіковані" (тобто залишилися задоволені), то керівник може просто не зрозуміти значення цього виразу й подумати, що зустріч закінчилася провалом.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма General Motors, випустивши на латиноамериканський ринок модель Chevy Nova, не отримала очікуваного рівня збуту. Після дослідження фірма встановила, що слово "нова" іспанською означає "вона не їде"!

Невербальні перешкоди. Хоча вербальні символи (слова) — головний наш засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів.

Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо — усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття рота рукою, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання "Чи маєте ви якісь ідеї?" — на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді може бути витлумачене таким чином: "Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм".

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його вважають

несуттєвою людиною.

Поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати — означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Поради як ефективно слухати:

- Облиште говорити — неможливо слухати, говорячи.
- Допоможіть мовцю почувати себе вільніше.
- Покажіть мовцю, що ви готові його слухати — необхідно виглядати й діяти зацікавлено.
- Усуньте фактори, що роздратовують — не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери тощо.
- Намагайтеся відчувати проблеми мовця.
- Будьте терпеливими — не економте час, не переривайте мовця, не робіть кроків у бік дверей.
- Стримуйте свій характер — розлючена людина надає словам невірний зміст.
- Не допускайте суперечок або критики — це примушує мовця зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розлютитися. Не сперечайтесь. Саме перемагаючи в спорі, ви програєте.
- Задавайте питання — це показує мовцю, що ви його слухаєте, й допомагає просуватися вперед у вирішенні проблеми.
- Облиште говорити! — ця порада йде і першою, і останньою, оскільки всі інші залежать від неї. Підкреслюється, що ви не зможете ефективно слухати, якщо будете говорити.

Перешкоди в організаційних комунікаціях

Викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед тим

направленням повідомлень у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, що відправляються "вгору", можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки "не бажає повідомляти керівникові погані новини". Далі, оскільки підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи.

Питання 4. Комунікаційна функція керівника організації

Суть комунікативної функції керівництва полягає в тому, що поза спілкуванням з учасниками взаємодії неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників. Без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Управлінська діяльність керівника здійснюється в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу і полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами комунікації (спілкування), у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії, способі організації системи стосунків на рівнях "керівник - підлеглий", "керівник - група", "керівник - інші керівники" тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості.

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв'язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх визначається якістю спілкування, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності. Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовпливів. Спілкування в управлінні - важливий інструмент розв'язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю.

Аналіз комунікативної природи управління людьми дає можливість визначити такі його особливості :

- в управлінському процесі все перебуває у взаємодії та єдності - комунікації;
- комунікація як функція управління наділена інтегративною здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій;
- спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом;
- керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та

взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;

- управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;

- у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування;

- ефективність комунікації зумовлюють характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, рівень групової сумісності та ін.;

- керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації;

- процес управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину згоди - незгоди, довіри - недовіри, поваги - неповаги та ін.

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, серед яких:

- незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;

- незадоволеність від процесу роботи;

- виникнення інтриг та конфліктів;

- накопичення невисловлених образ;

- невизначеність стосунків тощо.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. У чому сутність управлінської інформації?

2. Назвіть основні канали інформаційного забезпечення керівників.

3. Які найважливіші принципи сучасних інформаційних систем?

4. Визначіть базові елементи комунікаційного процесу.

5. Які цілі та функції комунікації в організації?

6. У чому полягає комунікаційна функція керівника організації?

Лекція № 10.

Тема № 8. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади.

Мета лекції: Розглянути і проаналізувати специфіку організації та проведення різноманітних форм ділової комунікації .

План лекції (навчальні питання):

1. Класифікація форм ділової комунікації: наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи.
2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу.
3. Інші форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003. <http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. -

Вип. 35. - С. 260-268.

10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Интернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Класифікація форм ділової комунікації: наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи.

Форми спілкування класифікуються за різними ознаками. Скористаємося тією класифікацією, в основу якої покладений організаційний аспект взаємодії. Згідно з нею до форм спілкування належать індивідуальні і групові бесіди, розмови телефоном, наради, переговори, конференції, збори, мітинги, дискусії, полеміка та ін.

Бесіда є найпоширенішою формою спілкування. Вона здійснюється з метою передавання інформації, обміну думками, почуттями та ін. Відповідно до мети спілкування розрізняють бесіди ритуальні (такі бесіди характерні для обрядів, ритуалів та ін.; люди, спілкуючись, дотримуються певного мовленнєвого етикету), особистісні (спілкування між близькими людьми — рідними, друзями, дітьми тощо; вважається, що саме в таких бесідах проявляються етико-пси-хологічні засади спілкування, гуманістичні установки індивіда, його етнопсихологічні особливості) та ділові (їхнім предметом є, як правило, конкретна справа). Залежно від кількості співрозмовників бесіди поділяють на індивідуальні та групові. Оскільки кожна бесіда — це акт творчості, прояву індивідуальності, то загальних рецептів, які б сприяли її ефективності, немає. Тим часом у практиці спілкування, особливо ділового, склалися певні вимоги, рекомендації, принципи її проведення. Саме про ділові бесіди йтиметься далі.

Ділова бесіда може виконувати такі функції: обмін діловою інформацією, контроль і координація розпочатих дій, формування перспективних заходів, стимулювання активності партнера зі спілкування, його розумових здібностей, пошук і розроблення стратегій і міжособистісних стосунків поведінки тощо. Індивідуальна бесіда характеризується наявністю діалогу між двома співрозмовниками. Метою проведення ділових індивідуальних бесід є

уточнення позиції кожного учасника взаємодії, одержання додаткової інформації про них, знаходження пояснення тим чи іншим їхнім діям. Зазвичай ділові індивідуальні бесіди поділяються на дві групи:

- бесіди «вільні» з двостороннім обміном інформацією, що відбувається без спеціальної підготовки;
- бесіди, спеціально підготовлені й суворо регламентовані.

Водночас ділова бесіда може бути офіційною й неофіційною, короткочасною або довготривалою, корисною або безкорисною, добровільною або вимушеною. Кожну ділову бесіду доцільно розглядати з таких позицій:

- досягнення позитивного результату для учасників взаємодії;
- презентація своїх професійних характеристик, їх перевірка в процесі ділового спілкування;
- утвердження свого іміджу засобом ефекту «особистої привабливості», привернення до себе симпатій присутніх під час бесіди;
- збір даних про протилежну сторону як ділового, так і особистого характеру;
- актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Майстерне втілення в життя названих аспектів — гарант високої результативності ділової бесіди. При цьому «золотим правилом» проведення ділових бесід є відома фраза — «не спалювати мости», тобто хоч би як складалася ділова бесіда, ніколи не слід забувати, що світ «тісний», що можливі ефекти «бумеранга» і «недоброї слави». Отож збереження доброзичливих стосунків (ділових і особистих) завжди бажаніше, ніж набуття недоброзичливого ставлення до себе. В науковій літературі описано чимало рекомендацій, які сприяють ефективності ділової бесіди. Передусім побажання стосуються попередньої підготовки до ділової бесіди, яка може містити вирішення таких завдань: ретельно продумати мету даної акції; відпрацювати логіку її здійснення; підібрати спеціальні прийоми (засоби) стимулювання комунікативною пронесу й нейтралізації негативної поведінки опонента. Як бачимо, підготовка до ділової бесіди починається з розроблення плану дій, встановлення її мети й завдання. Далі визначається стратегія й тактика поведінки в ній. При цьому особливу увагу звертають на змістовий аспект виступу, постановку питань, відповіді на можливі запитання. Людині, яка планує бесіду, необхідно проаналізувати свою зайнятість, тривалість передбачуваної бесіди, продумати, чи зручно вибрано час для співрозмовника. Мистецтву встановлювати ділові контакти з людьми можна навчитись, але поряд з цим необхідно мати ще й доброзичливий інтерес до співрозмовника, тобто тон бесіди з учасниками взаємодії повинен бути доброзичливо-діловим, що швидко створює атмосферу взаємної довіри. Відомо, що людина, яка прочекала більше півгодини на зустріч, навряд чи буде налаштована доброзичливо на бесіду. Отож пунктуальність зміцнює атмосферу, причому пунктуальність обох співрозмовників, і якщо час бесіди прострочено, потрібно попередити партнера

про непередбачену затримку й попросити його зачекати, вказавши час з невеликим запасом.

Важливими є рекомендації щодо втілення в життя логіки проведення ділової бесіди, творчої інтерпретації ситуацій, які виникають у їх ході (під час розмови), внутрішньої «мозкової атаки» з метою розв'язання неочікуваних проблем. Ідеться про своєрідне річище її проходження, складовими компонентами якого є вступна, основна й завершальна частини. Стосовно вступної частини, то вона охоплює такі фази, як початок бесіди й передавання інформації. Те, з чого і як почати бесіду, має важливе значення для успішного її здійснення й досягнення кінцевої мети. У практиці ділової розмови нерідко багато бесід «закінчуються», так і не розпочавшись. Постає запитання: «Чому?» По-перше, не було забезпечено психологічного контакту, тобто духовного зв'язку між співрозмовниками (його встановлення є важливим елементом початку бесіди, який може бути вербальним — через «ефект перших фраз», невербальним — через «зустріч поглядів», посмішку і т. п.; по-друге, не встановлено емоційного контакту із співрозмовником (якщо, приміром, співрозмовник збуджений, йому потрібно допомогти заспокоїтися, тобто йдеться про орієнтування в ситуації на людину); по-третє, не витримано термінів комунікативної адаптації обох сторін до візуального іміджу учасників бесіди, до манери говорити і слухати; по-четверте, не дотримано специфічних риторичних прийомів вступної частини (ось деякі з них: візуальна презентація свого довір'я та симпатій протилежній стороні, зрозуміле і яскраве висвітлення суті проблеми, жорстке дотримання часового режиму обміну інформацією тощо.).

Основна частина охоплює безпосередню ділову розмову по суті проблеми, тобто йдеться про такі фази бесіди, як аргументування чи спростування доказів співрозмовника. Названі фази містять оволодіння риторичним мистецтвом використання прийомів стимулювання комунікативного процесу та створення атмосфери взаєморозуміння, ділової доброзичливості. Будуючи основну частину бесіди, варто пам'ятати, що в кожній діловій індивідуальній бесіді ситуацію, яка склалася, розглядають з різних поглядів дві людини, причому кожна з них вважає, що її думка найправильніша. Саме тому потрібно уявити повну картину подій або обстановки, орієнтуючись на слова співрозмовника. При цьому надзвичайно важливим є вміння слухати і правильно ставити уточнювальні запитання, які допомагають розкрити думки співрозмовника, і як висновок — правильно визначити його погляди. Отож перше слово за співрозмовником. Уважно слухаючи його, інший учасник взаємодії може зрозуміти, що він хоче або, навпаки, не хоче чи не може сказати без його допомоги. Практики радять, що всі уточнювальні запитання, які ви ставите в процесі бесіди, мають бути дуже конкретними й тактовними, не містити подвійного змісту й бути обгрунтованими. Якщо ділова бесіда будується на заздалегідь підготовлених запитаннях (має «сценарій»), перше з них слід сформулювати просто й цікаво, але не дискусійно. Саме тому, чим більше ви хочете переконати, тим менше ви повинні стверджувати. І тільки після цього можна переконливо й детально висловити свій погляд, причому так, щоб опонент побачив подію або проблему ніби з іншого боку і критично переглянув свої погляди, виходячи з більш

повного знання ситуації. Дуже несприятливою та неефективною стає для бесіди нестримана категоричність суджень. Ідеться про такі фрази, як «тут кожному зрозуміло», «тут не може бути двох думок», які не лише не переконують, але й знищують доброзичливість співрозмовника. Практика організації ділових бесід показує, що, володіючи однаковими знаннями, люди часто не можуть домовитися. Таке трапляється тому, що в кожного з них свій погляд, крізь який вони «пропускають» навколишній світ. Саме тому в процесі бесіди завжди необхідно послідовно проводити основну думку, що допомагає виявити важливі чинники і прийти до певних висновків і рішень. Також слід намагатися «почути текст між словами»; не піддаватися думці, що співрозмовник помиляється, вибирати правильні моменти для зауважень і робити їх у тактовній формі; проявляти самокритичність у зустрічних зауваженнях; терпляче вислуховувати заперечення.

Завершальна частина складається із таких фаз, як ухвалення рішення, завершення бесіди й вихід з неї. Саме тому логічно на цій стадії узагальнити підсумки обговорення. При цьому важливо пам'ятати, що в бесіді рішення завжди має йти за обговоренням, в іншому разі співрозмовник замість висловлення своїх думок почне критикувати опонента. Неабияке значення має темп бесіди й паузи, які допомагають виокремити основне, підкреслити наступне або попереднє. Мова має вирізнятися чіткістю, зрозумілістю. Серед основних завдань, які вирішуються наприкінці бесіди, слід перелічити такі: досягнення основної або альтернативної мети; незалежно від взаєморозуміння чи відсутності останнього забезпечення сприятливої атмосфери; стимулювання співрозмовника до виконання наміченого; необхідна підтримка в майбутньому контактів із співрозмовником; складання розгорнутого резюме бесіди. Вихід із бесіди, тобто вихід із контакту — важлива деталь бесіди, адже вона формує «останнє враження». Ось чому, промовляючи прощальні слова, варто бути доброзичливим, привітним, поводитися так, щоб у партнера виникло бажання ще раз з вами зустрітися й загалом, з'явилося відчуття єдиного «Ми». Ділові люди великого значення надають телефонній бесіді. І це не випадково, адже телефонне спілкування є найпростішим способом встановлення контакту. Вважається, що вміння ділової особи розмовляти телефоном впливає на її особистісний авторитет і авторитет установи, якою вона керує. Звісно, організації, які дбають про свою марку й реноме, широко практикують усередині фірми короткотермінові курси з питань оволодіння основами роботи з оргтехнікою, у тому числі і з телефоном. Практика ведення телефонних розмов свідчить, що потреба в таких курсах є і постійно зростає, адже володіння бесідою телефоном розглядається сьогодні як складова освіченості підприємців і керівників нової генерації. Актуальність телефонного спілкування зростає ще й тому, що середня тривалість телефонних дзвінків за останні роки збільшилася в кілька разів. Як стверджують психологи, час телефонних бесід зростає за рахунок емоційного забарвлення, мовної нечіткості, неділового характеру фраз, тобто на ділову інформацію витрачається дві третини часу, а одна третина йде на паузи й вираження власних емоцій з приводу почутого. Саме тому дуже важливо не лише вести коротку розмову телефоном, але й швидко перебудовуватися,

реагуючи на різні теми й різних партнерів. Отже, перш ніж телефонувати, слід підготуватися до розмови. Для цього необхідно відповісти собі принаймні на такі запитання: «Чого я хочу досягти (встановлення загальних і проміжних цілей розмови)? Кому я хочу подзвонити? Коли я телефонуватиму? Які запитання я хочу поставити? Які документи мені стануть у нагоді? Які документи можуть знадобитися моєму партнерові?» Етика телефонної бесіди передбачає ввічливість і доброзичливість тону. Телефонем не варто говорити занадто голосно, так само й пошепки — вас мають почути на іншому кінці дроту. І хоча розмову з незнайомою людиною спланувати досить важко, однак і ця бесіда має відбуватися згідно із загальними вимогами: взаємне представлення, введення співрозмовника в курс справи, обговорення проблеми, лаконічність висловлювань, точність формулювань, чіткість дикції, завершальні слова. Народи. Ця форма спілкування належить до групового осмислення й розв'язання проблеми організації чи установи. Учасниками комунікативного процесу є: керівник або група керівників, спеціалісти, у чий компетенції ця проблема, ті, кому доведеться її вирішувати, та ін. Народи дають можливість спільно обговорювати важливі питання, аналізувати їх, висловлювати свої думки, пропозиції, погоджувати позиції і т. п. Окрім цього, на нараді керівник може поінформувати членів колективу про плани на майбутнє. Звичайно, проблема, яку виносять на нараду, може мати, зокрема, виробничий, організаційний, дисциплінарний, контрольний характер. Отож, щоб провести нараду, необхідно мати не лише організаторські здібності, але й комунікативні, а також дотримуватися норм і правил етикету. Про нараду, підсумком якої є вироблення спільної думки, кажуть, що вона ефективна. А нарада, яка лишень підбиває підсумки роботи без ухвалення спільного рішення щодо майбутнього установи чи організації, — то марно витрачений час.

Переговори. їхня мета — знайти взаємоприйнятне рішення, уникаючи крайньої форми прояву конфлікту. Отже, призначення переговорів пов'язане із співпрацею й розв'язуванням спірних питань. І одне і друге призначення спрямоване на те, аби домовитись, обговорити проблему, яка викликає спільний інтерес, ухвалити спільне рішення. Проте бувають випадки, коли сторони не готові до цього, тобто йдеться про попередні переговори, на яких їх учасники лише обмінюються поглядами, інформацією. В діловій практиці виникають і такі ситуації, коли одна із сторін йде на переговори тільки для того, щоб відвернути увагу партнера. За таких умов переговори матимуть деструктивний характер стосовно однієї із сторін. Іноді переговори використовують лише як прикриття, як показну демонстрацію зацікавленості. Ділове спілкування такого гатунку можна тільки умовно назвати переговорами, оскільки спостерігається небажання розв'язувати проблеми, уникнення від вирішення суперечностей. Перед тим, як сідати за стіл переговорів, необхідно також знати, що переговорний процес — це справа двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких керується своїми цілями, інтересами, завданнями, намірами. Отже, можна констатувати, що переговори являють собою спільну діяльність одного суб'єкта з іншим, що веде до ефективного вирішення спірних питань і суперечностей з оптимальним урахуванням потреб обох сторін. Ця діяльність характеризується

тим, що кожен із учасників переговорного процесу має свої цілі, інтереси, наміри, які частково збігаються, а частково різняться. Таким чином, саме збіг інтересів робить переговори можливими, а розбіжність запитів спонукує сторони до їх проведення. Зазвичай переговори виконують різні функції.

■ Інформаційно-комунікативну, яка сприяє обмінові інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків. Ця функція обов'язково властива будь-яким переговорам, однак якщо вони обмежуються лише нею, то такі переговори скоріше можна назвати консультаціями.

■ Регулятивну, котра передбачає встановлення певної взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

■ Координаційну, що спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, на приведення їх до відповідності, встановлення взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

■ Контрольну, яка передбачає перевірку виконання досягнутих раніше угод. Учасники переговорів, ідучи на них, можуть дотримуватися різних позицій і виходити з різних принципів: розглядати переговори як засіб здобуття перемоги або ставитися до них, як до засобу спільного з партнером аналізу проблеми й пошуку шляхів її розв'язання. Такі позиції передбачають два підходи до переговорів:

- конфронтаційний, який базується на упевненості, що основною метою переговорів є перемога як найповніше досягнення власної мети;
- партнерський, котрий має за мету зрозуміти, що стоїть за позицією партнера, разом з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечності.

Види переговорів класифікуються за різними ознаками. Відповідно до першої класифікації враховується кількісний аспект переговорів (за цією ознакою розрізняють двосторонні та багатосторонні переговори). Стосовно другої класифікації, то вона враховує відносини, в межах яких ведуться переговори: конфлікту чи співробітництва (залежно від цього виокремлюють переговори, спрямовані на урегулювання конфліктних та спірних ситуацій, і переговори для спільної діяльності). Щодо інших класифікацій переговорів, то вони різняться механізмом ухвалення рішень, тривалістю та рівнем проведення. Основою всіх перелічених вище класифікацій переговорів є процесуальний аспект їх проведення. Розрізняють переговори за предметом обговорення: дипломатичні, торгові, політичні, з розв'язання трудових спорів тощо. Загалом, хоч би якими були переговори, відомі вже давно встановлені найраціональніші прийоми організації ефективного їх проведення, умови і способи підвищення ефекту мовленнєвого впливу. І всі ці рекомендації, вимоги й поради, зрештою, зводяться до виховання культури ділового спілкування, до перетворення цієї культури у звичайні навички повсякденної професійної поведінки, до дотримання правил добропорядного тону, шанобливого ставлення до партнера, толерантності, терпимості до недоліків у характері людей.

Переважно переговори передбачають наявність трьох стадій: підготовку до переговорів, власне переговорний процес, завершення переговорів та аналіз їх результатів. Стосовно підготовки переговорів, то даний етап спрямований на

пошук відповідей на такі запитання: «Для чого необхідні переговори? З якою метою вони проводяться? В чому полягають потреби партнерів з переговорів? Яка небезпека може виникнути під час переговорного процесу? Які результати передбачаються? Які прогностичні наміри партнерів? Які методи підготовки до переговорів? Які можливі шляхи узгодження інтересів?» Почергові відповіді на поставлені запитання дають зрозуміти, що мета переговорів полягає не в тому, щоб перемогти партнера, а в досягненні рівноправної угоди, прийнятної для обох сторін. І тут ні силові методи руйнування суперечностей, ні уникнення від переговорів не можуть досягти цього. Отже, для досягнення життєздатних угод необхідно кожному з партнерів мати достатню гнучкість у прийнятті спільних рішень. Будь-які переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за стіл та їх учасники почнуть обговорювати проблему. При цьому психологічна підготовка вимагає від учасників переговорного процесу максимальної витримки, тонкощів у спілкуванні, вміння відчувати і співчувати тощо. Практика ведення переговорів свідчить, що на них не слід іти занадто обуреним, ображеним, наляканим, збудженим, адже таке накопичення почуттів призводить до того, що здатність чітко висловлювати думки зникає, а це, природно, відіб'ється на ухваленні рішення, в цілому на результатах переговорного процесу. Якщо емоції спрямовано в потрібне рiчище, то вони можуть допомогти успішному проведенню переговорів з ефективним результатом. Організаційна підготовка зазвичай охоплює формування делегації, визначення місця переговорів, часу зустрічі, порядку дня засідання, погодження питань, що стосуються ведення переговорів. При цьому надзвичайно важливо врахувати, наскільки чітко у членів команди виявляються їхні комунікативні та професійні здібності. Отже, в делегації має бути людина, яка вмiє вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційне напруження тощо. З погляду комунікативної діяльності на переговорах, не менш важливо, щоб один із членів делегації міг максимально точно, ефективно й лаконічно викласти суть питання, основні ідеї, пропозиції, умови тощо. Така діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, встановлення неформального каналу інформації. Перш ніж сідати за стіл переговорів, варто враховувати також їх змістовий аспект, який передбачає чіткий аналіз проблем, діагноз ситуації; формування спільного підходу до переговорів, їх цілей, завдань, позицій; прогноз зміни ситуації та результатів, визначення можливих варіантів рішення; проектування найсприятливіших умов; підготовку пропозицій та їх аргументацію, складання необхідних документів. Важливо також звернути увагу на тактичну підготовку, яка зорієнтована на вибір методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між учасниками команди, налагодження робочих, ділових стосунків з партнером.

Переговорний процес може мати кілька етапів: взаємне уточнення інтересів, поглядів, концепцій і позицій учасників; обговорення проблеми (висунення аргументів на підтримку своїх поглядів, пропозицій, альтернатив, їх обґрунтування); узгодження позицій і вироблення домовленостей. Щодо першого етапу, то він починається з того моменту, коли сторони сідають за стіл

переговорів. Тут дуже важливо встановити й підтримати контакт, створити морально- психологічний клімат, який би сприяв спонуканню до взаємодії й співробітництва, зняти психологічне напруження, емоційні (страх, тривога тощо) та смислові (незбіг цілей, характеру вимог, прохань) бар'єри, а також з'ясувати ті питання, які залишилися незрозумілими; продемонструвати зацікавленість у результаті переговорів; провести первинний обмін інформацією, вступними позиціями. Під час другого етапу виявляються комунікативні можливості і здібності партнерів з переговорів. У цілому основним результатом цього етапу має стати визначення меж можливої домовленості. Таким чином, до найбільш явних показників завершення обговорення проблеми належать: досягнення мети або межі, зведення розбіжностей до мінімуму, зниження темпу ведення переговорів і постановка практичних запитань. На третьому етапі, який характеризується досягненням домовленості й укладанням певної угоди, створюються умови для завершення переговорів.

Стадія завершення переговорів передбачає аналіз та оцінку результатів переговорів, виконання досягнутих домовленостей. У практиці проведення переговорів прийнято вважати, що підписання сторонами певного документа свідчить про те, що переговори не були марними. Однак відомо, що наявність документа, — це ще не показник успішності переговорів, а його відсутність — не показник їх провалу: все залежить від того, яке функціональне навантаження було на переговорах. Отож успішними вважаються такі переговори, на яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Важливими показниками успішності переговорів є також ступінь розв'язання й виконання двома сторонами взятих на себе зобов'язань. З психологічного погляду, дуже важливо враховувати той факт, що на завершальній стадії переговорів складається уявлення про партнера переговорів, про його надійність, про відповідальність, тобто про все те, що називається репутацією. Зазвичай досить один раз порушити обіцянки й зобов'язання, і такого партнера вважатимуть ненадійним. На завершальній стадії переговорів виробляється письмовий звіт. При цьому важливим є не лише підсумковий документ, але й те, як проходили переговори.

Усі названі стадії переговорів передбачають використання певних способів подання позиції партнерів: відкриття й закриття позицій, підкреслення в них спільного й відмінностей. За умови, коли у виступі подається власна позиція без порівняння її з позицією партнера, то така дія розглядається як відкриття позиції. Коли ж учасник переговорів порівнює дві або кілька позицій, то, залежно від того, що підкреслюється в інформації, це може оцінюватися як підкреслення спільного або відмінного.

Збори. Це досить поширена форма обговорення спільної проблеми. Збори проводяться з метою її осмислення. Людей об'єднують певні інтереси (партійні збори, збори громадськості з метою висунення кандидата в депутати тощо). Як і до інших форм спілкування, до зборів готуються заздалегідь. Ця акція складається з трьох етапів: підготовчого (передбачає висвітлення проблеми), обговорення питання та ухвалення рішення. Передумовами успішного проведення зборів є здатність промовців орієнтуватися на слухача та його

проблеми, вміння помічати реакцію в залі. Виступ оратора, який взяв слово тільки з метою послухати самого себе, може не мати успіху, адже він не врахував інтересів слухачів, їхніх бажань.

Публічний виступ (публічна промова). Ця форма спілкування може бути долучена до інших ділових форм взаємодії, таких як наради, конференції, презентації тощо, а може мати й самостійне значення. В діловій сфері промова спрямована на досягнення прагматичної мети. Приміром, адвокат готує публічний виступ для того, щоб ефективно захистити клієнта, керівник — аби стимулювати активність працівників і продуктивність їхньої роботи, учасник мітингу — щоб переконати людей, схилити на свою позицію. Враховуючи сказане, промова має відповідати певним вимогам: з початку й до кінця бути надзвичайно цікавою й корисною, складеною правильно в композиційному відношенні, тобто мати вступ (Чому я виступаю?), основну частину (Що було й що є, а також що потрібно зробити, щоб змінити ситуацію?) і висновки (спонука до дії); зорієнтованою на слухачів, якщо призначена для виступу перед великою аудиторією, або індивідуального співрозмовника. Є різні види публічних виступів:

- інформаційна промова, мета якої — збагатити аудиторію слухачів новими знаннями, дати нове уявлення про процес, явище, пробудити зацікавленість;
- переконувальна промова, яка розглядається як агітаційна, тобто промовець переконує погодитися з ним у складному питанні;
- та, яка кличе до дії (заклики надати підтримку комусь або чомусь, взяти участь та ін.);
- протокольна промова (з приводу презентації, відкриття, привітання, вдячності);
- траурна промова;
- урочиста промова (зазвичай емоційне висловлювання з приводу урочистої події);
- промова у дружньому колі та ін.

Загалом слід наголосити, що всі зазначені тут індивідуальні і групові форми спілкування мають спрямовуватися на розвиток зацікавленості учасників обговорення проблеми, підвищення активності людини, актуалізацію її творчого й комунікативного потенціалу.

Питання 2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу

Діалог - це найбільш активна форма міжособистісного мовленнєвого спілкування, в якому беруть участь два комуніканти.

Виділяють три основні типи взаємодії учасників діалогу: залежність, співпраця і рівність. Відповідно до цього в сучасному мовознавстві розрізняють такі різновиди діалогів:

- за співвідношенням мети кожного учасника: кооперативний (мета одного збігається з метою іншого), нейтральний (мета одного не суперечить меті іншого), конфліктний (цілі учасників суперечать одна одній);
- за характером глобальної мети: когнітивний (проблемно-діалоговий,

інформаційно-діалоговий, з'ясувально-діалоговий), фатичний (зорієнтований на підтримку й налагодження відносин між учасниками), експресивний (спрямований на вияв ставлення учасників один до одного чи обговорюваного питання);

- за особливостями циркуляції інформації: вироджений (має форму монологу), циклічний (скерований на підтримання контакту, а не на породження нової інформації чи нових знань),
- інформативний (однобічний: дає нову інформацію; двобічний: породжує нове знання як результат аналізу наданої інформації).

Принципи організації діалогу

1. Дотримання процесуальної структури: обов'язковий обмін інформацією між двома співрозмовниками. Обмін інформацією забезпечується діалогічними кроками - репліками.

2. Створення відповідного діалогового середовища (наявність двох співрозмовників, між якими склалися певні відносини, що створюють відповідну атмосферу розмови).

3. Витворення комунікативного смислу діалогу як сукупність комунікативних намірів учасників спілкування.

Основною ознакою діалогу є діалогічна єдність і зв'язність - тематичне поєднання кількох реплік, що являє собою обмін думками, кожна наступна репліка з яких залежить від попередньої. На характер реплік впливає так званий кодекс взаємин комунікантів. Будь-який діалог має свою структуру: зачин - основна частина - кінцівка. Розміри діалогу теоретично безмежні, оскільки його нижня межа може бути відкритою. На практиці ж будь-який діалог має свою кінцівку.

Отже, діалог - це форма активного міжособистісного мовленнєвого спілкування, що характеризується організованістю, структурованістю, смисловою і прагматичною зв'язністю. Полілог - дискусія або бесіда, в якій беруть активну участь кілька комунікантів, що мають власний відмінний погляд на обговорювану проблему.

Учасники полілогу зазвичай дотримуються принципу відповідальності: кожен із них зобов'язаний знати те, про що говориться в будь-який відрізок розмови, і зобов'язаний забезпечувати можливість іншим мати це знання.

У полілозі може відбуватися накопичення інформації, яку повідомляє кожен окремий його учасник. Не можна назвати полілогом таку розмову, де, наприклад, двоє уважно слухають третього й лише іноді подають одну-дві репліки. Для полілогу характерна тематична неупорядкованість, складна взаємодія реплік, розрив діалогічних єдностей. Активна участь у розмові всіх учасників полілогу передбачає проміжні ролі, в яких реактивна роль співрозмовників градується - від позиції адресата до позиції слухача (спостерігача) і може, залишаючись невербалізованою (немовленнєва дія), впливати на розвиток полілогу.

Учасники полілогу часто відокремлюються від випадкових слухачів за допомогою просторової організації. Комуніканти повинні перебувати близько один від одного, не розділятися явними фізичними чи психологічними

бар'єрами. Може статися так, що два члени групи обмінюються такою кількістю реплік, що між ними зав'язується своя окрема розмова, при цьому інша частина групи відокремлюється і веде свою. Як правило, адресат репліки визначається за допомогою якогось жесту, виразного погляду, відповідного руху головою, а також манери говорити чи певного змісту повідомлення. Перевага жестів полягає в тому, що вони є публічними актами, які приймаються одночасно всіма особами.

Полілог як форма групового мовленнєвого спілкування має свої особливості структурної організації:

- початок: а) відкриття обговорення, б) вступне слово ведучого;
- основна частина: а) виступ А, б) репліки, в) виступ Б, г) репліки, г) резюме ведучого, д) виступ В і Т. Д.;
- підсумковий монолог ведучого;
- підсумковий діалог або аналіз самого обговорення.

Таким чином, мовленнєве спілкування реалізується через певні форми, які характеризуються специфічними структурними рисами й особливістю організації засобів мовної системи.

Питання 3. Інші форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань.

З метою створення і підтримки позитивної суспільної думки, забезпечення бажаного поведінки громадськості компанії організують різноманітні заходи для журналістів. У практичному аспекті вербальні, або мовні, комунікації особливо важливі для вищої ланки керування — на церемоніальних відкриттях виставок, презентаціях, днях відкритих дверей, урочистих прийомах, конференціях, круглих столах. Використання усного мовлення повинне постійно удосконалюватися, піднімаючись до вершин ораторського мистецтва, кожний виступ перед громадськістю ретельно готується. У сучасних умовах розвитку бізнесу багато складностей пояснюються нерозвиненістю PR-комунікацій, недостатній поінформованості власних співробітників, низьким рівнем взаєморозуміння. Спілкування, при якому мовне повідомлення буде сприйняте вірно і прийняте до виконання, повинне впливати з ряду правил:

1. Мовне повідомлення повинне бути вичерпним, правильним, конкретним, простим і зрозумілим.
2. Необхідно пам'ятати, що не менше половини слухачів, як правило, жінки, тому краще уникати перебільшень, емоцій, але одночасно дане повідомлення повинне бути живим, захоплюючим, без елементів монотонності.
3. Не слід жалкувати часу на створення переконливого і конструктивного повідомлення, необхідного для популяризації компанії та зміцнення її позицій.

У практиці PR-роботи бувають ситуації, коли раптово виникають неправильні або шкідливі слухи і з'являється термінова необхідність їх спростувати. У цьому випадку компаніям доводиться оперативно проводити потужну PR-кампанію, у тому числі організувати брифінги, прес-конференції, розсилати PR-Повідомлення в усі засоби масової інформації.

Розглянемо найбільш традиційні форми PR-спілкування, у тому числі брифінги, прийом, конференції, прес-конференції, презентації, дні відкритих дверей, круглі столи, виставки і спеціалізовані події.

1. Прес-конференція і брифінг

Прес-конференція є найефективнішою формою взаємодії між компанією і журналістами, тому що останні одержують інформацію з перших рук PR-фахівців компанії і її менеджменту. У ній обов'язково беруть участь керівництво або люди, максимально компетентні в питанні, освітлюваному на прес-конференції. Прес-конференцію проводять, як правило, у випадку виникнення необхідності в з'ясуванні спірних питань із громадськістю і залученні її уваги до розв'язку якої-небудь проблеми. Також прес-конференції скликаються, якщо в журналістів виникло багато питань до керівництва компанії, напередодні або закінченні якого-небудь заходу

(події). Прес-конференція проходить із запрошенням представників засобів масової інформації. Запрошення може бути розіслане в усі ЗМІ або вибірково. Для того, щоб прес-конференція досягла переслідуваних цілей, необхідно при її підготовці і проведенні врахувати декілька на перший погляд дрібних, але насправді досить істотних обставин.

Обставини часу проведення:

- найкраще проводити прес-конференцію в середині тижня, тому що понеділок — редакційний день у ЗМІ і бажаної явки не вийде, а п'ятниця — день, що передує уїк-енду, день культурних програм, і це також відібіється на присутності журналістів;
- оскільки відомо, що журналісти часто працюють ночами (пізні випуски, записи, монтаж, тракти і т.п.), доцільно призначати прес-конференцію в проміжку від 12:00 до 14:00, тому що з 15:00 починається здача матеріалів у редакціях, студійний час.

Обставини форми проведення:

- у запрошенні на прес-конференцію повинна бути неодмінно зазначена тематика, що дозволить редакціям відправити на прес-конференцію компетентних у даному питанні журналістів. Запрошення краще оформляти як іменне і відправляти його за 5-7 днів до відкриття самої прес-конференції;
- прес-конференція повинна мати чіткий сценарний план проведення, що полягає із двох частин — викладу позиції компанії по проблемі і відповідей на запитання журналістів. Час на проведення кожної частини визначається організатором і залежить від позиції керівництва — чи відвести більше часу на розкриття проблеми або ж, навпаки, максимальний час виділити на відповіді;
- вести прес-конференцію може особа, відповідальна за зв'язки із громадськістю або із пресою. Ведучий обов'язково представляє журналістам учасників, серед яких бажана присутність особи, уповноваженої ухвалювати остаточні розв'язки з питань прес-конференції;
- доцільно провести реєстрацію учасників прес-конференції з боку ЗМІ, що дозволить аналізувати результати зустрічі по наступних публікаціях. При реєстрації дуже корисно роздавати матеріали, що повідомляють факти, що і роз'яснюють проблему, яким присвячена прес-конференція, що відгородить від

неточних інтерпретацій (не так записали, почули, здалося і т.д.) і забезпечить розуміння суті питання;

- безперечно, доброзичливості і активності журналістів сприяє організація частування (прохолодні напої, кава-брейк, шведський стіл, фуршет і т.д.). Частування слід проводити по закінченню конференції, тому що організатори при цьому одержують можливість неформального спілкування, установлення більш близьких контактів, довірчих відносин, запуску потрібних слухів.

2. Брифінг для ЗМІ

Брифінг — це короткий оперативний виступ перед пресою за темою певних важливих подій, які щойно відбулися. Повідомлення на брифінгу носить односторонній характер з короткою ілюстрацією конкретних фактів. Різниця між прес-конференцією і брифінгом — у часових відрізках, які на них виділяються. Брифінг не може бути більше 20-30 хв. Такий короткий часовий відрізок припускає, що ведучий брифінгу має тримати ситуацію в руках. 10 хв, як правило, приділяється виступаючому, 10-20 хв — на блиц-відповіді на запитання журналістів. Брифінг можна провести стоячи, не розсаджуючи журналістів і виступаючих за столи. Брифінги організують у випадках надзвичайних подій, суспільних скандалів (масових отруєнь, зривів у роботі транспорту, зв'язку і т.д.), щоб дати пояснення тому, що трапилося, його причинам, негайно запобігти можливим помилкам і перебільшенням із цього приводу, розповсюджені через ЗМІ.

Правила проведення прес-конференцій і брифінгів:

1. Добитися чіткого визначення теми, мети і відповідної підготовленості (статистичні дані, графіки). Необхідні змістовність і значеннева насиченість викладу, вичерпна аргументація будь-якої оцінки, будь-якого висновку.

2. Підготувати матеріал для роздачі. Він повинен бути складений так, начебто про все, що трапиться на прес-конференції ніхто ніколи і нічого не чув. Чим простіше термінологія і зрозуміліше суть, тим легше досягти зворотнього зв'язку з боку журналістів.

3. Докладно продумати сценарій ходу прес-конференції, враховуючи, хто що скаже, яку роль і коли буде відігравати та чи інша відповідь представника компанії.

4. Вітати журналістів доброзичливо, але не перебільшувати. Обов'язковим є представлення учасників і оголошення пропонованого плану конференції.

5. Використовувати максимально короткі доповіді і демонстрацію будь-якого наочного матеріалу, оскільки журналісти постійно чують нові заголовки для своїх статей і повідомлень.

6. Використовувати логічно послідовну аргументацію, уникаючи внутрішніх протиріч у повідомленні.

7. Запланувати досить часу на запитання журналістів, не створюючи ситуацію фрустрації, незадоволеності у зв'язку з несправдженими очікуваннями.

8. Відслідковувати тривалість прес-конференції — максимум 40 хв,

після чого забезпечити можливість роботи журналістів з окремими учасниками.

9. Пам'ятати, що журналісти не вірять в альтруїзм. Тому слід не заперечувати своїх власних бізнес-інтересів, але чітко і упевнено презентувати користь ідеї або продукту для третіх осіб; кращий варіант — коли ясно видна вигода для обох сторін одночасно.

10. Намагатися бути широко, підкреслено доброзичливим стосовно всіх журналістів. У журналістів існують такі професійно значимі особистісні якості, як загострене почуття справедливості і високорозвинене почуття власної гідності.

3. Презентація

Презентація — самостійна акція, яка може виступати у формі прийому, представлення компанії, перших осіб, нової продукції компанії запрошеній аудиторії. Як правило, презентація компанії проводиться із приводу її відкриття або створення, щорічної демонстрації нових досягнень, нових видів продукції, послуг, нової особи компанії. Презентується те, що можна побачити, доторкнутися, спробувати або прочитати. При виході на нові ринки збуту також організується презентація компанії в країні, де відкривається філія, підрозділ або представництво. Презентації відрізняються від прес-конференції насамперед більшою кількістю запрошених від різних суспільних кіл, більшим акцентом на культурну програму, а головне — тематикою. Якщо прес-конференції звичайно присвячені проблемним темам, то презентації пов'язані з певними конкретними результатами в діяльності компанії, до яких є зміст залучити увагу ЗМІ та громадськості. Презентації влаштовуються для потенційних споживачів, покупців, партнерів, інвесторів, обов'язково запрошуються представники ЗМІ. Тривалість презентації в кожному конкретному випадку залежить від матеріалу, що представляється. Природньою особливістю всякої презентації є обмеженість її тривалості. Презентація, як і прес-конференція, передбачає сесію питань-відповідей.

Проведення презентації включає наступні етапи.

1. Визначення мети і пріоритетів компанії в області залучення нових клієнтів, формування іміджу компанії, залучення нових партнерів, у тому числі вигідних постачальників, інвесторів, поліпшення відносин з місцевими органами влади, певними колами громадськості.

2. Обґрунтування концептуалізації презентації шляхом формування ідеї, визначення місця і строків проведення, складу учасників і розмірів сукупних витрат. Доцільно починати презентацію в другій половині дня, її тривалість не більш 4 год, у тому числі урочиста частина і культурна програма — 1,5-2 год, фуршет — 2 год.

3. Розробка програми презентації. Призначається відповідальний (ведучий), що займає високий пост в адміністрації компанії і володіє ораторським мистецтвом та навичками міжнародного етикету. Як правило, сценарій презентації наступний:

- ведучий представляє керівників компанії і важливих гостей;
- показуються рекламні фільми тривалістю 7-12 хв із сюжетами, що відбивають ідею презентації (інноваційність, суспільна значимість, актуальність

і оригінальність об'єкта презентації);

- ведучий надає слово керівникам компанії для коротких повідомлень на 2-3 хв із демонстрацією зразків, макета нових видів продукції, технологій;
- приділяється час на запитання присутніх і відповіді на них керівників компанії і провідних спеціалістів;
- ведучий надає слово гостям для виступу з побажаннями, коментарями, поздоровленнями, реченнями і конструктивними зауваженнями; передбачається вручення сувенірів, пам'ятних альбомів, значків, адрес;
- заключна частина припускає проведення банкету, фуршету, неформальний обмін інформацією, контакти і інші форми ділового PR-Спілкування.

Ведучому корисно знати типи питань, здатних нести загрозу для презентації: питання -сховане заперечення, захисне питання, питання-випробування, питання-демонстрація, питання-виклик і т.п.

1. Питання-заперечення — задається в ситуаціях, що суттєво загрожують інтересам того, хто це питання задає. Упоратися із цим можна за допомогою звичайних прийомів:

- не займати оборонну позицію;
- переформулювати питання для себе;
- не вступати в пропоновану суперечку;
- згадати про вигідну сторону справи.

2. Питання-переадресація — задають у випадках, коли пропозиція ведучого може зачепити інтереси того, хто поставив запитання. Звичайний спосіб успішно впоратися — це переадресувати питання самому задаючому, добитися, щоб він розговорився, потім, якщо є ускладнення, дозволити питання на фактичному рівні, передати його іншим членам групи.

3. Питання-демонстрація — задають із метою показати колегам, як добре поінформований той, хто задає питання. Тут доречно публічна похвала знань опонента, що підтверджують те, наскільки він обізнаний і компетентний.

4. Питання-випробування — призначений для перевірки знань і досвіду ведучого. Основне тут — не виправдовувати свого незнання і некомпетентності в данім питанні. Корисно пообіцяти тому, хто задав питання, з'ясувати невідоме і виконати цю обіцянку.

5. Питання-компроміс — задається, коли опонент висловлює деяке судження, конфліктогенне за своїм потенціалом. Спрямований на попередження виникнення конфлікту і примирення опонуючих сторін шляхом перефразування висловлення, що прозвучало, із пом'якшенням формулювання.

6. Питання-виклик — звучить, коли ведучий висловлює деяке судження, що необережно зазіхає на галузь знань одного із глядачів. Оптимально — миттєво відступити, зберігаючи гідність, повертаючи опонентові права в його володіннях і по можливості запитати в нього ради.

7. Питання-попередження — задається, коли опонент висловлює різке судження, конфліктогенне по суті. Спрямований на попередження виникнення конфлікту шляхом демонстрації своєї рішучості відстоювати свою точку зору і

здатності її раціонально аргументувати.

У цілому важкі запитання найкраще переадресовувати колезі-експертові, іншому члену аудиторії, запропонувати для загального обговорення. Можна також відкласти відповідь на складне питання, дати собі час для обмірковування, але обов'язково повернутися до нього надалі. У кожному разі їх не можна замовчувати, іти від них, це може створити на підготовлену аудиторію, спокушену у веденні дискусій, вкрай несприятливе враження і породити недовіру до всієї повідомленої інформації.

4. Прес-тур

журналіст вербальний брифінг презентація

Прес-туром прийнято називати захід, підготовлений службою по просуванню організації спеціально для журналістів, розрахований на досить тривалий час (кілька годин, день, кілька днів) з метою одержати в результаті публікацію об'єктивних журналістських матеріалів про свою компанію в засобах масової комунікації. Метою організації прес-тура не обов'язково повинне бути знайомство з діяльністю всієї компанії або, наприклад, життям населення невеликого провінційного міста (якщо адміністрація останнього прагне налагодити гарні стосунки з місцевими журналістами), для цього досить і переконливого інформаційного приводу. Безпосередній роботі з журналістами в день проведення прес-тура передують досить трудомісткий період підготовки, що включає тривалі переговори як всередині організації, так і зі ЗМІ. Відділ по зв'язках із громадськістю уточнює з керівництвом мету проведення прес-тура. Це означає, що прес-тур слід присвячувати або чомусь значному, вже досягнутому, або перспективному розвитку організації (району, наукового напрямку). В останньому випадку (прес-тур, що працює на перспективу) важливе ознайомлення громадськості через засоби масової комунікації із цими планами, а також, можливо, пошук партнерів і інвесторів. Для фахівця зі зв'язків із громадськістю важливо відразу ж після ухвалення рішення про проведення прес-тура одержати від керівництва документи (накази), у яких є мета і дата прес-тура, а також зазначені прізвища осіб, відповідальних за його підготовку і проведення. Далі визначаються об'єкти огляду для журналістів і призначаються фахівці, які будуть давати пояснення на кожному з об'єктів. Вибирається маршрут прес-тура, і призначаються відповідальні за проведення заходу в кожній із запланованих зупинок тура. Усі обов'язки по забезпеченню ефективної роботи і здійсненню контактів зі співробітниками адміністративно-господарського сектору компанії здійснюють фахівці відділу по зв'язках із громадськістю. Цей же відділ займається налагодженням і підтримкою регулярного зв'язку із засобами масової комунікації на підставі наявної в організації бази даних ЗМІ і регулярних контактів з ними, встановлює початковий поіменний список журналістів, присутність яких у зазначений день було б бажане і корисно. Слід урахувати, що, як показує практика, приблизно 50% журналістів, спочатку включених у список, по різних причинах не зможуть відвідати організацію в цей день. Частина з них, подякувавши за запрошення і виразивши жаль із приводу неможливості прийняти його, проте проявляють зацікавленість і просять надіслати всі матеріали, пов'язані із цією подією.

Звичайно, таке прохання завжди слід задовольнити. Безпосередньо із представниками ЗМІ підтримуються регулярні контакти:

- їм відправляється прес-реліз — анонс із коротким повідомленням про майбутній прес-тур і запрошення прийняти в ньому участь;
- через якийсь час у редакції направляється новинний прес-реліз із докладною інформацією про цілі прес-тура з повідомленням деяких його деталей;
- за кілька днів до прес-тура організація по телефону уточнює обліковий склад представників ЗМІ, включаючи радіо і телебачення, їх вимоги по забезпеченню технічної сторони їх роботи;
- протягом періоду підготовки до прес-тура PR-відділ готує спеціальний прес-кіт, який вручається журналістам або по їхньому прибуттю, або при від'їзді; також готуються для роздачі журналістам додаткові довідкові матеріали про організацію і її виробничу та технологічну специфіку на той випадок, якщо вони мають намір зробити великий матеріал по темі прес-тура. Отже, при організації повномасштабного прес-тура в необхідно продумати такі блоки заходів, як:
 - зустріч на вокзалі або в аеропорті, розміщення, інструктивна зустріч із викладом деталей перебування на території компанії (в місті);
 - супровід журналістів по всьому маршруту прес-тура;
 - харчування, вечірне дозвілля, культурна програма, шопінг;
 - відвідування профільних для тематики заходів і об'єктів;
 - підсумкова зустріч, підведення результатів поїздки, проводи на вокзал або в аеропорт.

Взагалі ресурсоемкість організації прес-тура цілком компенсується його PR-ефективністю, оскільки саме в поїздках, у процесі спільної трудової діяльності (тут використовується такий вид впливу на журналістів, як залучення у спільну діяльність), виникає неформальне, довірче спілкування, устанавлюються тісні контакти, утворюються міцні міжособистісні зв'язки з журналістським пулом і окремими його членами, які надалі здатні принести реальні дивіденди для PR-фахівця і компанії.

5. Прийом

Ділові питання в PR і просуванні вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів. На прийомах діловим партнерам надається можливість одержувати додаткову інформацію, поглиблювати і розширювати контакти. Для бізнесменів прийом — це насамперед логічне продовження службової діяльності в інших форматах і обстановці. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні відносини, що дуже важливо в ділових контактах. Слід розрізняти поточні і представницькі прийоми, націлені на рішення різних завдань.

1. Поточний прийом здійснюється на регулярній основі в рамках повсякденної діяльності компанії. Робота з відвідувачами, клієнтами під час прийому ведеться як керівництвом компанії, так і фахівцями внутрішніх підрозділів. Прийом відбувається в спеціальному приміщенні офісу або в окремому куточку для прийому, ізольованому від сторонніх осіб, обладнаному

меблями і столиками для переговорів; під час знайомства з рекламними матеріалами можна подати каву. Керівництво і персонал, що брав участь у поточнім прийомі, повинні чітко представляти, з ким, коли, протягом якого часу відбудеться зустріч гостей. Під час поточного прийому необхідно забезпечити спокійну, з дотриманням корпоративних традицій і фірмового стилю атмосферу переговорів.

2. Представницький прийом — організаційна форма PR-спілкування співробітників компанії з гостями, що носить епізодичний характер, із приводу знаменних подій, ювілейних дат, річниць компанії або її створення. Представницькі прийоми супроводжуються зустріччю високих гостей, делегацій компаній-партнерів. Присутні на прийомі гості повинні бути представлено один одному хазяїном банкету (спосіб представлення залежить від форми прийому, рівня і кількості запрошених). Представлення гостей може відбуватися різними способами: персональним оголошенням, що прибувають у ході прийому або шляхом вручення кожному гостеві картки з його іменем, посадою, званням. Можна використовувати спеціальну "книгу записів", у якій усі бажаючі можуть залишити короткі побажання, зауваження або просто автограф.

Звичайно PR-фахівці практикують наступні форми прийомів: денні, вечірні, формальні, неформальні, прийом з розсадженням за столом і без неї. Денні прийоми: "Келих шампанського"/"Келих вина" і "Сніданок". Вечірні прийоми вважаються більш урочистими. До них відносяться: "Коктейль", "А-ля фуршет", "Обід", "Обід-Буфет", "Вечеря", "Чай", "Кава". Конференція є найбільш формальним прийомом. Конференції проводяться, як правило, з метою просування своїх ідей або нової продукції. Конференція фактично являє собою форму наради (зборів), присвяченої розгляду певної проблеми або теми. Конференції можуть бути внутрішніми, тобто для трудового колективу компанії, а також зовнішніми — орієнтованими на зовнішню аудиторію. Головною подією конференції є підготовлені доповіді і виступу по темі авторитетних представників бізнесу, науки, органів влади. Доповіді і виступи обмежені регламентом 10-20 хв. Регламент визначається наявністю і якістю синхронного перекладу, рівнем поінформованості і інтелекту слухачів, складністю розглянутої тематики. За матеріалами конференції, що викликали найбільший інтерес, як правило, видаються збірники тез доповідей з рекламним додатком із відомостями про учасників, перспективні напрямки і провідних компаній. Необхідно пам'ятати, що конференція — це засіб підтримки зв'язків, обговорення і вирішення проблем у професійних, корпоративних, ділових співтовариствах і владних державних структурах. У великих комерційних компаніях конференції доповнюються конференціями в мережі Інтернет.

Організація і проведення будь-якого виду прийомів вимагають ретельної розробки сценарію і попередньої підготовки кінцевих цілей, що забезпечують досягнення. Підготовка прийому включає такі етапи, як:

1. постановка мети прийому;
2. вибір виду прийому;
3. складання списку запрошених осіб;
4. складання і розсилання запрошень;

5. складання плану розсадження запрошених за столом;
6. складання меню;
7. підготовка тостів і мовлень;
8. складання порядку проведення прийому;
9. культурна програма.

На кожному з перерахованих етапів існує безліч підводних каменів, які треба мистецьки обійти, виключивши всяку можливість погіршення мікроклімату серед учасників і можливість підвищення психоемоційної напруженості. Зневага ретельним плануванням кожного з етапів прийому може призвести до виникнення на ньому конфліктних ситуацій, здатних у випадку їх ескалації звести його PR-ефект до мінімуму.

6. День відкритих дверей, круглий стіл і дискусія

Дні відкритих дверей є розповсюдженою формою самопрезентації компанії в рамках PR і просування. Вони дозволяють усім бажаючим ознайомитися з діяльністю компанії, її планами, задати керівництву питання, що цікавлять. Передбачається запрошення співробітників для близького знайомства, для всіх бажаючих проводяться екскурсії по компанії; ведучий розповідає

про історію створення і основні напрямки діяльності компанії, про її соціальну значимість для громадськості. Для того щоб отримані цільовою аудиторією на дні відкритих дверей маркетингові РЯ-повідомлення, як заплановані, так і незаплановані, були позитивними, необхідна ретельна професійна підготовка подібних PR-заходів.

Саме на цих заходах учасники можуть ознайомитися з місією, корпоративними цінностями компанії, корпоративним кодексом її персоналу. Дні відкритих дверей, по суті, являють собою свого роду внутрішню презентацію компанії, що припускає підготовку наочних стендів, покажчиків, відвідування нових будинків і територій з оголошенням вичерпної і емоційно забарвленої позитивної інформації про компанію, її діяльність, досягнення, керівництво, співробітників, реалізовані проекти і перспективні плани. При цьому не можна недооцінювати візуальний ряд — у випадку якщо він не буде ретельно вибудований, а зложиться стихійно, може бути отриманий негативний ефект. У кожному разі враження, зроблене на відвідувачів, повинне бути комплексним, цілісним і внутрішньо несуперечливим, лише тоді PR-вплив буде продуктивним і довгостроковим. Вкрай бажані також попередній докладний інструктаж і комунікативні тренінги персоналу, відповідального за проведення заходу. Час, відведений для спілкування, — 1-8 год, включаючи обід і культурну програму.

Важливо відзначити, що в процесі проведення дня відкритих дверей цільовою аудиторією можуть бути отримані і незаплановані PR-повідомлення, наприклад, у рамках спілкування непідготовленого персоналу з відвідувачами, саме тому так важливі детальне пророблення процедури даних заходів, ретельний добір учасників, при яких просто не може бути дріб'язків і несуттєвих деталей. Саме на дні відкритих дверей, у ситуації максимально неформального міжособистісного спілкування і ведення неструктурованих бесід, вирішальне

значення здобуває комунікативна і конфліктна компетентність PR-фахівців і всіх учасників заходу.

Круглий стіл і дискусія — одна з форм обговорення ідей, проблем громадськості, що має значення для широких кіл; учасниками круглого стола є авторитетні представники науки, бізнесу, ділових кіл, суспільних і державних організацій. Участь у круглих столах вищих керівників комерційних компаній, спонсорство їх проведення сприяють підвищенню іміджу і популярності компанії. Тема і обговорювані питання круглого стола плануються і оголошуються заздалегідь. Учасників круглих столів знайомлять із ними приблизно за 10-14 днів до початку засідання. Це дає можливість учасникам підготувати аргументи, матеріали для демонстрації, цифри і факти, що робить обговорення більш конструктивним і предметним. Число учасників звичайно не перевищує 14-15 людей. Картки — ідентифікатори учасника полегшують спілкування один з одним, дозволяючи зробити його більш невимушеним і жвавим і знімаючи деякі технічні бар'єри групової комунікації.

Роботу круглого стола організує і направляє ведучий або модератор, що володіє високим рівнем комунікативної компетентності, досвідом і навичками ведення подібних заходів і добре підготовлений по тематиці обговорення. Перед початком обговорення і виступів учасники коротко представляються всім присутнім. Як правило, це відбувається один по одному учасниками місць за столом (за годинниковою стрілкою). Ведучий пропонує порядок обговорення і повідомляє регламент для кожного виступаючого відповідно до важливості його виступу. У процесі обговорення ведучий/модератор стежить за дотриманням регламенту, тактовно пропонує перерватися або, навпаки, виділяючи додатковий час. Особливо важливо для успіху заходу адекватне і коректне використання модератором відповідних комунікативних технік активного слухання, таких як відтворення, перефразовування, розвиток, резюмування та ін. У деяких ситуаціях можливо і застосування відомих психологам технік і прийомів нерефлексивного слухання, що дозволяє уникнути загострення виниклих протиріч, пом'якшити позицію якого - небудь учасника дискусії, попередити виникнення конфліктної ситуації. Також необхідне володіння провідними ефективними прийомами зняття психоемоційної напруги, які він може відробити попередньо на соціально-психологічних тренінгах спілкування під керівництвом досвідченого фахівця-психолога.

Закінчуючи обговорення, ведучий коротко, у межах 2-3 хв, робить резюме, підсумовуючи сказане, акцентуючи потрібні моменти обговорення і висновків учасників, а також інтерпретуючи всю озвучену інформацію в бажаному ключі, виходячи з кінцевих цілей PR-діяльності компанії.

8. Спеціальні події

Також особливе місце серед PR-заходів, адресованих як ЗМІ, так і широкої громадськості і цільовим аудиторіям, займають так звані спецподії. За час свого існування система PR нагромадила величезний досвід використання різноманітних акцій і подій для створення доброзичливого ставлення до організації або окремих осіб. PR-фахівці широко використовують метод створення спеціальних подій, особливо в тих випадках, коли повсякденна

діяльність організації не створює достатньої кількості нової інформації. Д. Бурстин називає їх "псевдоподіями". Якщо такі заходи відповідають інтересам громадськості, вони можуть підвищити репутацію організації.

До широко використовуваних у практиці PR-акцій або спеціальних подій можна віднести:

- виставки, ярмарки, фестивалі;
- зустрічі, семінари, круглі столи, конференції, з'їзди, симпозиуми, конгреси;
- річниці, ювілеї, знаменні дати;
- спеціальні премії, конкурси;
- дні відкритих дверей, екскурсії по компанії;
- мітинги, публічні дебати, тематичні вечори;
- банкети, фуршети;
- змагання, вікторини;
- паради, конкурси краси;
- спонсорські премії, благодійні вечори, створення благодійних і просвітницьких фондів;
- прийом, бали, презентації, кінофестивалі;
- виїзди на природу;
- церемонії відкриття нових будівельних майданчиків, закладка першого каменю у фундамент;
- візити видатних людей, церемонії зустрічей і проводів;
- звіти про вирішення проблем, оголошення результатів опитувань суспільної думки, соціально - психологічних досліджень;
- церемонії відкриття фестивалів, спартакіад та інших масштабних заходів;
- оголошення нових призначень на відповідальні пости;
- проголошення нового політичного курсу, програм, змін у політичному курсі, програмах діяльності;
- аматорські змагання;
- зустрічі з відомими спортсменами, колективне відвідування музеїв, виставок, концертів, театральних спектаклів;
- зустрічі з видатними людьми, церемонії роздачі автографів;
- участь у суспільних заходах, благоустрій парків, вулиць, дитячих майданчиків і ін.;
- святкування державних, національних, релігійних свят;
- заходу щодо ушановування дат історії і культури інших країн і народів.

Усі перераховані вище події, які припускають вбудовування PR-акції у вже запланований сценарій соціально значимого заходу, активно використовуються при просуванні своєї продукції більшістю компаній, але останнім часом одержали поширення і нові форми спецподій, засновані винятково на оригінальних креативних ідеях маркетологів.

Креативні спецподії в просуванні. Сьогодні, коли в ситуації кризи росте роль інтернет-просування, падає значимість реклами на радіо і ТВ,

стимулювання збуту і продажів, все-таки існує багато місць, де потенційний споживач максимально відкритий для прямого, безпосереднього контакту. Найбільш креативні бренди поступово освоюють нові території, де їм простіше вести інтерактивний діалог, що викликає інтерес і довіра в потенційних покупців. Основні умови успіху при цьому — максимальна креативність комунікації, незвичайність ідеї і нетривіальність підходу. Так, навесні 2009 р. PR-фахівці Wrigley запускали програму просування жувальної гумки Five, при цьому практично не було інформаційної підтримки ЗМІ, запускали її винятково через спецподії. Для цього було розроблено і проведене наступна спецподія: у галереї "Марс" побудували інтерактивний стенд, у якому розмістили матеріали про "досвід спілкування" споживачів із цією жуйкою за допомогою п'яти почуттів. Відповідно до розробленої концепції спецподії прогресивні молоді художники в співавторстві з відомими персонами з миру моди і мистецтва побудували об'єкти, і відвідувачі могли їх не тільки дивитися, але і торкати — наприклад, поворухнути магнітну рідину руками. Таким чином, були задіяні всі п'ять органів почуттів учасників, що збільшило ефективність впливу, у результаті чого PR-покриття заходу спрацювало краще, чим широкомасштабна кампанія в ЗМІ. Маркетологи одержали більшу кількість контактів, і вони були більш якісні, тому що учасникам — потенційним споживачам спецподія була цікава в силу своєї незвичайності і креативності.

Спонсорство спецподій і заходів

Як бачимо, в умовах кризи виробники змушені прибїгати до нестандартних способів просування. Один з найбільш ефективних — спонсорська або партнерська підтримка розважальних заходів різного формату: від офіційних прийомів до приватних вечірок. Участь у подібних заходах відкриває брендам доступ до цільової аудиторії і широкі можливості для наступного просування. Витрати на спецподію і так званій event-маркетинг, передбачені в бюджеті кожного великого виробника. Маркетологи пояснюють його затребуваність тим, що, на відміну від прямої реклами, його інструментарій дозволяє впливати відразу на всі органи почуттів потенційного споживача. Якщо рекламний ролик "чіпляє" лише зір і слух, а семплінг (тобто безкоштовне поширення зразків товару, наприклад, у ході дегустацій) — смак, нюх і дотик, то при подійному маркетингу задіяні всі п'ять почуттів. Більше того, участь бренду як спонсора або партнера в якому-небудь заході відкриває виробникові прямий вихід на цільову аудиторію, особливо якщо мова йде про марки класів преміум і суперпреміум. При виборі заходу для спонсорської підтримки враховується кілька критеріїв і умов:

- Перша умова — відповідність концепції: насамперед зміст, сценарій, привід і місце проведення заходу повинні відповідати концепції позиціонування та іміджу бренду, що просувається.
- Друга умова — цільова аудиторія: запрошена публіка повинна належати до цільової аудиторії бренду, що просувається, адже в більшості випадків event-маркетинг стає формою комунікації з потенційним споживачем.
- Третя умова — стратегія присутності: чітка стратегія присутності бренду, що просувається, і широкі можливості для його просування в рамках

заходу. Ряд компаній завжди вимагає ексклюзивних партнерських відносин. Незайвим буде також довідатися про інших партнерів і спонсорів заходу, бажано, щоб вони не програвали в ступені престижності бренду.

- Четверта умова — медійний ефект: у числі ключових умов участі бренда, що просувається в івенті — підсумковий медійний ефект, можливість так званого постпіару, тобто наступні за заходом згадування бренда в ЗМІ. Кількість контактів, згенеровані на самому заході, незрівнянно менша в порівнянні з кількістю контактів, наприклад, у пресі, де розповідається про подію.

- П'ята умова — соціальна місія: ряд компаній, на регулярній основі, що виявляють підтримку спецподіям і проектам, розцінюють свою участь у них як якусь соціальну місію.

Як відомо, для бренда дуже важливі дві речі — іміджева складова і можливість дати потенційним споживачам спробувати продукт. Захід, у ході якого представники ЗМІ і бізнес-еліти можуть у комфортній обстановці спробувати продукт, з ненав'язливим брендингом і подарунками — ідеальна комбінація, що дає бренду обидві ці можливості. Відповідно, найпоширеніший формат участі, наприклад, партнера — виробника преміальних продуктів і напоїв у розважальному заході — це частування гостей. Для всіх інших компаній можливі і інші ефекти присутності:

- візуальне використання бренда при оформленні інтер'єру;
- установка мобільного стенда;
- роздача фірмових сувенірів з логотипом бренда та ін.

З боку організатора заходи надаються опції по комунікації бренда із цільовою аудиторією заходу- івента, якими можуть бути: брендинг-майданчика, PR-можливості, дегустації і так далі залежно від поставлених завдань. Іноді організатор може запросити допфінансування за участь у вигляді спонсорського пакета. Розмір спонсорського пакета, як правило, прямо залежить від кількості і якості пропонованих опцій по брендингу і PR-підтримці. Пакет із широким набором медійних опцій звичайно обходиться дорожче, однак у випадку, якщо аудиторія закритого непублічного заходу-івента становить особливий інтерес для компанії, з відсутністю додаткових можливостей для просування можна змиритися. Тут відіграє роль також рівень партнерства — разове це або стратегічне співробітництво.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Назвіть види та форми ділової комунікації.
2. Як характеризується діалогічна форма мовлення?
3. Назвіть особливості прескриптивного діалогу.
4. У чому відмінність діалогу від дискусії?

Додаткові теми

Тема №9. Управління емоційною складовою комунікативного процесу

Мета лекції: Розглянути та проаналізувати емоційну складову комунікативного процесу.

План лекції (навчальні питання):

1. Значення емоцій у спілкуванні. Емоції під час ділового спілкування.
2. Психологічні особливості ведення переговорів.
3. Переговори як комунікативний процес. Предмет переговорів. Етапи підготовки і проведення переговорів.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга
<http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003.
<http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>
4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №^о3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный

консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1.Значення емоцій у спілкуванні. Емоції під час ділового спілкування

Емоційні процеси, функцією яких виступає внутрішня регуляція діяльності, тісно пов'язані з потребами людини і його мотивацією. Емоційна реакція виникає лише на те, що входить в коло потреб та інтересів людини. Те, до чого людина ставиться байдуже, емоційної реакції не викликає. Емоції виникають лише тоді, коли відбувається задоволення чи незадоволення його потреб.

В емоційних процесах встановлюється зв'язок між потребами індивіда і ходом подій, совершаючимся відповідно або врозріз з потребами індивіда. Емоції (від фр. Emotion, від лат. Emovere - збуджувати, хвилювати) - фізіологічні стану організму, мають яскраво виражену суб'єктивну забарвлення і охоплюють всі види почуттів і переживань людини - від глибоко травмуючих страждань до високих форм радості та соціального жізнеощущенія.Емоції зазвичай йдуть за актуалізацією мотиву і передують раціональній оцінці адекватності йому діяльності людини. Емоції породжують переживання задоволення, невдоволення, страху, боязкості і т.д., які відіграють роль орієнтувальних сигналів.

У ході розвитку емоції диференціюються і утворюють у людини різні види, що відрізняються за своїми психологічним особливостям і закономірностям свого протікання. В даний час у структурі емоційних процесів прийнято виділяти власне емоції, афекти, почуття і пристрасті. Емоції, як компонент психологічної структури особистості, характеризуються тим, що вони:

- 1) виражають стан суб'єкта і його ставлення до себе і світу;
- 2) володіють позитивним чи негативним знаком;
- 3) служать одним з головних регуляторів психічного стану особистості, її діяльності та міжособистісного спілкування.

Роль емоцій визначається, насамперед, тим, що вони регулюють

діяльність, виявляючи цілком визначене на неї вплив в залежності від характеру та інтенсивності емоційного переживання. Відсутність емоцій виражається в байдужості і незацікавленості в результатах діяльності. Дослідження психологів показали, що для досягнення найвищого результату в діяльності небажано як занадто слабке, так і дуже сильне емоційне збудження. Для кожної людини існує оптимум емоційної збудливості, що забезпечує максимум ефективності в роботі. Занадто слабка емоційна збудженість не забезпечує належної мотивації діяльності, а занадто сильна руйнує її, дезорганізує і робить практично некеруваною. Стосовно ділового спілкування можна констатувати, що існує деякий середній оптимальний рівень емоційної активності, характерний для кожного з ділових партнерів, який і забезпечує успішність їх діяльності в різноманітних

ділових ситуаціях. У ділових відносинах слід керуватися в першу чергу не емоціями, а розумом, і тим не менш емоції відіграють важливу роль у процесі ділового спілкування і взаємодії.

Для успішного ділового спілкування та ділової взаємодії необхідний баланс позитивних і негативних емоцій.

У ході психофізіологічних експериментів було встановлено, що для благополучного існування людини необхідно, щоб на мозок діяли три роду подразників: викликають позитивні емоції (35%), що викликають негативні емоції (5%), емоційно нейтральні (60%). Позитивні емоції роблять благотворний вплив на життєвий тонус ділових партнерів, стимулюють спільну діяльність, сприяють становленню та розвитку особистісних відносин. З людиною, яка викликає позитивні емоції, хочеться співпрацювати, а в складних ситуаціях ділової взаємодії - знаходити оптимальне рішення ділової проблеми.

Негативні емоції теж необхідні, але в невеликій дозі. Вони виникають тоді, коли діяльність людини не дає потрібних результатів. Негативні емоції відіграють роль стимуляторів, змушуючи шукати нові рішення, підходи, методи. Негативні емоції у великих кількостях, навпаки, грають дезорганізує роль в діловому спілкуванні, блокують можливість ефективної взаємодії, знижують працездатність. Роль нейтральних подразників аналогічна ролі баластних речовин у харчуванні: на їх фоні виникають позитивні і негативні емоції.

На основі цих даних робляться такі висновки, значимі для ділового спілкування:

- людина, що вступає в спілкування повинен знати: щоб партнер продуктивно працював, він повинен отримати відповідну позитивну емоцію. Будь-яке грубе і різке звернення знижує його працездатність;
- якщо ж у процесі спілкування людина не стримався і вилаяв свого партнера, то для того, щоб відновити його працездатність, потрібно сім разів похвалити його. Таке співвідношення обумовлено співвідношенням між оптимальним балансом позитивних (35%) і негативних (5%) емоцій.

Психоемоційні стани виражаються на невербальному рівні через експресивність мови, жестів, міміки і пантоміміки. Однак відсутність зовнішнього прояву емоцій в діловому спілкуванні не означає, що ділові партнери не відчувають емоційних переживань. Вони можуть ретельно ховатися

під маскою ввічливості, зовнішнього спокою, байдужості і незворушності. Ділове спілкування передбачає вміння володіти собою і не вихлюпувати негативні емоції на партнерів по спілкуванню.

Афектами в сучасній психології називають сильні і відносно короткочасні емоційні переживання. Афект являє собою стрімко і бурхливо протікає емоційний процес вибухового характеру, який може дати несподівано вольовому контролю розрядку в дії. Саме афекти по перевазі пов'язані з шоками - потрясіннями, що виражаються в дезорганізації діяльності (в дезорганізації рухових реакцій і в загальмованості свідомої діяльності). У стані афекту людина "втрачає голову", тому в дії в афективному стані в тій чи іншій мірі може бути порушений свідомий контроль. У діловому спілкуванні афекти відіграють негативну роль. Афективні стани виникають в ситуаціях гострого конфлікту, коли ділові партнери не можуть впоратися з несподівано виниклої емоційною напруженістю. Афекти формуються в якості домінанти всіх психічних процесів і виражаються через агресію і гнів по відношенню до ділового партнера.

Афекти супроводжуються різким зниженням здатності до розуміння сутності ділової проблеми і до її конструктивному рішенню.

У психології виділяють такий вид емоційних процесів, як почуття - пережиті в різній формі внутрішні відносини людини до того, що відбувається в його житті, що він пізнає, або робить. Почуття більш стійкі, ніж емоції, і носять предметний характер, що виникає в результаті специфічного узагальнення емоцій, при якому вони зв'язуються з уявленням або ідеєю про деякий об'єкт - конкретному або відверненому (наприклад, почуття любові до іншої людини, батьківщини, ненависть до ворога і т.п.). Виникнення і розвиток предметних почуттів виражає формування стійких емоційних відносин, своєрідних "емоційних констант".

У діловому спілкуванні проявляється весь різноманітний спектр людських почуттів, починаючи з самих низинних (зздрості, злоби, ненависті), і закінчуючи найвищими моральними почуттями. Моральне начало в ділових відносинах нерозривно пов'язане почуттями обов'язку, совісті, честі,

гідності, справедливості, які відображають моральні зобов'язання ділових партнерів один перед одним. На жаль, ситуація в нашій країні така, що реальні ділові відносини далекі від морального ідеалу.

Сильне, стійке, тривале почуття, яке, пустивши коріння в людині, захоплює його і володіє ним, називається пристрастю. Найбільш характерним для пристрасті є стійкість почуття і його сила, що виражається у відповідній спрямованості всіх помислів особистості. Пристрасть, при всій своїй інтенсивності емоційного збудження, не відноситься до афектних процесам, оскільки завжди виражається в зосередженості, зібраності помислів і сил, їхньої спрямованості на єдину мету. У пристрасті дуже яскраво виражений вольовий момент прагнення: вона являє собою єдність емоційних і вольових якостей.

По суті пристрасть означає порив, захоплення, орієнтацію всіх сил особистості в єдиному напрямку, зосередження їх на єдиній меті. Саме тому що пристрасть збирає, поглинає і кидає всі сили на щось одне, вона може бути згубною і носити руйнівний характер, але саме тому вона може бути і великою.

Ніщо велике на світі ще ніколи не відбувалося без пристрасті.

Питання 2. Психологічні особливості ведення переговорів

Протягом життя ми ведемо переговори, обмінюємось досвідом й вступаємо в зобов'язання. Якщо двом особам треба дійти згоди, то вони повинні вести переговори, коли умови домовленості нез'ясовані.

З давніх-давен вивчають мистецтво вести бесіду. Спонукальний мотив розвитку науки — вивчення внутрішнього світу людини, властивості її душі (психіки).

"Немає прекраснішого видовища як небо та глибина людської душі" — Віктор Гюго.

Наприклад. Греки в поняття про культуру спілкування вкладали й контакт з іншими народами та міжнародні зв'язки. Грецький етикет і мистецтво переговорів вважали міжнародним еталоном. Перші римські послы в елліністичних державах вражали делікатних греків грубістю, невмінням стримувати свої почуття.

За правилами етикету, посол не повинен переривати розмови. Він був зобов'язаний терпеливо вислуховувати все, що йому говорили. Коли римський посол осмілився перервати царя Філіппа Македонського, то цар відповів, що його прощає, по-перше, по молодості; по-друге, тому, що красивий; по-третє, тому, що він римлянин.

Мета переговорів полягає не в тому, щоб перемогти противника, а щоб досягнути рівноправної згоди, яка притаманна для двох сторін. Тільки така угода може витримати випробування часом.

Ні боротьбою, ні втечею не можна досягнути цього. Для досягнення життєздатних угод треба бути достатньо гнучким, щоб входити в загальний ритм переговорів, прислуховуватись до їхньої мети, спрямованості та до співвідношення сил, які змінюються.

Переговори про розвиток відносин у процесі професійної роботи, типові для ділового спілкування. Вони є важливою складовою частиною дипломатичної діяльності й тісно пов'язані з необхідністю прийняття рішень.

Теми переговорів можуть бути різноманітними. Наприклад, усні переговори проводять: з певного приводу (наприклад, у зв'язку з потребою налагодити коопераційний зв'язок); за відповідних обставин (не збігання інтересів); з відповідною метою (укладення угоди); за відповідними важливими питаннями (політичного, економічного, соціального, культурного характеру).

Часто вдається досягнути домовленості лише після повного обговорення проблеми. В ході переговорів виявляють різні інтереси, які партнери пропускають через призму власних проблем. Важливу роль відіграє й те, з якими перевагами (або негативними мотивами) пов'язано для партнерів укладання певної угоди, особливо оцінюючи нові, які висунуті лише в процесі переговорів, варіанти рішення (інколи це допускає деякі поступлення, відмова від відповідних претензій та ін.). Отже, переговори вимагають ретельної підготовки. Чим інтенсивніше їх проводять (використовуючи аналіз, розрахунки, економічний ефект, угоди), тим більші шанси на успіх. Зворотна ситуація простежується тоді, коли при веденні переговорів не враховують об'єктивні та

психологічні аспекти. У чому полягають ці недоліки?

Недоліки при веденні переговорів "Холодний запуск". Партнер у переговорах не обдумує попередньо: необхідність і мету; складність і важливі напрями.

Тобто, він буде реагувати, а не діяти, не від нього йтиме ініціатива.

"Відсутність програми". У претендента немає чіткого плану дії в межах максимальних і мінімальних вимог.

Легше вести переговори, коли є різні варіанти дій.

Звично, для дійсних і необхідних рішень достатньо розпорядження.

"Найважливіше, щоб лише це влаштувало!". Партнер так розкриває власні інтереси, що інший представник не бачить для себе ніяких переваг.

Така несумісність інтересів, спричинена егоїстичними міркуваннями, блокує співбесідника, відбиває у нього бажання вести переговори взагалі.

"Пускати все на самоплив". Партнери не мають чіткого уявлення про власні конкретні пропозиції й аргументи, детальні вимоги та критерії оцінки предмету переговорів, позицій і очікуваних реакцій протилежної сторони. Ефективність переговорів ускладнюється із-за недостатньої їх підготовки.

"Комунікативні негаразди". Неправильна поведінка одного з партнерів негативно впливає на атмосферу переговорів, заважає досягненню мети.

Партнер розучився слухати (або ніколи не володів цим мистецтвом). Це є умовою ефективності переговорів. Монолог — типове заняття для пустомелі.

Учасник переговорів у відповідь на висловлювання партнера: а) веде себе не по-діловому, а досить емоційно, нестримано; б) не аргументує, а вперто відстоює свою позицію; в) не наводить нові факти, не висуває нові пропозиції, а викладає відомі факти, які заважають вирішенню проблеми; г) не керується загальними інтересами, спільною відповідальністю за загальну справу, не виділяє цей аспект. За допомогою аналізу реального положення справ виявляють незбігання інтересів учасників у переговорах сторін, що приводить до заперечень, зустрічних вимог, відмов. Недооцінюється значення психологічних моментів (наприклад, готовність учасника переговорів піти назустріч партнерові). У багатьох керівників ці здібності недостатньо розвинуті.

Успіх переговорів залежить від принциповості ставлення співбесідника до них взагалі і від поведінки учасників у конкретній ситуації.

Підготовка переговорів. Які практичні кроки можуть допомогти досягнути гнучкішого підходу до переговорів?

Зрозуміти, що проблема, конфлікт — нерозкрита можливість.

Будьте готові в будь-який момент довідатись щось нове. Переговори — це головоломка на практиці, для якої ви самі виробляєте деталі. Шукайте такі форми, які б підходили до інших. Відкиньте будь-які закріплені ідеї про можливий кінець переговорів.

Для більшості переговорів найефективнішим є метод підготовки — це створення карти потреб. Чи доводилося вам мати справу з проблемою, яка викликала у вас такі почуття?

Я збентежений. Я ніяк не можу розібратися в тому, що відбувається.

Я застряв. Я не бачу ніякого виходу з проблемної ситуації.

Тут дуже багато взаємодіючих факторів. З чого почати?
Я відчував, щось ще не відбулося, але не знав що.
Ситуація безвихідна — ми просто не зійшлись.
Яка неповага! Як людина може поводити себе так?
У такі хвилини вам треба прийти до "картографії конфлікту".
Карта чітко відображає, як речі розташовані стосовно один одного,
впорядковує, систематизує підхід до проблем.

Побоювання можуть охоплювати стурбованість, ірраціональні страхи, все, що йде під рубрикою "Мені не хотілося, щоб...". Їх фіксація особливо важлива, якщо в переговорах задіяні значні психологічні й особисті фактори, а це відбувається майже завжди.

Запитайте себе: "Якого результату я хочу?". Якщо ви хочете відповідного результату, то які потреби, цінності та довготривалі фактори ви врахуєте? Не забувайте й такі, що важко полічити, наприклад, визнання, безпеку, хороші відносини.

Намітьте діапазон відповідних результатів, які пов'язані з бажаним результатом. У вас буде більше гнучкості, якщо ви визначите вищі та нижчі межі діапазону. Наприклад: "Ми хотіли отримати шість гривень, а менше чотирьох — нам взагалі не варто продавати".

Зберіть факти. Підготуйте їх детально до початку переговорів, хоча навряд чи вам доведеться згадувати їх всі.

Підготуйте свій бік справи. Завчасно приготуйте точні відповіді на такі запитання: а) чого я хочу? У чому суть моїх пропозицій? б) кого я запитую? Чи маю справу з найкомпетентнішою людиною з цього питання? Чи є у цієї людини якісь уподобання, які треба врахувати? в) яку користь отримає ця людина від переговорів? Детально розгляньте потреби й інтереси іншої людини і те, як ви зможете відгукнутися на них? Яка тактика або стратегія здатна вплинути на позиції іншої людини? г) чим ми можемо обмінятися? З чим я можу легко розлучитися і що буде цінністю для інших? г) чим вони можуть легко поступитися і що є великою цінністю для мене?

Правильна побудова рішень йде широким фронтом. Ваша мета — розробити пакет рішень, які охоплять широке коло зацікавлень. Ви можете внести пропозиції, які непов'язані з великими "затратами" для вас, які, на вашу думку" не будуть "даючими" для іншої сторони. Це валюта переговорів, яку ви можете використати для обміну. Валютою може бути час, обслуговування, визнання і почуття збереженості тощо.

Подумайте про становище іншої сторони. Намагайтеся думати так, як думають вони: а) які докази вони використають для виправдання своєї позиції? б) які в них альтернативи? в) які труднощі у них у цей момент? г) які наслідки впливають для них з їхньої згоди? Чи сприйнятливі вони для нас? Чи можете ви перелічити позитивні наслідки для іншої сторони або змінити ваші плани для

виправлення негативних? г) які засоби вони використають у випадку згоди? Обміркуйте ці кроки за них. Чи можна побудувати ваш план так, щоб втілення його в життя було найлегшим для них? Поясніть їм згоду. Завчасно приготуйте інформацію, яка може знадобитися їм — запропонуйте скласти чернетку листа, якщо це зручно.

У деяких переговорах часу на підготовку може не бути. Наприклад, вам дзвонять по телефону і просять вас про щось несподіване. Треба пояснити, що вам потрібен час для того, щоб зібратися з думками або зібрати додаткові факти, після чого ви продовжите спілкування з ними. Використайте достатньо часу на підготовку.

Питання 3. Переговори як комунікативний процес

Переговори можна номінувати як організаційну форму встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

Учені виділяють три основні стратегії переговорів:

— перша стратегія — зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів;

— друга — це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псується стосунки з людьми;

— третя стратегія передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Комерційні переговори відіграють велике значення в розвитку ділових стосунків. Від того, як будуть організовані і проведені ці переговори, залежить результат — поступ чи занепад проекту і, відповідно, фінансовий злет чи крах. За змістом комерційні переговори — це процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності суперечливих інтересів. У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди, разом з тим вони проводяться між делегаціями партнерів, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, що мають свою чітку мету. Таким чином, комерційні переговори є складовою управлінської діяльності і служать налагодженню корпоративних зв'язків.

Переговори — це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішень, а й знаходження різних умов, які сприяють досягненню мети кожного.

Процес планування переговорів поділяють на три етапи, які розглядаються впродовж півроку:

- підготовка до переговорів;

- безпосереднє ведення переговорів;
- аналіз результатів і підсумків переговорів.

На етапі підготовки потрібно опрацювати три аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний.

Змістовний аспект визначає ієрархію (і відповідно — значимість) мети переговорів, головний сенс пропозицій або проблем, які виносяться на переговори, можливі варіанти розв'язання питань та шляхів досягнення поставлених цілей. Зміст переговорів визначається не тільки конкретним предметом майбутніх переговорів, а й системою наявних інтересів та можливостей їх реалізації в певній ситуації або в майбутньому. Тому змістовний аспект переговорів включає: необхідність ретельного аналізу наявної ситуації; прогнозування найімовірніших варіантів та зміни;

проектування найбільш сприятливих умов, навіть якщо їх створення малоімовірне за нинішніх ситуацій. У великих фірмах, звичайно, створені спеціальні відділи, які займаються опрацюванням зазначених питань, на підставі чого визначаються найперспективніші розробки та напрями діяльності фірми.

Організаційний аспект охоплює коло питань, починаючи з місця, часу та загального антуражу проведення переговорів і закінчуючи підбором команди з точним розподілом функцій та ролей, які виконує кожний її член на переговорах.

Організаційний аспект підготовки означає розв'язання таких питань: "Хто? Де? Коли?" Підбір команди є головним завданням при підготовці переговорів. Ідеальних людей немає, тому проблема підбору команди зводиться до пошуку та залучення необхідних людей (або спеціального їх навчання).

Тактичний аспект забезпечує необхідну професійну спрацьованість висунутих пропозицій. Він включає в себе весь обсяг конкретних питань: від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей.

Це питання становить особливий інтерес для бізнесменів-початківців. Одного проекту пропозицій щодо змісту майбутньої справи для успішних переговорів недостатньо, він має бути доповнений програмою його реалізації. При цьому завжди виникає безліч питань фінансового та юридичного змісту. Досвідчені бізнесмени та підприємці добре знають це коло питань і виходять на переговори підготовленими.

Останнім завершальним кроком при підготовці до переговорів можна вважати конкретизацію дій членів команди на поведінковому рівні.

Опрацювання трьох зазначених аспектів передбачає такий рівень інтелектуальних здібностей та професійних знань, який практично недоступний окремій людині. Звичайно ж у житті ми часто - густо стикаємося з фактом індивідуальної підготовки та проведення переговорів, проте докладніший аналіз такої практики засвідчує значно нижчий рівень її ефективності та, що найголовніше, вимушений, але неминучий перехід до групової роботи

Підготовка до переговорів починається з усвідомлення і з'ясування власної мети та цілей іншої сторони. Адже офіційно задекларована мета - врегулювати певні спірні питання - може приховувати чи доповнюватися такими цілями, як:

- збір інформації, краще розуміння іншої сторони, з'ясування її вимог і

ступеня зацікавленості в досягненні домовленості;

- надання додаткової інформації або дезінформування іншої сторони щодо своїх планів і наявних засобів їх реалізації;
- публічна демонстрація своєї зацікавленості у врегулюванні проблеми шляхом переговорів (можливо, у пропагандистських, рекламних цілях, за браком справжньої зацікавленості);
- тиск на третю сторону;
- виграш часу для реалізації плану, який посилить позиції сторони, або очікування зміни ситуації на краще;
- бажання встановити корисні стосунки на майбутнє;
- вирішення певних внутрішньополітичних проблем.

Іноді на переговори йдуть через побоювання, що проблему можна вирішити за допомогою інших механізмів і без вашої участі.

Визначення цілей - першочерговий і перманентний процес, отож, щоб не опинитися там, куди нас хочуть завести інші, слід постійно усвідомлювати, куди ми хочемо й куди не хочемо потрапити. Процес визначення цілей можна поділити на три фази:

- визначення ("Чого ми хочемо?");
- ситуаційний аналіз ("Що ми можемо?");
- формулювання "драбини цілей" ("З чого починати? Що робити на другому, третьому... останньому етапах?").

Визначення цілей - це з'ясування власних інтересів, складання повного інвентарного списку цілей, диференціація їх за важливістю, терміновістю.

Ситуаційний аналіз - це зіставлення наявних засобів досягнення мети з конкретною ситуацією, визначення прийнятної "ціни" реалізації своїх інтересів, оцінка співвідношення сил, аналіз слабких місць власної позиції та позиції опонента.

Формулювання "драбини цілей" - це виокремлення кінцевих і конкретних проміжних цілей, послідовне розташування їх із зазначенням приблизних або точних термінів досягнення.

Слід мати на увазі, що у конфліктній ситуації сторони з підозрою стежать за діями і заявами іншої сторони, за дипломатичними "маневрами", які можуть приховувати отримання вигідних "стартових позицій" (наприклад, одна сторона висуває попередні умови, інша реагує контрпропозицією "переговорів без попередніх умов"). Суттєвим для підготовки переговорів є здійснення певних кроків щодо послаблення напруженості між сторонами й підвищення довіри. Важливим є вибір представників для налагоджування контактів і ведення переговорів.

У підготовчій роботі виокремлюють два напрями:

- підготовка переговорів, або "переговори про переговори", завданням яких є передусім узгодження з іншою стороною організаційних питань (місце та час зустрічі, визначення порядку денного і рівня представництва на переговорах);
- підготовка до переговорів, тобто підготовка змістовна (аналіз спірних питань, підготовка пропозицій, аргументації тощо) та організаційна

(формування делегації).

"Переговори про переговори" в умовах конфліктних відносин вимагають великої підготовчої роботи і мають значний вплив на подальший успіх або неуспіх переговорів.

Місце зустрічі вибирають таким чином, щоб не надавати перевагу одній зі сторін конфлікту. Це може бути нейтральна територія, зокрема територія посередника в конфлікті, або сторони по чергово проводять зустрічі на території одна одної. За багатосторонніх переговорів також може гостро стояти питання про місце за столом переговорів і порядок входу до приміщення для переговорів членів делегацій. Зокрема М. Лебедева зазначає, що на переговорах щодо закінчення Тридцятирічної війни, які завершилися в 1648 р. укладенням Вестфальського миру, лише узгодження розташування представників сторін на переговорах тривало півроку. Термін проведення переговорів обирають, зважаючи на необхідність завершити підготовку до їх початку. Розбіжності виникають тоді, коли один з учасників зацікавлений у затягуванні часу. Узгодження порядку денного і регламенту є джерелом найбільших труднощів у підготовці переговорів між сторонами конфлікту. Іноді домовляються не фіксувати порядок денний, щоб кожна зі сторін могла винести на обговорення ті питання, які вона вважає за потрібне.

Рівень проведення переговорів (рівень керівників сторін конфлікту, рівень їх представників) також потребує узгодження і в окремих випадках може бути предметом дискусії.

Змістовна підготовка до переговорів полягає у збиранні інформації та аналізі проблеми, визначенні переговорної позиції, опрацюванні можливих пропозицій і вивченні альтернатив досягнення домовленості, проведенні "внутрішніх переговорів" між відомствами, визначенні інструкцій учасникам переговорів, формуванні досьє, яке містить у собі довідкові матеріали й документи (тексти виступів, проекти підсумкових документів тощо). Також визначається кількісний і персональний склад делегації, розподіляються функції (робота в групі, підтримання зв'язків із членами інших делегацій, робота зі ЗМІ та громадськістю, ведення документації).

Вище ми характеризували позиційні та "принципові" переговори. Слід зазначити, що позиційні - це переговори з позицій права і сили. У "принципових" же сторони виходять передусім зі своїх інтересів. Відповідно, підготовка до переговорів зосереджується переважно на аналізі сили і прав або на аналізі інтересів. Найперспективнішим є досягнення балансу інтересів, права і сили. Власне процес переговорів складається з низки етапів, що їх загалом можна звести до трьох: 1) уточнення інтересів і позицій; 2) дискусійний етап; 3) підсумковий етап. За умови більшої диференціації можна виокремити: початок переговорів, діагностичний (дослідницький, дискусійний) етап, етап визначення загальних рамок угоди, етап спільного пошуку рішень, етап прийняття рішень, завершення переговорів. Початок переговорів. "Добрий початок - половина успіху", - стверджує прислів'я. Це значною мірою стосується й початку переговорів. Бажано розпочати їх таким чином, аби встановити дружній контакт, зняти першу напруженість. Доречними можуть виявитися кілька приємних для

іншої сторони слів, гумористичне зауваження або цитата. Цитата має бути короткою і пробуджувати інтерес до пропозицій, задавати відповідний тон бесіді або підтверджувати принципи, що їх сторона пропонує дотримуватися на переговорах. "Я часто цитую сам себе, - сказав якимось Бернард Шоу. - Це надає бесіді пікантності". Будучи менш дотепними, ніж Шоу, більшість із нас цитує інших. Дехто починає з розповіді історії, притчі, яка метафорично описує відносини між сторонами, що беруть участь у переговорах, і підказує можливий шлях розв'язання спірного питання. Іноді є потреба уточнити окремі питання процедури. Якщо процедура забезпечує рівність, справедливість і зручність для всіх сторін, це підвищує шанси на досягнення взаємовигідної домовленості.

Діагностичний (дослідницький, дискусійний) етап переговорів. На цьому етапі кожна сторона пояснює життєву важливість своїх інтересів і з'ясовує інтереси іншої сторони. Якщо вимоги сторін протилежні, це не означає, що домовленість неможлива або можлива тільки шляхом взаємної відмови від частини вимог та їх пропорційного зменшення, як це уявляють прихильники позиційного підходу. Звісно, свої інтереси необхідно обстоювати, інакше інша сторона не зможе правильно уявити їх значення для нас. Але важливим також є пошук спільних інтересів.

В умовах конфліктних відносин сторони часто починають торг із максимальних вимог до іншої сторони. Це не повинно "лякати", є цілком зрозумілим прагнення сторін випробувати стійкість одне одного. Важливо за позиціями бачити справжні інтереси іншої сторони і можливу їх дотичність до власних інтересів.

Етап визначення загальних рамок угоди. На цьому етапі має бути розглянуто якнайбільше спірних, конфліктних питань і вироблено спільну платформу для пошуку взаємовигідного рішення. Цьому може допомогти складання переліку інтересів обох сторін. Бажано з'ясувати, якої інформації потребують учасники переговорів, домовитися про надійні джерела інформації. Слід шукати можливості спільних з іншою стороною дій, розвивати довіру й почуття взаємної відповідальності за вироблення успішного рішення.

На цьому етапі починають обговорювати критерії справедливого рішення, відповідальність, можливі заходи забезпечення довіри та форми контролю за виконанням майбутньої угоди. Практика свідчить, що, коли учасники "перестрибують" через етап визначення загальних рамок, намагаючись після початкового обміну думками розпочати вироблення конкретних положень угоди, це здебільшого гальмує просування до спільних домовленостей.

Етап спільного пошуку рішень. Завданням цього етапу є створення спільного "банку ідей". Пошук ідей проходитиме жвавіше, якщо вдасться налагодити неформальні стосунки й утримуватися від критики на адресу пропонуваних ідей. Іноді корисно змінити значення угоди (тобто прийняти з деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення) або змінити обсяг угоди (розбити проблему на частини й шукати рішення для кожної з них окремо або розглянути спірну проблему як частину загальнішої та пошукати для неї рішення). Важливо спиратися на відмінності між своєю та іншою стороною в інтересах, пріоритетах, прогнозах і ставленні до ризику - саме відмінності

роблять узгодження можливим.

Етап прийняття рішення. Після накопичення "банку ідей" їх необхідно оцінити, виділивши найперспективніші, тобто такі, що максимально задовольняють як власні інтереси, так і інтереси іншої сторони. Важливим моментом оцінки є визначення ймовірності реалізації ідеї. Вибравши перспективну й реалістичну ідею, слід проаналізувати позитивні й негативні можливі наслідки її здійснення та поміркувати про те, як зменшити чи позбутися недоліків і посилити вирашні аспекти.

Здебільшого сторони розходяться в оцінках і обстоюють різні варіанти рішення. Внаслідок цього дискусія починає йти по колу і переговори заходять у глухий кут. Сторони демонстративно виявляють незацікавленість у протокольних контактах, у кулуарах поширюються чутки про можливий зрив переговорів. Слід виходити з неминучості тимчасових зупинок руху до конструктивної згоди й розглядати цей етап як особливо сприятливий для спостереження за поведінкою іншої сторони, для отримання нової інформації про неї. Щоб закінчити тупцювання на місці, доцільно:

- зробити перерву і перейти до неофіційних консультацій;
- відкласти обговорення тих питань, які породжують складнощі;
- підсумувати висловлені точки зору й повернутися до з'ясування інтересів сторін, перевірити, чи не залишилося прихованих інтересів;
- обмінятися дрібними поступками;
- створити підкомісії з експертів від обох сторін і доручити їм терміново розробити узгоджені пропозиції.

Ще один шлях активізації пошуку домовленості - розглянути можливі негативні наслідки, в разі якщо угоди не буде досягнуто. Іноді корисно запитати іншу сторону, що може примусити її змінити свою думку щодо проблемного питання. Водночас слід пам'ятати, що наша мета - не просто "зрушити воза з місця", а дістатися туди, куди ми прагнемо. "Дурний сватає, а розумний заміж бере", - кажуть у народі. Один із відомих шляхів подолання глухого кута — формування "пакета", коли кілька пропозицій (більш привабливі й менш привабливі) пропонуються до розгляду разом.

Завершення переговорів. Якщо принципової угоди досягнуто, на завершальному етапі її треба деталізувати, юридично оформити, узгодити формулювання, терміни виконання, відповідальність і взаємні зобов'язання сторін, заходи контролю й механізми вирішення спірних питань, які можуть виникнути під час реалізації угоди. Якщо ж угоди не досягнуто, обговорюються можливості підписання документа, який залишає відкритими двері для наступних переговорів, узгоджується спільна заява для ЗМІ. Якщо мета однієї зі сторін була іншою, ніж досягнення домовленості, то окремі етапи випадають, інші ж посідають центральне місце. Наприклад, якщо участь у переговорах зумовлювалася пропагандистськими інтересами чи інтересами отримання додаткової інформації, то наголос робиться на діагностичному (дискусійному) етапі, а наступні етапи ігноруються.

Після Другої світової війни значний розвиток отримали переговори на вищому рівні. Вони мають різноманітні форми: регулярні зустрічі ("зустрічі

вісімки"), зустрічі на святкуваннях чи на похоронах відомих державних діячів, двосторонні саміти. Такі переговори дають змогу приймати кардинальні рішення, отримати інформацію "з перших рук", оперативно обмінятися думками. Переговори, на яких домовленості підписують вищі посадові особи держав, забезпечують додаткові гарантії їх виконання. Масштаб рішень на переговорах вищого рівня збільшує ціну можливої помилки (наприклад, значний негативний вплив на розвиток подій у Європі мала Мюнхенська угода 1938 р.). Тому для таких переговорів особливо важливою є попередня підготовка, яку мають здійснювати професійно підготовлені кадри.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Яку роль відіграють емоції у спілкуванні?
2. Назвіть види емоцій комунікативного процесу.
3. Що таке ділові переговори?
4. На що спрямовані ділові переговори?
5. Назвіть основні умови ефективного ведення переговорів.
6. Які показники характеризують стратегію переговорів?
7. На якій методиці базується стратегія №3 - «стратегія цивілізованого ринку»?
8. Визначіть основні стадії переговорів.
9. Назвіть умови ефективності переговорів.

Тема № 10. Управління емоційною складовою комунікативного процесу

Мета лекції: Розглянути та проаналізувати емоційну складову комунікативного процесу.

План лекції (навчальні питання):

1. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес.
2. Типологія публічних виступів. Структура і модель публічного виступу. Формати виступів у суспільно-політичній сфері.
3. Управління увагою. Прийоми привертання уваги. Активізація слухачів. Аргументація. Види аргументів.
4. Спілкування з „важкими людьми”. „Важкі боси” та їх характеристика.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РЯ: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003.

<http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>

4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>
5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.
6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.
7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.
8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.
9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>
2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>
3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>
4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>
5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.binternet
6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html
7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>
8. <http://www.praktyka.com.ua>
9. <http://propr.com.ua/>
10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес.

Від інших форм комунікації публічна промова відрізняється насамперед тим, що це завжди усне мовлення, звернена до багатьох людей. Іншими словами, це завжди масове спілкування, незалежно від того, де і в якій якості (лектор, доповідач і т.д.) виступає оратор. Масового характеру цієї форми комунікації накладає на нього особливу відповідальність і змушує дорожити виступає не тільки кожною фразою, а й словом.

При цьому може так статися, що сама аудиторія буде представлена абсолютно різнорідними слухачами, від молодих людей до пенсіонерів, від

людей невисокої кваліфікації до просунутих фахівців та інтелектуалів. В цьому випадку виступає необхідно проявити особливе мистецтво і вміння знайти спільну для всіх слухачів ясний і зрозумілий мову, донести сенс і значення мови до кожної людини. Йому буде потрібно мобілізувати не тільки раціональне здатності, але і також створити сприятливий психологічний клімат, емоційний настрій аудиторії на сприйняття мови. Іншими словами, оратору необхідно дійти не тільки до розуму, а й до серця кожного слухача, і тільки в цьому випадку він досягне своєї мети.

Це багато в чому пояснюється тим, що хороший виступ перед аудиторією - завжди подвійна комунікація, що включає в себе передачу, прийом і переробку інформації в обох напрямках - як від виступаючого до слухачів, так і від слухачів до оратора. Тому оратору необхідно проявити особливе вміння заволодіти увагою аудиторії, повернути її на свою сторону, завоювати її симпатії. Тільки в цьому випадку аудиторія перетвориться з нейтральної маси людей в його союзника. Якщо ж у оратора не вистачило здатності керувати увагою слухачів або, більш того, він відчуває боязкість, страх перед аудиторією, вона може відвернутися від нього не тільки в переносному, а й у прямому сенсі, "проголосувати ногами", потягнутися до виходу, заплескав, засвистіти і т.д.

Специфіка виступу перед аудиторією пов'язана також з відзнакою усної мови, який є основним в публічному виступі, від мови письмового. У зв'язку з цим мова публічного виступу передбачає дотримання таких вимог, як правильність наголосу, простота і зрозумілість мови, необхідність уникати "сверхправильной" мови, яка в усному виступі звучить пишномовно, і т.д. Крім того, слід враховувати, що при виступі перед аудиторією слухачі здатні сприйняти і засвоїти певний обмежений обсяг інформації за час виступу оратора. Все це накладає додаткову відповідальність на нього.

В кінцевому рахунку особливості публічних промов в порівнянні з усіма іншими формами комунікації обумовлені специфікою її цілей і функцій. Серед основних з них відзначимо наступні:

- передача інформації одночасно декільком людям; повідомлення їм щось такого, що для них є новим і потрібним;
- отримання інформації від слухачів з яких-небудь важливих питань; вираз підтримки, схвалення (або протесту, незгоди) аудиторії;
- затвердження концепції виступає, доказ їм своєї позиції, просування ідеї;
- переконання слухачів у необхідності прийняття того чи іншого рішення;
- організація та мобілізація слухачів для виконання якої-небудь дії, в якому зацікавлений виступає (керівник, лідер і т.д.);
- вираз відносини промовця до тієї чи іншої проблеми, дії або вчинків будь-яких осіб;
- зміцнення статусу оратора або отримання ним підтримки слухачів в тих чи інших діях;
- прагнення вплинути на ананім слухачів, викликати в їхніх серцях почуття радості, радості, веселощів або, навпаки, почуття гніву, ненависті,

гіркоти з якого-небудь приводу.

Залежно від головної мети виступу всі публічні промови можна розділити на наступні типи:

1) інформаційна мова (лекція, повідомлення, доповідь, оголошення). Мета такої мови - передача інформації;

2) організаційна мова використовується, коли необхідно організувати будь-яку діяльність (виступ на нараді, зборах і т.д.). У такій мови розподіляються доручення, призначаються відповідальні за виконання заходу, планується хід виконання заходів і т.д. ;

3) яка переконує мова впливає на позицію адресата. Її завдання полягає в тому, щоб переконати виборців голосувати за того чи іншого кандидата на виборах; споживачів вибрати ваш продукт або послугу; партнерів взяти ваш план і т.д. ;

4) емоційно-оцінна мова вимовляється з метою висловити певні емоції, оцінки або почуття: мова на урочистому заході, привітання, критичний виступ, траурна мова і т.д.

Питання 2. Типологія публічних виступів. Структура і модель публічного виступу. Формати виступів у суспільно-політичній сфері.

Публічний виступ - це усне монологічне висловлення з метою надання впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільше часто використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова мова. Сьогодні в ораторській діяльності виділяють три основних етапи: докомунікативний, комунікативний і післякомунікативний. Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з визначення його теми і мети. Тему визначає або сам автор, або ті, хто запрошує його виголосити промову. Назва виступу повинна бути ясною, чіткою, по можливості короткою. Вона повинна відбивати зміст промови і привертати увагу. При розробці повістки для нарад необхідно особливу увагу звертати на формулювання тем доповідей і повідомлень. Теми повинні орієнтувати людей на участь в обговоренні конкретних проблем. Тому доцільно "розшифровувати" пункт порядку денного "Різне", "ПРО різне" - людина буде мати можливість заздалегідь підготувати і продумати свій виступ. Деякі промови не мають назв: привітальна, мітингова й інші.

Приступаючи до розробки тексту, необхідно визначити мету виступу. Виступаючий повинен ясно представляти, якої реакції він домагається. Основні цілі публічного монологу - повідомлення і вплив. Оратор може поставити задачу інформувати слухачів, дати певні відомості.

Або він розраховує схвилювати аудиторію, сформувані у людей переконання, уявлення, що стануть мотивами їх поведінки, тобто призиває до будь-яких дій. Часто ці цілі перехрещуються, сполучаються в одному виступі. Свої цілі і задачі варто повідомити слухачам.

Важливо оцінити склад майбутньої аудиторії, заздалегідь настроїтися на своїх слухачів, з огляду на такі фактори: освітній рівень, напрямок освіти (гуманітарна, технічна...), пізнавальні інтереси, стать, вік, ставлення до теми і до оратора.

Завжди легше говорити, звертаючись до однорідного (гомогенного) складу (дилетанти, фахівці, колеги, студенти, люди однакових політичних поглядів і т. д.). Ніж однорідніше аудиторія, тим однодушніша реакція на виступ.

Звертаючись до молоді, не можна загравати, лестити, повчати, дорікати в незнанні, некомпетентності, підкреслювати свою перевагу, ухилятися від гострих проблем і питань.

Перед слухачами з високим рівнем професійної чи наукової підготовки не можна виступати, якщо немає нових поглядів, підходів до рішення проблеми, не можна допускати повтори, тривіальні судження, демонструвати свою перевагу, зловживати цифрами, цитатами, ухилятися від суті проблеми.

У неоднорідній (гетерогенній) аудиторії виголошувати промову сутужніше. Якщо публіка різна по складу, треба, по можливості, адресувати який-небудь фрагмент кожній групі. Варто заздалегідь подумати про те, що сказати окремим, особливо авторитетним, важливим персонам, якщо ви знаєте, що вони прийдуть.

Необхідно також з'ясувати чисельність аудиторії. Великою кількістю слухачів складніше керувати. У величезній масі людині легковірний, схильний до знеособлювання, не здатний до критики, бачить усе в чорно-білих фарбах, реагує на емоції. Чим більше аудиторія, тим простіше, наочніше, образніше варто говорити.

Знання своїх слухачів, "прицільна" підготовка промови набувають особливе значення під час обговорення якого-небудь важкого питання у вузькому колі фахівців, ділових людей.

Варто довідатися, у якій обстановці буде проходити виступ - у залі, у кабінеті, чи є там кафедра, стіл, мікрофон...

Кафедра допомагає сконцентрувати увагу на ораторі, за нею треба розташовуватися вільно, невимушено, установивши і намагаючись зберігати постійно відстань у 20 - 30 сантиметрів між ротом і мікрофоном.

Треба з'ясувати також після яких інших промов планується ваш виступ. Адже кожна наступна промова повинна бути цікавіше по змісту і формі, ніж попередня.

Наступна ступінь докомунікативного етапу - "кодування" - складання тексту - починається з добору матеріалу. Щоб виступ вийшов змістовним, краще використовувати не одне джерело, а кілька. Джерела матеріалу підрозділяються на групи:

Безпосередні - матеріал, добутий автором з життя шляхом спостережень, власного досвіду:

- знання, практика;
- особисті контакти, бесіди, інтерв'ю;
- уява - уявне створення нових картин, образів, проєктів на основі минулого досвіду з елементами творчості.

Опосередковані:

- а) офіційні документи;
- б) наукова і науково-популярна література;
- в) художня література;

- г) статті газет і журналів;
- д) передачі радіо і телебачення;
- е) довідкова література: енциклопедії, словники;
- ж) результати соціологічних опитувань.

Варто пам'ятати, що "живий" досвід завжди добре сприймається слухачами, він переконливий і йому вірять.

Матеріал публічного виступу може бути теоретичним і фактичним. Насиченість промови тим або іншим типом матеріалу залежить від жанру. Так, у звітній доповіді потрібно приводити безліч фактів, щоб довести положення і переконати слухачів. Матеріал виступу повинен бути достовірним. Попередньо перевіряють точність інформації, цифр, дат, цитат, імен.

Систематизуючи матеріал, оратор створює план, продумує композицію, логіку викладу, складає і редагує текст.

Підготовка письмового тексту має багато переваг. Написану промову можна перевіряти, виправляти; вона легше запам'ятовується і довше утримується в пам'яті. Писати слід на окремих аркушах, на одній стороні. Досвідчений оратор може обмежитися складанням тез, конспекту або розгорнутого плану виступу.

Репетиція являє собою проголошення тексту думкою або вголос, краще перед дзеркалом. Треба знайти таку позу, у якій ви відчуваєте себе легко і зручно, і постаратися її запам'ятати; вивчити обличчя - розправити нахмурені брови, мімічні зморшки, що набігають на чоло; продумати жести, прийоми встановлення контакту. Досвід показує, що на кожну хвилину виступу приходиться 20 - 25 хвилин підготовки. Якщо виступ ретельний розроблено, то в момент зустрічі зі слухачами виступаючий буде триматися впевнено.

Однакові за змістом, аргументацією виступи нерідко досягають різних результатів, що свідчить про важливість манери, особистісних якостей оратора, використовуваних ним прийомів. Неувага до будь-якого елемента публічного виступу знижує його ефективність, максимальне їх використання породжує синергічний (грец. - який діє спільно) ефект, коли дія одного чинника посилюється дією інших.

Стиль і манери оратора. Навіть досконала підготовка виступу ще не гарантує успіху. Не менш важлива поведінка оратора з моменту його появи перед аудиторією. Він повинен вийти на трибуну рівною і спокійною ходою, зайняти своє місце, спрямувати погляд на слухачів. Усім своїм виглядом йому слід демонструвати впевненість у тому, в чому має намір переконати слухачів, підкреслювати значущість свого виступу.

Перша хвиля уваги аудиторії стосується особистості промовця, а її враження про нього вибудовується на емоційній, візуальній основі. Водночас слухачі прагнуть дізнатися про оратора якомога більше. Тому потрібно максимально використати увагу, яку викликає нова особа в аудиторії. Кожне слово оратора може бути оцінене критично, але це не означає, що слухачі не зацікавлені в успіху промови. Для них важливо почути авторитетну думку, розвіяти свої сумніви з дискусійних питань. Тому неорганізована, необачна поведінка може зашкодити ораторові навіть тоді, коли він досить ґрунтовно

продумав зміст свого виступу. Наприклад, хвилювання, заїкання, вибачання можуть посяяти сумніви у компетентності промовця, доцільності його слухати.

Контакт зі слухачами під час публічного виступу забезпечує використання таких самих методів, як і в діалозі. Єдиною відмінністю є суттєве розширення діалогу, що вимагає зміни лише сили голосу без зміни стилю мови. У такому діалозі аудиторія не може безпосередньо брати участь, оскільки неввічливо перебивати промовця. Як і під час діалогу, потрібно дивитися на слухачів, де більшості людей подобається, коли до них звертаються. Іноді оратори помилково вважають, що коли час від часу поглядати у вікно, то це допоможе зібратися з думками, або коли дивитися над головами слухачів в останньому ряду, то кожен буде думати, що промовець дивиться саме на нього. Насправді аудиторія вважатиме, що він уникає слухачів, не відвертий з ними. Правильно спрямований погляд (очі оратора єднаються з очима слухачів) допомагає донести до них думки й ідеї, переконати у правильності своєї позиції. Досвідчений оратор звертає свій погляд на кількох слухачів. Якщо група велика, обирають слухачів у різних частинах аудиторії, не залишаючи поза увагою жодного її сектору, оскільки це може призвести до втрати підтримки цією частиною аудиторії. Погляд повинен бути виразним, приязним і відвертим. Переводячи поглядом від одного слухача до іншого, повертають голову так, щоб не дивитися ні на кого скоса, тому що це породжує підозру, а довіра є необхідною умовою сприйняття слів оратора. Щоб переконати слухачів у правильності проголошуваних ідей, необхідно самому в це повірити, а потім підвести аудиторію до такого самого висновку. З кожним наступним словом слухачі повинні все більше усвідомлювати важливість почутого. Тому голос оратора мусить бути твердим і впевненим, щоб його всі почули. Слова мають звучати через рівні проміжки часу. Допомогає у цьому і така внутрішня установка: "У мене є, що вам сказати. Я викладу думки і факти чітко і зрозуміло. Це допоможе вам зробити правильні висновки".

Під час публічного виступу потрібно вміло жестикулювати. Жести як засіб передавання думки, виникли значно раніше, ніж слово, і донині є важливим інструментом спілкування. Багато молодих ораторів під час виступу не знають, куди подіти свої руки. Тому корисним буде дотримання таких порад:

- не слід робити руками різких рухів, не можна крутити під час виступу в руках олівець, ключі, монети;

- не варто тримати руки у кишенях, бо це є ознакою поганих манер, перешкоджає доречній жестикуляції. За допомогою рук можна вказати на щось, підкреслити важливість висловленого, створити образи своїх ідей;

- 90 % жестів потрібно робити на рівні грудей, оскільки жести, зроблені руками нижче часто свідчать про невпевненість, розгубленість оратора. Лікті слід відхиляти щонайменше на три сантиметри від тіла, бо менша відстань символізуватиме слабку особистість. Пальці повинні займати таке положення, начебто тримають яблуко. Розслаблені долоні свідчать про відсутність сили і здатності володіти собою. Обов'язково потрібно жестикулювати обома руками, але не зловживати цим.

Вільна, невимушена і водночас зібрана манера оратора налаштовує

аудиторію на серйозну, довірливу розмову, зосереджує її на головному, сприяє діалогу.

Початок виступу. Увагу слухачів відволікають предмети, звуки, кольори тощо. Тому іноді аудиторія дає відчуття, що вона не прагне докладати особливих зусиль, щоб зрозуміти оратора. Однак, це аж ніяк не позбавляє промовця можливості досягти успіху. Все залежатиме від того, як він налаштується, розпочне, розгортатиме свій виступ, які прийоми використовуватиме. Оратор має докласти максимум зусиль, щоб перше враження про нього було позитивним, вселяло впевненість, що розмова справді актуальна. Наприклад, вступна фраза керівника на зібранні працівників організації: "Я звертаюся до вас сьогодні і хочу зосередити увагу на декілька хвилин для розгляду найпростіших питань розвитку діяльності нашої організації" не дає ораторові жодного шансу на увагу аудиторії і відповідно, на успіх, адже вона містить поєднання слів, які не несуть у собі смислового навантаження, не створюють необхідної для початку виступу інтриги, перевантажена малозначущою лексикою, неприваблива стилістично.

Раціональніше почати виступ словами: "Я хочу звернути вашу увагу на найгостріші проблеми розвитку нашої організації", оскільки вони стисло, зрозумілої привабливо обґрунтовують доцільність розмови. А лаконічно вибудоване речення привертає увагу слухачів, що дає змогу досягти успіху.

Нечіткий початок виступу демонструє аудиторії здатність оратора заволодіти її увагою. Внаслідок цього слухачі перестануть цікавитися не лише особою промовця, а й темою його промови. Тому, щоб заінтригувати аудиторію, використовують особистий досвід, прочитані матеріали засобів масової інформації. Почати можна доречним крилатим висловом, оригінальною пропозицією, посиланням на відомий твір, історією з власного життя, риторичним запитанням тощо.

Головне, щоб початок змусив слухача відволіктися від його думок, переключити увагу на проблему, заради аналізу якої організована розмова. Якщо на оратора з перших хвилин спрямовані зосереджені, зацікавлені погляди, він може бути певним, що початок його виступу вдався і є підстави розраховувати на успіх. Розвиток виступу і заволодіння увагою слухачів. Зосередження уваги аудиторії є лише початком. Кожне наступне слово оратора повинне наголошувати на важливості проблеми, підводити до усвідомлення її суті, її вирішення. Для цього необхідно ознайомити слухачів з проблемою, зробити їх активними. Важливо пояснити, яке значення матиме пропонована інформація в майбутньому. За такої ситуації недостатньо сказати: "Я це бачив...", "Я це зробив...", "Я відчув, що...", бо слухачі міркуватимуть: "А нам що до цього?", "Як це нас стосується?". Досвідчений оратор сформулює проблему так, що слухачі відразу сприйматимуть її як особисту, відчуваючи відповідальність за її вирішення.

Необхідно з перших фраз чітко сформулювати найважливішу думку своєї промови. Все інше (факти, докази тощо) доповнюватимуть і розкриватимуть її, але ніщо не повинно завуальювати основну мету виступу.

Якщо у письмовому повідомленні головне виносять в окремий параграф,

виділяють, то у промові використовують інші прийоми: змінюють тон голосу, ритм мовлення, намагаються створити образ, який слухачам буде складніше забути.

Будь-який обмін думками відбувається за моделлю, згідно якої твердження має опиратися на докази, факти. Ця схема спрацьовує і під час публічного виступу.

Для доведення певної точки зору краще користуватися фактами (ілюстраціями, прикладами, порівняннями, логічними висновками, статистичними даними тощо). Вони допомагають переконати слухачів, що сказане промовцем - розумне, правильне, прийнятне. При цьому, факти не мають викликати сумніву. Вони повинні зосередити увагу слухачів, спонукати їх стежити за кожним словом оратора. Завдяки фактам, аудиторія легше вірить у сказане, охочіше сприймає поради. Однак, фактичний матеріал не повинен виходити за контекст виступу або можливості промовця. Обов'язковою складовою успіху є наполегливість і стійкість у доведенні своєї думки. Позитивно впливає на настрій, сприйняття людей доречна інтерпретація дотепної історії. Адже людина може забути цифри, але рідко коли забуває вдалий жарт і особу, яка його розповіла. Використовувати слід історії, які відповідають змісту виступу, зрозумілі для всіх присутніх, які розвивають тему, не дуже довгі, не надто давні, не містять пікантних подробиць, оскільки не може бути ніяких гарантій, що всі позитивно сприймуть неоднозначний жарт.

Багато керівників заводять спеціальну «картотеку» смішних історій, жартів, і, готуючись до виступу, відбирають із них ті, що відповідають обраній темі.

Розповівши цікаву історію чи вживши дотепне слово, не варто робити паузи для оплесків, демонструвати своє очікування заохочення сказаному. Але, якщо вибухає сміх чи оплески, необхідно дати змогу людям вилити свої емоції.

Використання у промові порівнянь, протиставлень робить її більш наочною, конкретною. Вони не повинні бути надто абстрактними, ускладненими, а опиратися на добре відомі слухачам предмети, явища.

Нерідко для підтвердження своїх слів оратори наводять статистичні дані. Однак, перевантажувати виступ цифрами недоцільно, оскільки вони можуть відвернути увагу від головного. Цифри повинні бути зрозумілими, наочними. Краще сприймаються округлені цифри. Статистичні дані посилюють ефект виступу, якщо дивують незвичайністю, неочікуваністю.

Іноді аудиторію недостатньо переконує висловлювання, якщо воно отримане тільки від промовця. За такої ситуації корисно послатися на відому більшості присутніх людину, фахівця, який дотримується такої самої думки, процитувавши його. Не варто наводити банальні цитати.

Особливо ефектно сприймаються крилаті вислови духовних світочів людства, рядки з літературних творів.

Під час промови слухачі, як правило, уважно стежать за логікою міркувань оратора. Свої міркування він може розгортати від причини до наслідку, або навпаки, тобто, можна викласти, з чого все розпочалося і який буде очікуваний результат, або почати з того, що трапалося, і лише потім розповісти те, з чого

починалося.

Під час виступу у слухачів виникають запитання до промовця. Найкраще на початку виступу їх попередити, що запитання слід подавати письмово, а оратор відповідатиме на них після закінчення своєї промови. Небажано відповідати під час виступу на усні запитання, оскільки це відволікає оратора, розриває логіку міркувань. Можливо, що деякі запитання слухачів оратор передбачить і відповідь на них у своєму виступі.

На невисвітлені у промові питання потрібно обов'язково дати відповіді. Деякі оратори групують запитання за проблематикою, щоб потім з'ясувати їх у комплексі, інші - відповідають у порядку їх надходження. За будь-якої черговості необхідно зачитати запитання і лише потім відповідати, щоб усі слухачі зрозуміли його зміст. Якщо оратор не готовий відповісти або відповідь на запитання потребує спеціальної підготовки, необхідно вибачитися, пояснити причину і запропонувати людині, яка поставила його, зустрітися індивідуально для з'ясування позиції оратора.

Іноді з різних причин негативно налаштовані до оратора слухачі роблять зауваження під час виступу. На такі зауваження не слід відповідати агресивно, наприклад: "Ваше зауваження недоречне", "Ви не розумієте суті проблеми, а робите зауваження", "Подумайте, що ви говорите" тощо. Краще зробити вигляд, що зауваження не почуте. Однак, якщо зауважень багато і їх висловлює кілька слухачів, слід відреагувати тактовно, аргументовано, зберігаючи внутрішню рівновагу і не забуваючи про головну мету виступу.

Основними формами відповідей на зауваження слухачів під час виступу є "заведення в глухий кут", інтонаційно-сміслові перетрактування зауваження, прийом "так-ні", нейтралізація зауваження, діалектичні прийоми, жарт.

"Заведення в глухий кут". Обравши таку тактику, оратор може використати кілька прийомів. Наприклад, не відповідаючи на зауваження, подякувати і продовжувати виступ. Можна попросити слухача повторити зауваження або певні його формулювання. Як правило, йому складно відтворити сказане чітко і зауваження автоматично анулюється. Можна попросити людину, яка зробила зауваження, уточнити певні дані. Наприклад, назвати себе, свою навчальну групу, посаду. Часто це заспокоює опонента.

Інтонаційно-сміслові перетрактування зауваження. До нього варто вдаватися, якщо більшість аудиторії позитивно сприймає промовця. Тоді повтор зауваження, наприклад, в уповільненому ритмі, може продемонструвати його необґрунтованість і навіть недоречність.

Прийом "так - ні". Допомогає не концентрувати увагу слухачів на змісті зауваження. Зауваження надійшло, оратор відповів на нього "так" або "ні", інцидент вичерпано. Однак бажано уникати чітко визначеної відповіді, краще відповісти: "Погоджуюся з вами, але разом з тим...", "Не можу погодитися з вами, оскільки...".

Нейтралізація зауваження. Стосується провокаційних зауважень. Допомогти може фраза: «Я передбачав таке зауваження (запитання). Однак в інтересах присутніх краще продовжити розгляд проблеми» або запитання: «А як би ви поводитись на моєму місці?» Можна попросити людину, яка зробила таке

зауваження, трохи зачекати, оскільки тема, якої воно стосується, буде розглянута далі. Недопустимо переходити від суті зауваження до особистості того, хто його висловив. Діалектичні прийоми. Оратор переключає увагу слухачів, переходячи від змісту зауваження до ширшого узагальнення. Наприклад, у виступі директора одного ПТНЗ прозвучала теза щодо необхідності проведення нового етапу структурної реорганізації навчального закладу. Один із викладачів відреагував на це коментарем: "Усі ваші реорганізації тільки лихоманять колектив!" Вдалими у такому разі будуть слова: "Але ці реорганізації спрямовані на підвищення конкурентноздатності наших випускників, а отже, й добробуту нашої країни".

Жарт. Ефективно знімає напруження. Наприклад, під час виступу директора одного з ПТНЗ майстер виробничого навчання заявив: "Держава планує з нового року підвищувати нам заробітну плату? Соромно перед дружиною, яка докоряє мені за ті копійки, що я приношу додому!"

Директор відреагував: "А де ви бачили дружину, яка задоволена заробітною платою чоловіка? Моя теж незадоволена, хоч я й отримую дещо більше за вас". Інцидент вичерпано.

Питання3. Спілкування з „важкими людьми”. „Важкі боси” та їх характеристика

В системі побудови міжособистісних відносин в організації під важкими людьми прийнято розуміти осіб, поведінка яких різко ускладнює нормальні взаємини з ними, викликає в оточуючих негативні емоції і утрудняє конструктивний обмін інформацією. Можна виділити шість типів важких людей, спілкування з якими провокує розвиток конфліктних ситуацій і утрудняє їх позитивне вирішення.

Сверхрідний тип. Його основна риса поведінки - грубість і впевненість, що будь-яка конфліктна ситуація має бути вирішена тільки на його користь. Ці особи, як правило, повністю впевнені в своїй правоті або ж дуже бояться розкриття, своєї неправоти.

Якщо причина конфлікту з особою подібного типу не важлива, то обов'язково слід використовувати стиль пристосування або ухилення. В інших випадках доцільно дати можливість противнику сверхрідного типу повністю розрядити свої емоції, не вступаючи з ним у будь-який діалог, що добре помітив свого часу відомий китайський філософ Сюньцзи (313-238 до н.е.): "З тим, хто любить сперечатися, не треба вступати в суперечки".

Потім спокійно викласти власну точку зору, не піддаючи сумніву його правоту, і попросити його логічно спростувати Ваші аргументи.

Приховано агресивний тип. При зовнішній лояльності своєї поведінки людина такого типу намагається в конфліктній ситуації використовувати "закулісні махінації" та інші форми прояву прихованої агресії. Причини такої поведінки лежать в його глибокої переконаності, що він повністю прав, але не володіє достатньою владою або впливом, щоб діяти відкрито.

При конфлікті з такою людиною не можна застосовувати стиль ухилення або пристосування, так як це буде провокувати його на подальший розвиток подібних форм поведінки. В даному випадку найбільш ефективним стане стиль

конкуренції з використанням публічних форм викриття прикладів його неетичної поведінки.

Емоційно вибуховою тип. Людина, яка намагається взяти конфліктну ситуацію під контроль шляхом емоційних вибухів за типом істерики. Причини такої поведінки лежать в розвитку почуття страху і безпорадності, що провокує бажання налякати супротивників, або викликати у них почуття жалості. При вирішенні конфліктної ситуації з людиною подібного типу слід поводитися аналогічно поведінці з індивідумом свехрїгїдного типу. Принципова відмінність тут полягає в тому, що особа емоційно вибухового типу після спалаху емоцій часто переживає почуття сорому і готово до поступок і компромісів.

Манїакальний тип, тобто людина, яка схильний у всіх негативних ситуаціях звинувачувати тільки інших. У конфліктній ситуації подібного особі необхідно дати можливість в повному обсязі викласти всі свої скарги і претензії, вказав йому зовнішнє співчуття і схвалення. Далі можна застосувати стиль ухилення або співробітництва в залежності від Ваших інтересів у вирішенні виниклої проблеми.

Потайний тип. Особи подібного типу приховують причини власного конфліктної поведінки і не бажають співпрацювати у вирішенні виниклої ситуації.

Причину конфліктної ситуації при роботі з особою подібного типу можна виявити тільки одним шляхом: ставлячи йому запитання в такій формі, яка не дозволяє висловити відповіді тільки словами "так" або "ні". При цьому слід визнавати правоту цієї людини в конфлікті, мотивуючи його до подальшого проясненню своєї позиції. При отриманні достатньо повної інформації слід застосувати стиль і спосіб усунення конфліктної ситуації відповідно до вищевикладених правилами їх застосування.

Конформний тип, тобто людина, яка завжди з Вами погоджується, визнає Вашу правоту, бере на себе будь-які зобов'язання і ніколи їх не виконує. При вирішенні конфліктної ситуації з подібним особою має сенс, за обставинами, чітко дотримуватися або стилю конкуренції, або - ухилення. «Тяжкі боси» мають кілька характерних спільних рис.

Перша: більшість службовців згодні з тим, що ці керівники насправді «тяжкі».

Друга: ці боси стабільні в своїй важкій поведінці; їхні підлеглі знають, що вони збираються зробити, ще до того, як вони це зроблять.

Третя: їхнє фірмене гасло - «Це не моя вина»; з цієї причини хтось інший звинувачується у всьому, що коїться неправильно.

Четверта: спілкування з ними забирає час і сили підлеглих їм службовців.

П'ята: енергія, яку витрачають їхні службовці при контакті з ними, звичайно не відповідає дійсній проблемі, яка розглядається.

В американській діловій культурі виділяють такі типи «тяжких босів» і рекомендують стратегію поведінки з ними.

1. ЗАДАВАКА. Задавака голосний, стійкий, грізний, відлякуючий, і про нього подекують (часто задавака це робить сам), що він має впливових

друзів у високих інстанціях. Задаваки мають сильне бажання контролювати інших; для них життя - це одна безперервна боротьба за владу. Задаваки бояться двох речей: їхньої власної недосконалості і будь-якої близькості. Коли ви маєте справу з цим типом боса, стійте прямо, дивіться і говоріть відкрито, називайте його по імені (щоб привернути його увагу, не приймаючи бойової стійки), і спробуйте вирішити проблему. Спробуйте контролювати свій власний страх, бо страх тільки підбурює цей тип боса. Стійте спокійно, не показуючи ніякого хвилювання, і дайте Задаваці час, аби вилити його гнів. Коли атака Задаваки починає втрачати наступальний порив, ваша черга взяти ініціативу. Уникайте лобового зіткнення. Будьте дружелюбними, але непохитними. Усміхайтесь, якщо це здається доцільним, але не будьте налякані. Зосередьтесь на проблемах і ваших потребах. Якщо ви скоріше проявите повагу, ніж страх, Задавака шукатиме жертву десь в іншому місці.

2. **ПОВІЛЬНИЙ БОС.** Повільні боси, як правило, дружелюбні, милі і доброзичливі. Однак вони мають два основних недоліки:

- вони відстають від рішень будь-якою ціною і обходяться твердженнями загального характеру, уникаючи бути конкретними;
- повільні боси фактично є жертвами вимогливого, педантично го виховання; вони відстають від виконання завдань, щоб уникнути біди, і ходять коло за колом, уникаючи бути відвертим і вразити чийсь почуття.

Повільні боси бояться припуститися помилки, яка відкриває їхню непридатність і невдалість. Якщо ваш бос повільний, спробуйте віднайти це в ситуації «прихований бар'єр». Будьте впевненими, дайте йому знати, що помилятися - це в порядку речей, коли навчаєшся. Спитайте, що він має на увазі, коли використовує двозначні слова, і домовтесь про точні терміни для всієї роботи. Будьте гнучкими, але не погоджуйтесь на менше, ніж на тверді факти. Використовуйте позитивні прийоми й уникайте пригнічень: повільний бос і так досить невпевнений. Спробуйте вирішити проблему за допомогою розташованих в ряд альтернатив. Надайте підтримку після того, як він прийняв рішення; поясніть, як це допомагає вам, коли він приймає рішення, і збільшіть вашу відповідальність, запропонувавши прийняти від нього деякі завдання.

3. **БОЄЦЬ.** Палаючи бездимно стриманою люття, Боєць - це хо дьяча бомба з годинниковим механізмом. Його або її гнів лежить не на поверхні. Потім несподівано Боєць вибухає: він багато кричить, атакує і вихлюпує свій сарказм; йому подобається стріляти без розбору, швидко і часто. Коли його спалах роздратування закінчується, він вповзає назад в своє похмуре мовчання. Для Бійця відновлення справедливості (реальної чи уявної) є метою, помста - зброєю. Боєць боїться свого власного гніву і прояву своїх емоцій; він також боїться штучності в будь-якій формі. Коли ви звертаєтесь до такого боса, спробуйте протистояти йому конструктивно. Ви можете навіть сказати йому, як це тяжко - мати справу з його, «який заводиться з півоберту», гнівом. Попросіть особистої зустрічі з ним; не дозволяйте відхилень або зривів. Потім покажіть ваші серйозні наміри, зосередившись на проблемі; спробуйте скерувати його енергію в русло вирішення. Зробіть це викликом для нього: адже йому подобаються виклики.

4. **УЛЕСЛИВЕЦЬ.** Улесливці постійно посміхаються, дружелюбні,

корисливі, гумористичні. Вони кажуть людям те, що ті хочуть чути. Спроба приперти Улесливців до стінки нагадує спробу зібрати ртуть виделкою. Улесливці більше вірять у форму і вплив, аніж у сутність і компетентність. Необхідність в ухваленні робить їх фахівцями з хитрощів. Улесливець боїться прямої розмови і прямої дії, які в окремих випадках створюють ворогів. Він потребує схвалення - так дайте йому його! Смійтесь, коли він жартує, і насолоджуйтесь його розповідями. З іншого боку, не дозволяйте йому брати нереалістичні зобов'язання. Підтримуйте його відповідальність і вимагайте

факти - прізвища, місця і підтвердження істинності. Дайте йому зрозуміти, що чесність - це найкраща політика.

5. ПЕСИМІСТ. Песимісти нещасливі від життя, від самих себе, від вас. їм, очевидно, треба було б працювати десь в іншому місці, але будь-яка інша організація також не може їх надто привабити. Песиміст звинувачує, рюмсає, жаліє себе і прагне позбутися свого важкого становища. У нього глибоке переконання, що все, що не в його власних руках, закінчиться неуспіхом, оскільки він вірить, що інші зовсім не турбуються про те, що від них залежить. Песимісти, як правило, ретельно приховують свої власні недогляди; вони також відчайдушно бояться, що хтось десь непогано проводить час. Якщо ви працюєте з Песимістом, дотримуйтеся таких «можна» і «не можна». Не можна сперечатися з ним, це тільки закріпить його в його негативних поглядах, і не можна поділяти таких негативних поглядів - це тільки підживить його песимізм. Не поспішайте з рішеннями. Вислухайте його, підправте, якщо це необхідно, і поставтеся до його турбот конструктивно. Викладіть факти і встановіть «межу жаху» (тобто сценарій найгіршого кінця). Якщо вам це потрібно, енергійно візьміться за проблему самі.

6. ВСЕЗНАЙКА. Всезнайка знає багато, але його проблема в тому, що він діє так, начебто він знає все. Він (чи вона) дуже нетерплячі, що виявляється в їх нездатності слухати. Якщо він стикається з поганими фактами, то звинувачує інших, бо сам мало потребує поради інших людей і ненавидить працювати в групах. Всезнайка гадає, що його власний розум і знання - єдине мірило для оцінки виконання роботи іншими людьми. Всезнайка боїться не догодити іншим, а також різкого падіння його власних стандартів досконалості. Не воюйте, не звинувачуйте і не конфронтуйте з босом цього типу, уникайте спроб бути «протиекспертом» (заперечувати в тому, в чому Всезнайка вважає себе знавцем). Навпаки, підведіть його до вирішення проблеми. Запитуйте, слухайте і висловлюйте вдячність; потім дайте протилежну думку і запропонуйте альтернативи.

7. ІНТРОВЕРТ (людина, зосереджена на своїх переживаннях). Інтроверт прихований і з нього важко щось витягнути, якщо вам по тірба інформація. Він або вона чутливі і бояться розкриватися. Він може багато запропонувати, але не може висловити свої думки. Інтроверт боїться зачепити почуття інших людей і виглядати «людиною, яка тисне». Якщо ваш бос потрапляє під цю категорію, спробуйте домогтися, щоб він говорив якомога більше. Прийміть дружню мовчазну позицію і задавайте питання, які не вимагають обов'язкової відповіді; дайте можливість або говорити, або спокійно

мовчати. Поясніть, що ви відчуваєте, і спробуйте домогтися його реакції (відповіді).

8. **НЕКОМПЕТЕНТНИЙ БОС.** Некомпетентний бос багато чого не розуміє; він претендує на те, що знає набагато більше, ніж на справді. Він може украсти ваші ідеї і видати за свої. Він найбільше боїться виявити свої недоліки. Якщо ви працюєте з Некомпетентним босом, детально і точно враховуйте як його некомпетентність, так і ваші власні цілі. Коли ви розмовляєте, використовуйте більше факти, ніж емоції. Щоб довести свою думку, допоможіть йому або стати компетентним, або знайти альтернативну (іншу) кар'єру. (І дійте обережно в другому випадку!) Документально підтверджуйте ваш власний внесок у справу фірми. Додамо дещо від себе (Авт.) в стратегію спілкування із Некомпетентним босом: спробуйте в розмові підкинути непомітно босові потрібну вам ідею, а потім «обіграти» її так, начебто цю ідею висунув ваш бос. І обережно похваліть при цьому: яка, мовляв, це чудова ідея і який бос проникливий!

9. **ЛІНИВЕЦЬ (ЛЕДАЦЮ).** Особисті звички (схильності) Лінив ця межують з відразую; нехлюйство і хаос виявляються як в її чи його роботі, так і в особистому житті. Лінивці не можуть знайти речі і «визначити пріоритети» завдань, їх одежа постійно пом'ята, вимазана або порвана. Вони можуть занадто багато їсти, палити, поширювати запах алкоголю або залишати половину ленчу на власних вусах. Лінивець не хоче визнавати, що він є дорослим, який повинен нести відповідальність за свої дії. Якщо ви зустрічаєте Лінивця на роботі, підтримайте його, якщо він випадково проявить охайність у своїй поведінці, і допоможіть йому досягнути більшого порядку в його особистому і професійному житті.

10. **«НЕНОРМАЛЬНИЙ» («з відхиленнями») БОС.** «Ненормальний» бос - як передбачає його ім'я - проявляє ано мальну (яка відхиляється від норми) поведінку. Ненормальність виявляє себе або в сексуальних заграваннях, частих прогулах, або в постійній брехні. «Ненормальні» боси прагнуть відкараскатися від чогось і сподіваються, що їхні люди будуть «прикривати» їх. Вони занадто стривожені, щоб бути ефективними, і важко зрозуміти, чи це почуття збудження є причиною, чи наслідком їхніх проблем. «Ненормальний» бос боїться відповідальності - і, можливо, навіть у разі досягнення успіху. Його аномальність треба ретельно задокументувати, щоб мати «надійне свідоцтво» для отримання перемоги на випадок, якщо він спробує брехати, аби захистити себе. Деяким службовцям необхідно зберігати свої власні незалежні комплекти документів з таких дій; такі документи можуть забезпечити переконливі докази на випадок конфронтації.

ЯК ЗАХИСТИТИ СЕБЕ ВІД ВАЖКИХ У СПІЛКУВАННІ ЛЮДЕЙ

Важкими в спілкуванні можуть бути не тільки боси, але і колеги по роботі, яких ви змушені бачити щодня. Трапляється так, що від деяких людей начебто відходить від'ємний заряд. Американська дослідниця Д.Г. Скотт⁶⁰ рекомендує в таких випадках створити навколо себе уявний енергетичний бар'єр, "який перешкоджатиме впливу на вас негативного заряду. Один із способів, який дозволяє це здійснити, полягає в тому, щоб уявити собі біле світіння чистої

позитивної енергії навколо себе, або уявити, що ви перебуваєте в захисній оболонці, або навіть уявити себе у вигляді матер'яного намету, з країв якого негативна енергія стікає, як вода. Ви можете використати різні прийоми візуалізації. Важливо, щоб у вашій уяві ви створили навколо себе захисну зону. Коли ви відчуєте, що вам загрожує дія якоїсь негативної енергії, підніміть цей «щит» і навіть відсуньте його ближче до того, хто її випромінює. Ви відчуєте себе стійкішим і врівноваженішим і зможете спокійніше і комфортніше робити те, що вам потрібно.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Що таке публічний виступ?
2. Назвіть етапи підготовки і проведення публічних виступів.
3. Як встановити контакт з аудиторією?
4. Яке значення має поза, міміка, жести оратора під час публічного виступу?
5. Доповідь і промова як жанри ділового спілкування.
6. Назвіть основні типи «важких людей», що провокують конфліктну ситуацію.
7. Які характерні риси «важких босів».
8. Назвіть методи побудови відносин та спілкування з «важкими босами».

Тема №11. Управління конфліктами

Мета лекції: Розглянути причини виникнення конфліктів, їх види; проаналізувати стилі поведінки при конфлікті та форми роботи з кризовими комунікаціями.

План лекції (навчальні питання):

1. Модель конфлікту як процесу. Предмет конфлікту, фази його розвитку. Наслідки кризових комунікацій.
2. Основні правила протидії виникненню конфлікту. Форми роботи з кризовими комунікаціями.
3. Стилi поведінки при конфлікті, система Томаса Кілменна.
4. Управління конфліктною ситуацією. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.

Інформаційні джерела:

Основна та допоміжна література:

1. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2015.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая

книга менеджера РЯ: электронная книга

<http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>

3. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент. - Изд-во ПГУ, 2003.

<http://bankknig.com/knigi/99180-kommunikacionnyj-menedzhment.html>

4. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m865/>

5. Анопченко Т., Болошин Г. и др. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2010 - 384 с.

6. Колесников А. Презентация как важнейший инструмент построения и развития партнерских сетей на рынке Б-2-Б // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №3.

7. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами

науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17.

Філософія і філологія. - Одеса, 2010. - С. 17-18.

8. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». - Запоріжжя: ЗНУ, 2010. - С. 274-276.

9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260-268.

10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 508 с.

Інтернет ресурси:

1. <http://ethicscenter.ru/info/res.html>

2. <http://studentam.net/content/category/1/106/116/>

3. <http://biz-katalog.info/content/view/219/88/>

4. <http://www.bsconsulting.kiev.ua/library/default.htm>

5. <http://subscribe.ru/catalog/> ob.careerist.bintemet

6. http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html

7. <http://www.pr-center.org.ua/links.php>

8. <http://www.praktyka.com.ua>

9. <http://propr.com.ua/>

10. <http://reklamist.com.ua>

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Модель конфлікту як процесу. Предмет конфлікту, фази його розвитку. Наслідки кризових комунікацій.

Конфлікт - це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Найбільш загальне визначення конфлікту (від лат. "сопШйш") - зіткнення протилежних інтересів, поглядів. Більш повне визначення конфлікту - протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежності інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами.

У психології конфлікт визначається як "зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями". Конфлікт взагалі за своєю суттю - це факт людського існування. Багато людей сприймають історію людства як безкінечну розповідь про конфлікти і боротьбу. На сучасному етапі переходу до ринкових відносин ніде конфлікти не проявляються так очевидно, як у сфері бізнесу. Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, акціонерними товариствами, в межах однієї організації тощо.

Нижче подана модель конфлікту як процесу. З неї ми бачимо, що існування одного чи багатьох джерел конфлікту збільшують можливість виникнення конфліктної ситуації у процесі управління. Але при можливості виникнення конфлікту, сторони можуть захотіти реагувати так, щоб надалі не ускладнювати ситуацію. Іноді люди розуміють, що потенціальні вигоди участі у конфлікті не варті витрат, їх становлення до цієї ситуації визначаються у наступному: "На цей раз я дозволю йому зробити так, як він вважає за потрібне". Однак у більшості випадків людина буде реагувати так, щоб не дати іншому домогтися бажаної цілі. Дійсний конфлікт найчастіше виявляється при спробі умовити іншу сторону або нейтрального посередника.

Наступна стадія конфлікту як процесу - це управління ним. Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, що у свою чергу, вплине на можливість наступних конфліктів: усуне причини конфліктів, що створюють їх.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним й приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Функціональне
призначення конфліктів:

о сприяння утворенню
соціальних груп

о виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій) о принесення у суспільство духу суперництва та конкуренції о конфлікт як джерело змін та перетворень о конфлікт як форма суспільного життя о засіб прояву протилежних поглядів та підходів о школа формування консенсусу й компромісу

Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому, і веде до підвищення ефективності організації.

Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації, такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що ліквідує співробітництво між членами колективу.

Розвиток конфлікту залежить від своєчасної та правильної оцінки його за такою схемою:

1. У якій сфері він виник - - у діловій, тобто в процесі вирішення службових питань, або в особистій, у приватних стосунках співробітників. Першочергово вирішується діловий конфлікт, а особистий можна відкласти. Особистий конфлікт потребує значно більших емоційних та енергетичних

витрат, для його вирішення необхідно більше часу

2. Якими причинами конфлікт породжений: об'єктивними чи суб'єктивними?

3. Яким він може бути за характером наслідків: конструктивним, що веде до прогресивних змін, чи деструктивним, руйнівним?

4. Що заважає нам об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію, яка виникла?

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління, наслідки конфлікту будуть функціональними або дисфункціональними

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, розвитку взаємовідносин та підвищенню ефективності організації, то їх називають функціональними (конструктивними). Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії, прийняттю рішень і призводять до зниження ефективності діяльності, називаються дисфункціональними (неконструктивними).

Управління конфліктною ситуацією вимагає визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв'язання.

Існують чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Він може приймати різні форми, з них найбільш поширена форма рольового конфлікту, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат його праці або, наприклад, коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. Дослідження показують, що такий конфлікт може виникнути при низькій задоволеності роботою, малою упевненістю в собі і організації, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт. Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він виражається по-різному. Найчастіше, це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси йому, а не іншому керівникові. Міжособистісний конфлікт також може виявлятися і як зіткнення особистостей.

Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються і кожен з них не сприймає позицію іншого.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позицій групи. Наприклад, обговорюючи на зборах шлях збільшення обсягу продажів, більшість буде вважати, що цього можна домогтися шляхом зниження ціни. А хтось один буде переконаний, що така тактика призведе до зменшення прибутку. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може приймати близько до серця інтереси організації, її все одно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона йде проти думки групи.

Груповий конфлікт. Організації складаються з безлічі формальних і

неформальних груп. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати "розрахуватися" з ним зниженням продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту - конфлікт між профспілкою і адміністрацією.

Класифікація конфліктів за ієрархією та напрямом дії

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу вверх	Вертикальні конфлікти зверху вниз
1. Перешкоди у досягненні основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають діям іншого. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує можливості успішного досягнення цілей діяльності підлеглих	Підлеглий не забезпечує керівнику можливість виконання основної мети його діяльності
2. Перешкоди у досягненні особистих цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають досягненню особистих цілей іншого. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує підлеглому можливості досягнення його особистих цілей	Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником його особистих цілей
3. Суперечливість дій прийнятим нормам	Конфлікт поведінки і норм у групі	Протиріччя діяльності керівника, його стиля роботи очікуванням підлеглих	Суперечливість діяльності підлеглого як носія певної соціальної ролі очікуванням керівника
4. Особистісні конфлікти	Особиста несумісність	Лідери та авторитети колективу не виправдовують очікувань	Члени колективу не виправдовують очікувань його лідерів та авторитетів

Крім того, конфлікти класифікують за ступенем прояву: прихований і відкритий.

Приховані конфлікти зачіпають зазвичай двох людей, які до пори до часу намагаються не показувати виду, що конфліктують. Але як тільки в одного з них "здають" нерви, прихований конфлікт перетворюється у відкритий. Розрізняють також випадкові, стихійно виникають і хронічні, а також конфлікти, що свідомо провокуються. Як різновид конфлікту виділяють і інтриги. Під інтригою розуміється навмисне нечесна дія, вигідна ініціатору, яка змушує колектив чи особистість до певних вчинків і цим завдає колективу і особистості збитки. Інтриги, як правило, ретельно продумуються і плануються, мають свою сюжетну лінію.

Питання 2. Основні правила протидії виникненню конфлікту. Форми роботи з кризовими комунікаціями.

Якщо, незважаючи на всі розумні заходи, загроза кризи переростає в його розвиток, і крім екстрених антикризових заходів, розглянутих вище, виникають

питання, подібні наступним: кого присвятити в ситуацію? Від кого можна отримати корисну пораду? Як зробити так, щоб криза не заподіяв великої шкоди репутації компанії? Такого роду питання прямо або опосередковано впираються в проблему комунікацій під час і після кризи або кризових комунікацій.

Складність комунікацій під час кризи полягає в тому, що ситуація змінилася, і тому попередні канали і методи здійснення комунікацій стають більшою чи меншою мірою неефективними. Деякі кризові ситуації вимагають жорстких, агресивних переговорів зі службовцями, клієнтами, потенційними покупцями, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Інші - колективної творчості, максимального залучення людей в організації в процес прийняття антикризових рішень. Невдачі в цій області можуть перетворити кризу в катастрофу, за якою послідує ліквідація організації.

Комунікації під час кризи вимагають ретельного відсіву інформації, яка може принести шкоду діловій репутації компанії, посіяти сумніви в головах стейкхолдерів щодо можливостей і талантів її топ-менеджерів, фахівців, необхідних для подолання кризи. Зрозуміло, що для цього негативна інформація повинна дозируватися, одягатися в таку форму, щоб породжувати швидше оптимістичні, ніж катастрофічні очікування. В іншому випадку інформація про стан справ в організації може викликати паніку серед клієнтів, кредиторів, інвесторів, акціонерів та інших впливових стейкхолдерів, після чого проблеми, пов'язані з кризою, багаторазово збільшаться, а контроль над його розвитком буде втрачений.

Вибір стратегії ведення переговорів під час і після кризи - одне з найважливіших рішень АКУ, прийнятих командою кризового управління. Цей вибір може призвести до того, що про кризу всі забудуть через кілька тижнів, або, навпаки, до довгого і болісного течією кризи, наслідки якої будуть відчуватися довго.

Рівень комунікацій, необхідний в кризі, прямо порівнюємо зі складністю і глибиною кризи і кількістю і якістю контактних аудиторій, інтереси яких криза зачіпає. Тому визначити його найпростіше, розглянувши проблему комунікації з позицій кожної з важливих контактних аудиторій, задаючись питанням, були б ви на її місці збентежені, засмучені або розсерджені відсутністю необхідної вам інформації. Якщо відповідь "так", необхідно докласти максимум зусиль для налагодження комунікацій з даною аудиторією. Однак це не означає, що потрібно розповідати все, що відомо про ситуацію. Поступаючи так, можна навіть загострити кризу. Але повна відсутність комунікацій може перетворити стейкхолдерів у ворожу силу, не зацікавлену в успішному подоланні кризи.

Коли ми говоримо про раціональної організації кризових комунікацій, то маємо на увазі створення системи комунікацій і плану по її розгортанню під час кризи. Така система являє собою послідовність дій, які в загальному вигляді відображають особливості встановлення і функціонування ефективного системи кризових комунікацій. Для кожної конкретної організації, що зіткнулася зі своїми власними особливостями прояву і розвитку кризи, система комунікацій матиме також свої особливості, проте в загальному вигляді вона вимагає здійснення всіх або деяких з наступних дій.

Визначити всі можливі контактні аудиторії, які очікуватимуть інформації про розвиток кризи. Для цього необхідно звернутися до розглянутої вище методикою виділення груп стейкхолдерів та ідентифікації їх інтересів, визначити, якими різними способами будуть розіслані їм повідомлення, передбачені антикризовим планом, кого призначити Доставщик таких повідомлень, якій черговості дотримуватися.

Продумати, яким чином довести, що керівництво організації виявило проблему і діє для її вирішення. Службовці організації, постачальники, клієнти та інші стейкхолдери будуть збентежені і налаштовані вороже, якщо відчують, що в організації проблема сприймається легковажно або неадекватно загрозі. Вони будуть чинити тиск на керівництво та персонал, поки не переконаються, що в організації правильно оцінюють значення проблеми і погроз. Нарешті, вони усвідомлюють, що проблема не буде вирішена, поки керівники організації не визнають, що вона існує.

Швидко розробити невелику кількість повідомлень для стейкхолдерів, що описують проблему і шляхи її вирішення в загальних рисах. Згодом конкретизувати повідомлення, наблизити їх зміст до інтересів цільових аудиторій і розробити найкращі способи спілкування з ними, використовуючи наявні напрацювання з арсеналу антикризових заходів робочої групи з АКУ. Повідомляти тільки те, що може бути перевірена і підтверджена з абсолютною впевненістю. Це означає, що треба остерігатися робити припущення щодо чого-небудь. Краще чітко і ясно пояснити кілька пунктів позиції керівництва, ніж гадати про можливі дії і підірвати довіру до повідомлень, якщо в майбутньому вони не підтвердяться. Положення, які повинні бути доведені до відома аудиторії, повинні бути виражені впевнено і не залишати місця для різночитань і сумнівів. Непереверену інформацію краще опускати, також як утримуватися від домислів і припущень, - цю роботу в будь-якому випадку зроблять журналісти.

Не повідомляти неправдивої інформації. Одна невелика брехня в порятунок перетвориться на цілий ланцюжок, коли з'являється необхідність приховати початкове відхилення від істини. Це найгірша помилка, яку організація може здійснити, для захисту і збереження своєї репутації під час кризи. Бути спійманим на брехні - найгірше, і ця помилка завдасть найбільшої шкоди з усіх можливих.

Не коментувати гіпотетичні ситуації. Засоби масової інформації зазвичай вимагають коментарів гіпотетичних ситуацій. "Що ви будете робити, якщо відбудеться ..?", "Якщо трапиться .., як відреагує ваша організація?" Часто спроби таких коментарів подаються пресою як зобов'язання організації діяти певним чином. Підрив сформованих очікувань може принести велику шкоду іміджу організації.

Створювати і підтримувати стійке враження, що керівництво організації доступно для спілкування та комунікації. У багатьох випадках відразу після кризи підтвердити і обговорити можна небагато. У такій ситуації важливо пояснити, що може, а що не може бути повідомлено в даний момент, і створити атмосферу чесності, відкритості та доступності. Це найважливіший з чинників

ефективного управління кризою.

Бути оперативними і заповзятливими. Для доведення контактним аудиторіям, що для подолання кризи робиться все можливе, у розпорядженні звичайно є кілька годин або днів (в залежності від типу кризи). Криза вимагає від бізнесу і його топ-менеджменту швидких дій та прийняття інформаційних рішень. Якщо організація підготовлена до кризи, то у CEO є хороша база, щоб бути заповзятливим, упевненим і організованим. На ранніх етапах кризи важливо довести свою компетентність і наявність контролю над ситуацією. Однак буде важко створити таке сприйняття, якщо керівництво зайняло оборонну позицію.

Не говорити "без коментарів" пресі або представникам стейкхолдерів. Існує кілька способів зберігати мовчання, але в той же час підтримувати відчуття контролю, доступності, чесності та довіри. Говорячи "без коментарів", CEO або "спікер" організації уявляють себе в ролі дилетанта, який, поза всяким сумнівом, ніколи раніше не керував кризою.

Повідомляти всі погані новини одночасно. Це майже завжди більш ефективно, оскільки дозволяє знизити кількість проблем у взаєминах зі стейкхолдерами, що виникають щоразу, коли повідомляється погана новина.

Встановити канали отримання відгуків і інформації від контактних аудиторій. Не варто думати, що достатньо просто поширити інформацію. Важливо отримати відгуки, пропозиції та ідеї від співробітників, клієнтів, продавців та інших стейкхолдерів. Відсутність двосторонніх комунікаційних каналів під час кризи майже завжди веде до розриву відносин.

Організувати облік документів. Отримані телефонні дзвінки, протоколи нарад, контакти і переговори, що проводяться під час кризи, повинні фіксуватися. Інформація може в майбутньому знадобитися адвокатам, піарникам та іншим фахівцям. Може виявитися важливою в майбутньому, наприклад, така інформація: хто був той громадянин, який погрожував нам; як звали телевізійного репортера, який брав у нас інтерв'ю; кого і коли ми сповіщали?

Постійно контролювати й оцінювати ситуацію. Як ми отримуємо повідомлення? Які повідомлення перетинаються? Які питання ми отримуємо? Відповіді на ці та подібні питання допоможуть визначити, як краще скорегувати комунікаційний процес.

Не припиняти комунікації, навіть якщо пік кризи подолано. Багато заспокоюються вдалим початком комунікацій в перші дні кризи і роблять висновок, що їх контактні аудиторії більше не потребують подальших комунікацій. Навіть якщо можна вже не говорити власне про кризу, припинення комунікацій - завжди помилка. Криза дасть керівництву можливість вступити в тісний контакт з цільовими аудиторіями. Потрібно використовувати момент і шукати шляхи до подальшого зміцнення відносин.

Представлений список принципів показує, наскільки складні комунікаційні проблеми стоять перед керівниками. У реальному житті дуже важко або просто неможливо виключно пунктуально виконувати всі вимоги раціональної організації комунікацій. На практиці керівники допускають помилки, які усвідомлюють пізніше самі або на які їм вкажуть фахівці-

"піарщики". Як реагувати на помилки і помилки в проведенні комунікацій? Можливі два варіанти дій: визнати помилку або продовжувати працювати, не звертаючи на неї уваги.

У більшості випадків досить імовірно, що люди пробачать і підтримають організацію, якщо її керівник визнає помилку. Але якщо вони підозрюють, що компанія не визнає помилку та її вплив на оточення, то виникне розчарування в розумності та достатності антикризових заходів. У такій ситуації клієнти та інші стейкхолдери стають роздратованими, недоброзичливими, до тих пір поки їм не будуть пред'явлені переконливі докази того, що для вирішення проблеми робляться прийнятні для них заходи. Такі проблеми можуть виникати, якщо робиться коментар, ненавмисно зачепив якусь із цільових аудиторій, повідомляються неприпустиму чи неточні дані щодо проблеми якості, зриву поставок і т.п. У такій ситуації майже напевно буде краще дотримуватися наступної послідовності дій для виправлення ситуації.

Визнати помилку. У більшості випадків, якщо в роботі організації сталася помилка (у тому числі з вини керівництва), очевидно, хто в цьому винен. Одним з найкращих, обеззброює кроків у таких випадках буде визнати помилку і вжити впевнені кроки до усунення її негативного ефекту. Вибачитися, якщо це доречно. Якщо допущена помилка, яка негативно вплинула на настрої стейкхолдерів, керівнику доцільно вибачитися за неї і прийняти на себе відповідальність. Навіть якщо проблема виникла не з вини керівника, йому слід показати, що він більше всіх засмучений і засмучений через це. Більшість людей прощає помилку, якщо хто-небудь її визнає і вибачиться. Описати кроки, які намічено зробити для швидкого та ефективного вирішення проблеми. Багато стейкхолдери будуть продовжувати нападати на керівництво організації, поки не переконаються, що воно вирішує проблему. У багатьох випадках вони захочуть почути, що конкретно зроблено для корекції ситуації, щоб самостійно вирішити, чи належним чином це робиться.

Пояснити, що робиться, щоб подібна ситуація не повторилася. Цільові аудиторії напевно захочуть почути, що буде зроблено для профілактики проблеми. Сюди можна включити зміни в політиці, в процедурах або в управлінні персоналом. Вони також захочуть дізнатися, коли надійде подальша інформація.

Багатьох помилок вдасться уникнути, якщо заздалегідь, ще до кризи, провести роботу з аналізу комунікаційних можливостей організації під час кризи. Такий аналіз припускає, що будуть правильно визначено проблеми та слабкі місця комунікаційного процесу, сегментовані аудиторії та визначено бажані результати. Не слід ускладнювати проблему при роз'ясненні її суті аудиторії, особливо якщо для адекватного розуміння проблеми потрібні спеціальні знання. За короткий час безпосереднього вербального контакту з аудиторією або інтерв'ю навряд чи вдасться роз'яснити з належною глибиною істота проблеми, а мистецтвом популяризації та умінням просто говорити про складне володіють рідкісні люди. Допомогти в цьому випадку можуть відсилання до спеціально підготовленим для цього довідками та іншими документами, що містить цифровий, графічний, табличний матеріал та іншу

інформацію, яка погано сприймається на слух. Не слід посилювати й деталізувати проблему, робити здогадки (нехай навіть і компетентні) про те, що викликало проблему, і як її вирішити. У цьому випадку існує ризик мимоволі повідомити неправдиву інформацію.

Важливо заздалегідь визначити ключові повідомлення, які потрібно довести до кожної конкретної аудиторії або групи стейкхолдерів. Треба пам'ятати, що проблема найчастіше має кілька більш-менш розрізняються варіантів рішення, і ставлення різних стейкхолдерів до таких варіантів буде відрізнятися. Тому доцільно при спілкуванні з різними аудиторіями робити акцент на тому варіанті або на тих аспектах вирішення проблеми, які будуть виглядати більш привабливо в очах даної аудиторії. Зрозуміло, мова йде про варіанти, які не суперечать один одному і базуються на деяких загальних принципах.

Продуманої повинна бути і тактика проведення комунікацій. Коли оцінені варіанти антикризових дій, складено план і визначено час початку комунікаційних заходів, слід негайно і енергійно приступати до роботи. Краща тактика - швидкість, швидкість і інтенсивність реалізації плану комунікацій. Також швидко потрібно визначити найкращий спосіб комунікації з різними контактними аудиторіями (клієнти, службовці, продавці, представники ЗМІ, лідери громадських організацій, посадові особи, політики). Тактика може включати особисті та групові зборів, листи та доповідні записки, телефонні дзвінки, повідомлення по електронній пошті, інформаційні бюлетені, листівки, брошури і оголошення в газеті.

Для того щоб уникнути помилок кризового спілкування в майбутньому, потрібно затратити зусилля для оцінки сильних і слабких місць проведених комунікаційних заходів. Це можна зробити шляхом тестування, зборів фокус-груп, телефонних опитувань, інтерв'ю "віч-на-віч", постановки задачі команді АКУ і формування спеціальних аналітичних груп. Слід проаналізувати відгуки, оцінки, ідеї та пропозиції, а потім по необхідності намітити і здійснити заходи, що коректують комунікації.

Питання 3. Стилi поведінки при конфлікті, система Томаса Кілменна

К. Томас унаслідок своїх досліджень створив оригінальну програму дослідження та опису стилів конфліктної взаємодії людей у реальних умовах. Залежно від орієнтації особистості на досягнення своїх власних цілей чи на цілі партнера, К. Томас, Р. Кілмен, Дж. Мутон та Р. Блейк визначили п'ять стилів поведінки, можливих у конфліктній ситуації: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування та компроміс. Ці стилі визнані більшістю спеціалістів, які працюють над проблемою конфліктів, хоча іноді описуються ними за допомогою різних термінів. Щодо компромісу, то деякі конфліктологи схиляються до того, щоб розглядати його як один із варіантів співробітництва.

Автори цього підходу вважають, що для ефективного вирішення будь-якого конфлікту треба обрати певний стиль поведінки, враховуючи при цьому стиль інших втягнутих у конфлікт людей та природу самого конфлікту.

Стиль конкуренції застосовують зазвичай люди активні та схильні до

вирішення конфліктів шляхом, який видається їм найзручнішим. Така особистість не зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але здатна приймати вольові рішення. Тобто така людина прагне насамперед задоволення власних інтересів за рахунок інтересів інших, змушує їх прийняти своє вирішення проблеми. Існує ціла низка ситуацій, у яких такий стиль поведінки себе виправдовує: значущість наслідків конфлікту, наявність достатнього авторитету для прийняття рішень, необхідність швидкого прийняття рішення та наявність достатньої влади для цього, відсутність іншого виходу із конфліктної ситуації, необхідність прийняти на себе роль лідера та інші. Цей стиль поведінки у конфліктній ситуації може створити особистості, яка його застосовує, певний авторитет, але лише в тому разі, коли він дасть позитивний результат. Але якщо основна мета особистості полягає у створенні доброзичливих стосунків з оточенням, цей стиль застосовувати не треба, оскільки це може призвести до погіршення взаємин із близькими.

Стиль уникання реалізується тоді коли особистість не відстоює власних інтересів, не співпрацює з іншими з метою вирішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту. До найтипівіших ситуацій, у яких цей стиль поведінки може бути ефективним, належать такі, коли напруження занадто велике і є необхідність його зменшити, коли наслідки конфлікту малозначущі для учасника, коли є потреба або можливість відкласти вирішення проблеми, коли немає можливості вирішити конфлікт на свою користь, а інші мають більше шансів зробити це, коли розв'язання конфлікту вимагає занадто багато зусиль або спроби негайно вирішити проблему можуть лише погіршити ситуацію. Недолік даного стилю полягає в тому, що опонент може сприйняти його застосування як небажання вирішувати проблему та брати на себе відповідальність. Але іноді ухилення від негайного розв'язання конфлікту може дати позитивні результати, які полягатимуть у тому, що проблема може вирішитися сама собою, без докладання додаткових зусиль, або ж до неї можна буде повернутися через деякий час, ретельно обдумавши ситуацію.

Стиль пристосування означає, що особистість діє спільно з іншою людиною, навіть не намагаючись відстоювати власні інтереси. Такий підхід радять застосовувати у тих випадках, коли результат зіткнення має велике значення для опонента і не дуже суттєвий для нас. Але цей стиль не бажано застосовувати тоді, коли це заважає внутрішньому комфорту особистості або опонент не схильний оцінити зроблені йому поступки. Такий стиль зовні схожий на стиль уникання, оскільки також може дати додатковий час для обдумування проблеми. Але суттєва відмінність полягає в тому, що особистість, яка застосовує стиль пристосування, не ухиляється від вирішення проблеми, а діє спільно з опонентом, погоджуючись на його варіант розв'язання конфлікту. Такий стиль можна застосовувати у тих випадках, коли проблема видається не дуже значущою, коли є бажання зберегти добрі стосунки з іншими людьми і при цьому добрі стосунки здаються важливішими за можливість наполягти на своєму, коли результат набагато важливіший для іншої людини, коли інший справді має рацію, коли мало шансів на досягнення успіху або ми переконані в

тому, що інший, вчинивши нерозумно, отримає корисний урок на майбутнє. В усякому разі, застосовуючи стиль пристосування, можна пом'якшити конфліктну ситуацію та відновити гармонію у стосунках з іншими людьми.

Для стилю співробітництва характерна активна робота з вирішення проблеми, яка поєднує бажання максимально задовольнити як свої власні інтереси, так і інтереси іншої сторони. Такий підхід потребує зазвичай багато часу та зусиль, але дає змогу виявити і максимально врахувати приховані інтереси обох сторін. Стиль співробітництва бажано застосовувати тоді, коли обидві сторони-учасники конфлікту вважають його результат важливим для себе і не бажають ухилятися від його досягнення, коли є досить часу для роботи над проблемою, коли стосунки з іншою стороною мають тривалу попередню історію та перспективу на майбутнє, коли обидві сторони здатні до конструктивного діалогу та до спільної роботи, спрямованої на вироблення взаємоприйняттого рішення.

Стиль компромісу полягає в тому, що кожна із сторін поступається частиною своїх інтересів, очікуючи того самого від іншої сторони. Компроміс також вимагає певних зусиль, але, на відміну від співробітництва, не дає змоги виявити всі приховані інтереси, обмеживши рішення лише тих проблем, про які опоненти вважають за потрібне говорити. Якщо співробітництво передбачає вироблення взаємоприйняттого рішення на перспективу, то компромісне рішення зазвичай є тимчасовим. Але стиль компромісу може бути незамінним у тих ситуаціях, коли інші стилі виявляються неефективними: обидві сторони мають інтереси, які неможливо задовольнити одночасно, проблема потребує швидкого вирішення, тимчасове рішення може бути задовільним, компроміс дає змогу зберегти стосунки та задовольнити хоча б частину інтересів.

Представники організаційного підходу вважають, що кожен із перерахованих стилів ефективний лише за певних умов і жоден з них не можна визначити як найкращий. Найкращий підхід визначатиметься конкретною ситуацією та особистісними особливостями учасників конфлікту. Звичайно, природним видаватиметься прагнення особистості віддавати перевагу якомусь одному стилю, але таке прагнення може обмежити можливості прийняттого виходу із конфлікту. Відчуваючи дискомфорт при застосування якогось із стилів, можливо розвинути здатності до його застосування, що сприятиме поліпшенню стосунків з людьми та особистісному зростанню.

Стиль поведінки у конфліктній ситуації має вирішальне значення для подальшого розвитку та завершення конфлікту. К. Томас виділяє умови продуктивного завершення конфліктної взаємодії:

- 1) адекватна оцінка міри, якою особистість прагне задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони;
- 2) адекватне усвідомлення доцільності обраного способу поведінки відповідно до конкретної ситуації;
- 3) урахування сили опонента, влади, яку він має;
- 4) правильне визначення джерела конфлікту;
- 5) урахування характеру взаємин з іншою стороною;
- 6) урахування власних особистісних властивостей та особливостей

опонента.

Дотримання цих умов, на думку К. Томаса, сприяє вияву позитивних сторін конфліктів: учасники конфлікту отримують інформацію про навколишнє соціальне середовище, створюється та підтримується баланс влади та соціального контролю, встановлюються та підтримуються нормативні та фізичні межі груп.

Питання 4. Управління конфліктною ситуацією. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.

В управлінській діяльності розв'язання конфліктів (від лат. *conflictus* - зіткнення), тобто розв'язання зіткнень протилежних інтересів, поглядів і прагнень має повсякденне значення. Серйозні розбіжності, гострі суперечки, які іноді виникають, призводять до боротьби і можуть спричинювати небажані явища.

Протиборство і суперечності між діючими силами у бізнесі, особливо на його ранній стадії, зумовлені характером діяльності й обставинами, які супроводжують цю діяльність, сферами впливу і протистояння опозиційних сил.

Менеджеру необхідно враховувати, що причина зародження конфлікту в подальшому виступає головною енергетичною силою загострення суперечностей, прагнень, вчинків і дій протиборчих сторін, що розвиваються. Практика свідчить, що впродовж розвитку конфлікти безперервно трансформуються у напрямку кульмінації і розв'язки. Причому загальним джерелом змістовності конфлікту є суперечності соціального світу. Вони опосередковано проявляються у людських взаєминах, взятих у повноті і своєрідності підприємницької діяльності і цілісності руху до результату. Також вони обумовлені духовно-душевною, інтелектуальною, тілесною своєрідністю конфліктуючих.

Для багатьох менеджерів в основі конфлікту може знаходитися протиріччя між сутністю, можливостями підприємництва і конкретним буттям людини, сутністю його внутрішнього світу, відчуженою реальністю свідомості і підсвідомості, біологічного і соціального у людській природі. Тобто, особливу увагу у діяльності менеджерів слід приділити суб'єктивному світу індивіда, оскільки конфлікт, що виникає, зумовлений як свідомою несумісністю індивідуальних намірів і інтересів протидіючих сторін, так і суперечністю пізнавальних стратегій, які використовують сторони при вирішенні проблем, що мають значення для обох сторін.

Конфлікт - конкуруюча боротьба, яка виникає через дефіцит влади, статусу чи засобів, необхідних для задоволення цінностей, зазіхань і домагань, і яка передбачає нейтралізацію, утиснення чи знищення цілей суперників, а іноді їх самих. При цьому слід розрізняти:

1. Конфлікт як засіб досягнення певного результату.
2. Конфлікт як самоціль.

Перший, так званий реалістичний конфлікт, як правило, стимульований наміром досягнути певних цілей. Якщо менеджеру надається неадекватність

застосування засобів з отриманням бажаного результату, то може з'явитись альтернатива від конкуруючої сторони. Інший тип конфліктів зумовлений необхідністю зняття напруження в обох чи в однієї з конфліктуючих сторін. Альтернативні підходи тут стосуються лише вибору противника при знятті напруження.

Емоційна ворожість і подібні до неї явища, антагонізм взаємодії за типом боротьби і втручання у справи протиборчої сторони з метою досягнення конкуруючих цілей може спричинити агресивність поведінки, у якій індивіди, групи, організації, нації, країни, політичні партії у конкуруючій манері прагнуть досягнення однієї і тієї самої мети, впливаючи на образ дії суб'єкта, модифікуючи чи контролюючи його поведінку, установки, почуття і цілі, мотивовано бажаючи виграти, передбачаючи негативну взаємозалежність цілей і зіткнення несумісних дій.

Поведінка менеджера у конфліктній ситуації може залежати від спрямованості конфлікту і виявлятися у вигляді кооперативного і конкурентного впливу.

Керівник, який дотримується першого типу поведінки, схильний позитивно оцінювати успіхи іншого, полегшити виконання його дій, тощо, тобто всіляко виявляти кооперативні дії. Характерним для цього типу є висока взаємозалежність ймовірностей досягнення цілі сторонами.

У зв'язку з цим характерною стає спонукальна властивість сприяння реалізації намірів партнера, і тим самим - своїх.

При другому, конкуруючому типі поведінки, менеджер обирає протидіючу позицію: негативно ставиться до успіхів іншого, блокує його дії і відторгає можливі альтернативи. Цей тип поведінки частіше за все виявляється тоді, коли ймовірності досягнення цілей менеджерами обернено взаємопов'язані: успіх одного тягне поразку іншого.

Практика свідчить, що у реальному житті можлива і третя ситуація, коли розвиваються і конкурентні, і кооперативні відносини, тобто виникає "змішана мотивація", коли можливо і те, й інше, коли переплітаються і кооперативні, і конкурентні інтереси.

У цьому зв'язку менеджерам слід враховувати дію закону соціальних відносин. Цей закон стверджує, що характерні процеси й ефекти, обумовлені даним типом соціального відношення, мають тенденцію посилювати тип соціального відношення, що їх спричинив.

Дослідження конфліктів може бути проведене у двох аспектах: широкому і більш вузькому. У широкому аспекті цю проблему можна трактувати як послідовну зміну певних стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфліктів у всій підприємницькій діяльності. Ми ж розглянемо проблему у вузькому плані, виходячи з суб'єктивного світу індивіда як члена групи і "сукупної людини", тобто всієї групи в цілому, розвиваючи уміння попереджувати, згладжувати різні міжособистісні конфлікти серед співробітників колективу й запобігати їхньому виникненню. Попередження конфлікту вимагає вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство.

Управління конфліктом — це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення.

Управління конфліктом як сфера діяльності керівника має такі стадії:

- сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації;
- дослідження конфлікту та визначення його причин;
- пошук шляхів вирішення конфлікту;
- здійснення організаційних заходів, спрямованих на подолання конфлікту.

Конфлікт в організації практично завжди помітний, оскільки має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна на гірше взаємин із постачальниками та покупцями тощо.

Слід враховувати, що об'єктивний рівень конфлікту і його сприйняття мають бути адекватними стану справ, інакше можуть виникати:

- псевдоконфлікти (реально не існуючі конфлікти);
- переоцінка або недооцінка значущості конфлікту;
- несприйняття, ігнорування існуючого конфлікту.

Дослідження конфлікту і пошук його причин - це наступна важлива стадія управління конфліктом в організації. Будь-яким практичним діям передуює аналіз конфліктної ситуації, який припускає:

- а) виявлення сутності суперечностей, визначення не тільки приводу, а й причин, які нерідко маскуються учасниками конфлікту;
- б) розв'язання вузлів конфліктної ситуації та проведення своєї часної роботи щодо можливих шляхів її усунення;
- в) з'ясування інтересів і цілей учасників конфлікту, їхніх позицій (цілі можуть бути не суперечливими, але тлумачитися по-різному);
- г) визначити, чи конфлікт пов'язаний із рисами особистого характеру, чи з вирішенням колективних завдань або виконанням обов'язків;
- д) здійснити оцінку можливих результатів і наслідків протидії та пошук альтернативних варіантів досягнення мети;
- е) віднайти місця перетину спільних цілей і інтересів конфліктуючих сторін.

Пошук шляхів вирішення конфлікту. На цьому етапі необхідно:

- а) повністю припинити конфронтацію та досягнути взаємного примирення сторін;
- б) знайти компроміс — часткове задоволення домагань обох сторін і взаємних поступок, що приведе до взаємного виграшу;
- в) визначити шляхи вирішення конфлікту на діловій, принциповій основі через задоволення об'єктивних вимог і претензій сторін або шляхом розкриття необ'єктивності претензій, що пред'являються;
- г) покарати винуватців (ініціаторів) конфлікту;
- д) організаційно припинити конфлікт (адміністративна заборона продовження конфлікту, розформування одного з підрозділів, звільнення ініціаторів конфлікту з посади тощо, але при вирішенні конфлікту важливо не

допускати виникнення екстремальних ситуацій).

Сучасна конфліктологія виділяє два основні типи вирішення конфлікту в організаціях:

1. Авторитарний тип, коли вирішення конфлікту здійснюється шляхом застосування владних повноважень. Він використовується тоді, коли:

— керівник бачить і чує тільки себе і вважає, що співробітники зобов'язані підкорятися йому, а сумніви у правильності його рішень неприпустимі;

— керівник вважає, що повинен досягнути перемоги у конфлікті за всяку ціну;

— конфлікт розглядається ним як прояв слабкості характеру людей;

— вирішення конфліктної ситуації може бути тільки на користь керованої ним організації, в інших випадках повинні "летіти голови".

При цьому типі вирішення конфлікту використовуються такі методи:

а) переконання і навіювання, що практично невід'ємні, а керівник намагається використовувати свої права, посадове положення, авторитет і через диктат впливати на конфліктуючі сторони силою логіки, фактів, особистого прикладу;

б) силове погодження непримиримих інтересів, спрямованих на зближення конфліктуючих сторін, що дозволяє домогтися зняття напруженості у взаєминах;

в) перетягування на свій бік певних структур - авторитетних співробітників, профспілок тощо. Основна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту полягає в тому, що при його використанні економиться час, а його головний недолік зводиться до того, що конфлікт при цьому не вирішується повністю, причини його не усуваються і можливе його повернення.

2. Партнерський тип вирішення конфлікту, при якому застосовуються конструктивні способи. Він використовується тоді, коли:

— має місце конструктивна взаємодія керівника з конфліктуючими сторонами, він має до себе довіру, дотримується етики та коректності у спілкуванні;

— сприймаються аргументи обох сторін;

— існує готовність до компромісу, здійснюється взаємний пошук рішень і вироблення взаємоприйнятних альтернатив;

— спостерігається прагнення сумістити особисті інтереси з інтересами організації;

— співпраця керівника зі сторонами конфлікту сприймається як нормальний чинник діяльності. Партнерський тип конфлікту має свої переваги. Він ближче до реального вирішення проблем, дозволяє знайти об'єднувальні чинники, тобто задовольнити (можливо, не завжди повністю) інтереси сторін.

Отже, відзначимо, що в кожній організації дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними (постійними). Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізнити причини від

приводів, обирати найбільш результативні способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти - це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

Питання і завдання студентам для контролю знань, самостійного опрацювання матеріалу лекції, для підготовки до семінарського заняття за темою лекції.

1. Назвіть основні складові моделі конфлікту як процесу.
2. Проаналізуйте характерні ознаки основних типів конфліктів..
3. Як поділяють конфлікти за ієрархією та напрямом дії.
4. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфліктів.
5. Які основні принципи раціональної організації кризових комунікацій.
6. Як застосовується сітка Томаса-Клімана в навчальних менеджерських організаціях?
7. Які шляхи вирішення конфліктних ситуацій?
8. Які особливості управління комунікаціями в умовах кризи ви знаєте?

ГЛОСАРІЙ

Бар'єри комунікації - це різного роду перешкоди, що ведуть до зниження ефективності комунікативного процесу.

Бесіда - це питально-відповідальна форма прямого взаємного спілкування між людьми.

Відгук - сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

Відправник - передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її.

Дебати призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях). Їх мета - з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.

Декодування - процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлення шляхом перетворення символів у значення.

Ділова взаємодія - така взаємодія людей, яка підкоряється вирішенню конкретного завдання (виробничого, наукового, комерційного і т.д.), що стоїть перед організацією, це накладає певні рамки на поведінку людей.

Діловий протокол - це форма ієрархічного порядку, прояв гарних манер у стосунках між партнерами із різних країн і одна із основних форм повсякденного життя. Протокол - це сукупність правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Ділова розмова - це розмова з колегами і партнерами, клієнтами й замовниками, суперниками й конкурентами.

Ділова стратегія - це узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації, оптимального розподілу та планування всіх компонентів комунікативного процесу.

Дискусія - це управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок.

Диспетчерська служба - це орган централізованого оперативного управління виробництвом за допомогою сучасних технічних засобів зв'язку, збирання і переробки інформації.

Збори - це колективна форма управління в організаціях. Вони є важливою ланкою в комунікаційному ланцюзі підприємства.

Зворотний зв'язок - частина відгуку одержувача, що надходить передавачу.

Етикет ділового спілкування - це сукупність моральних норм, правил і уявлень, що регулюють поведінку і відносини людей у процесі їхньої виробничої діяльності.

Імідж - образ товару, фірми, послуг. Забезпечує вірність покупця фірмовій марці, місце фірми на ринку.

Інновації - впровадження нових форм організації праці і управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, але і їх сукупність, галузь.

Інформація - це сукупність відомостей про ті чи інші події, явища, факти, що мають такі знання й усувають непевність, неясність, стосовно виниклих проблем.

Канали передачі - засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали.

Кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо.

Комерційні переговори - це особливий окремий вид ділового спілкування як за формою, так і за змістом.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Комунікація - це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Термін "комунікація" походить від латинського слова, яке означає "спільне" або "розділене між усіма". Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Міжособистісна взаємодія - інструментально-технологічна сторона спілкування; взаємодія учасників спілкування, спрямована на співвіднесення цілей кожної із сторін і організацію їх досягнень у процесі спілкування.

Менеджер - це людина, яка обіймає постійну керівну посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах управлінське рішення за певними видами діяльності організації. Менеджмент — система наукових знань, мистецтво та досвід, втілені у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Метод «конференція ідей» передбачає, що висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно, не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод «дерева рішень» передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до

пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути навиворіт; поміняти місцями тощо.

Метод контрольних запитань полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань.

Метод мозкового штурму зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії.

Нарада - це вузькогрупові нечисленні збори, основними видами яких є: планерки (наряди), наради з окремими категоріями працівників (фахівцями, механізаторами та ін.), засідання рад підприємств і їхніх підрозділів, тематичні наради (наприклад, з впровадження нових форм господарювання), наради з проведення с.-г. робіт.

Ноу-хау - технічні знання, практичний досвід технічного, управлінського, фінансового й іншого характеру, що становлять комерційну цінність, не забезпечені патентним захистом.

Одержувач - особа, котрій призначено інформацію та яка інтерпретує її.

Повідомлення - сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

“Поділ здобичі” - цей тип переговорів - договір співучасників. У міжнародній практиці є багато подібних домовленостей: це поділ сфер впливу, поділ колоній тощо.

Полеміка виражає такий вид обговорення, який характеризується непримиренністю основ.

Прес-конференція -- зустріч офіційних осіб із представниками засобів масової інформації з метою інформування щодо актуальних питань.

Прес-реліз (press-release) - це повідомлення, яке містить важливу новину або інформацію для широкої аудиторії.

Проксеміка - комінкація шляхом взаєморозташування людей в просторі.

Реклама - інформація про товари, різноманітні види послуг і т. п. з метою оповіщення споживачів і утворення попиту на ці товари і послуги.

Розмова - це завжди комунікація, якщо, звичайно, вона не є просто розповіддю про що-небудь однією особою іншій. У розмові варіюють чітко продумані цілі, інтуїтивні причини та неусвідомлені мотиви.

“Сеанс одночасної гри” - це багатосторонні переговори, де, якщо один програв, то це не значить, що виграв інший. У них перевага над явним опонентом може привести до того, що в підсумку найбільше одержить невидимий опонент.

Спілкування - це взаємодія, взаємовідносини. Сторонами таких взаємовідносин є люди, суб'єкти спілкування. В основі спілкування, насамперед, лежить ставлення людей один до одного.

Спір - це процедура ділового спілкування, в якій один доводить, що певна думка правильна, а другий - що вона помилкова. У спорі йде такий обмін думками, в якому опонент бореться за власну тезу і спростовує тезу опонента.

Стратегія мовного повідомлення - процес побудови комунікації,

спрямований на досягнення довготривалих результатів.

Тактика мовного повідомлення - це сукупність прийомів ведення бесіди і лінії поведінки на певному етапі в рамках окремої розмови.

Торги - це укладання юридичної угоди з будь-якою особою, яка запропонувала найвигідніші умови.

“Третейський суд” - це різновид переговорів, коли дві сторони ніяк не можуть між собою домовитися і звертаються до третьої.

Рекомендована література

Базова

1. Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека. Москва, 1996. 126 с.
2. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
3. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.
4. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент. Харків, 2007. 584 с.
5. Осовська Г. В. Менеджмент організацій. Київ, 2009. 680 с.
6. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура. Київ, 2006. 391 с.
7. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442 с.

Допоміжна

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль, 1997. 292 с.
2. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. Київ, 1996. 104 с.
3. Ваше преуспевание в ваших руках. Д. Карнеги, Л. Пи-тер, С. Паркинсон, А. Блох. Москва, 1993. 447 с.
4. Вечер Л.С. Секреты делового общения. - Мн.: Высш. шк., 1996. - 367 с.
5. Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов - путь к успеху. Санкт-Петербург, 2000. 224 с.
6. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації. Київ, 2002. 654 с.
7. Генов Ф. Психология управления: Основные проблемы. Пер. с болг. Москва, 1982. 422 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ, 2000. 360 с.
9. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами. Київ, 2010. 172 с.
10. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
11. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2008. 543 с.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва, 1991. 239 с.
13. Костриця Н. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності. Київ, 2006. 272 с.
14. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ, 2003. 296 с.
15. Лейхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. Санкт-Петербург, 2001. 688 с.
16. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ, 2010. 512 с.
17. Орлянський В. Конфліктологія. Київ, 2007. 160 с.
18. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Тренінг ; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ, 2001. 726 с.
19. Палеха Ю. Организация своевременной деловой коммуникации. Київ,

1995. 152 с.

20. Предпринимательство и безопасность. Подгот.: Давыдов И. Ю., Андрощук Г. А. Киев, 1993. 26 с.

21. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Київ, 2006. 391 с.

22. Савельева В. С. Управління діловою кар'єрою. Київ, 2007. 176 с.

23. Савченко А. В. Розвиток персоналу. Київ, 2015. 505 с.

24. Томман І. Мистецтво говорити. Київ, 1989. 293 с.

25. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ, 2005. 442

с.

26. Чиненный А.И., Стоян Т.А. Этикет на все случаи жизни. Москва, 1996. 152 с.

27. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. - Київ, 1998. 270 с.

Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика. Познание людей по их внешности и поведению. Київ, 1995. 642 с.