

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка,  
М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська**

**ЕТИКА  
ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

*Курс лекцій*

2-ге видання, стереотипне

Київ 2003

ББК 87.715я7

Е88

Рецензенти: *О. А. Донченко*, д-р соціол. наук  
*О. С. Токовенко*, д-р філос. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії  
управління персоналом (протокол № 6 від 30.09.02)*

**Етика ділового спілкування: Курс лекцій** / Т. К. Чмут,  
Е88 Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. — 2-ге вид., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 208 с.: іл. — Бібліогр. у кінці розділів.

ISBN 966-608-319-1

У пропонованому курсі лекцій розглянуто моральні й психологічні засади культури ділового спілкування та його техніку. Розкрито поняття етики, моралі, спілкування, моральної та психологічної культури ділового спілкування. Проаналізовано етико-психологічні проблеми ділового спілкування в нашому суспільстві з урахуванням науково-практичних висновків як вітчизняних, так і зарубіжних етиків та психологів, зокрема представників гуманістичної етики і гуманістичної психології. Висвітлено шляхи підвищення моральної та психологічної культури спілкування.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться проблемами менеджменту, бізнесу, психології та права.

**ББК 87.715я7**

- © Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська, 1999
- © Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська, 2003, стереотип.
- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2003

ISBN 966-608-319-1

## *Вступ*

Хто я? Це питання час од часу постає перед кожним із нас. Ми запитуємо як себе, так і інших, зокрема студентів на заняттях з психології та етики. Найчастіше даються відповіді двох типів: “Я — людина” та “Я — студент”. У першому випадку чітко постає наша людська сутність, у другому — соціальна роль, ділова функція.

Бути людиною в нашому розумінні — це передусім мислити, щоб фізично і духовно вижити в складних умовах, що склалися в країні й світі. Для індивідів, у яких основна орієнтація “бути людиною”, цінними є міжособистісні та ділові зв’язки, спілкування з іншими, задоволення емоційних потреб, зокрема в любові, радості, солідарності.

Як зазначали етики України у своєму зверненні до народу в листопаді 1990 року, останнім часом чи не найбільшим дефіцитом у нас стають доброта, звичайне людське тепло. “Ми втрачаємо навіть ті крихти здорової людської моральності, котрі витримали іспит минулого трагічного сімдесятиріччя. Вивірюються здавна притаманні нашому народові душевність, співчутливість, натомість пишно розростаються ненависть і жорстокість, звирячий потяг до індивідуального і групового самоствердження за рахунок інших...”<sup>\*</sup>. Тому сьогодні особливо гостро постає перед нами питання дотримання етичних норм, зокрема у діловому спілкуванні.

Молодь як найменш консервативний прошарок суспільства вважає себе сьогодні не об’єктом, а суб’єктом свого життя, своєї життєтворчості. Молодь, зокрема студентська, готується активно включатися в різні сфери ділового життя. Але треба докласти чимало зусиль, щоб засвоїти норми гуманістичної етики, упровадити їх у ділові стосунки, спілкування, щоб можна було жити гідно, радісно. Хотілося б допомогти молоді, яка починає самостійну діяльність

---

<sup>\*</sup> Див.: Зелений світ. — 1990. — № 14.

(у бізнесі, політиці, сфері обслуговування, науці та ін.) у розв'язанні проблем спілкування з іншими й ставлення до інших з повагою. Це важливо для розвитку особистості, її самореалізації як суб'єкта життя.

У більшості західних країн ділову етику включено до програм інститутів і університетів, коледжів і шкіл бізнесу. Це пов'язано з тим, що будь-яка діяльність людини, зокрема політична, підприємницька, має етичні й правові критерії. У житті, зокрема в бізнесі, часто виникають ситуації, коли люди дотримуються закону, але порушують етичні норми й правила. Це має негативні наслідки як для бізнесу, так і для суспільства загалом.

У пропонованому курсі лекцій проблема спілкування розглядається в єдності етичних і психологічних підходів, оскільки саме в сукупності вони дають змогу адекватно зрозуміти реальність, обрати такі способи й засоби спілкування, які якнайбільше сприятимуть успіху в діяльності й житті.

Курс лекцій складається з 13 розділів. Розділи 1–7, 9–12 написані спільно Т. К. Чмут і Г. Л. Чайкою, розділ 8 – спільно І. Б. Осечинською, Т. К. Чмут і Г. Л. Чайкою, розділ 13 – М. П. Лукашевичем.

Звичайно, у пропонованій праці розглянуто не всі етичні проблеми ділового спілкування, деякі подано неповно. Наша країна ще розвивається, змінюється, “хворіє”, а це впливає і на життя, зокрема ділове, кожного її громадянина. Якісь етичні норми й правила зникають, щось нове з'являється, апробується. Однак загальнолюдські моральні цінності, які є вічними, не вмирають. Важливо, щоб вони були надбанням усіх і кожного. У пригоді нам стане і кращий світовий досвід. До його аналізу, зокрема здобутків гуманістичної етики та психології в контексті ділового спілкування, звернулися автори при підготовці пропонованого курсу лекцій. Крім того, вивчався досвід кращих спеціалістів з менеджменту як вітчизняного, так і світового рівня. Для аналізу використано літературні джерела з етики, психології та менеджменту, а також результати досліджень, які проводилися як авторами, так і іншими спеціалістами з цих проблем.

Висока моральна та психологічна культура спілкування – запорука життєздатності суспільства і життєтворчості людини. Сподіваємося, що наша праця сприятиме засвоєнню цієї культури, самовдосконаленню особистості майбутніх спеціалістів і формуванню в них культури жити і взаємодіяти з іншими.

## ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ

- ✓ “Етика ділового спілкування” як навчальна дисципліна та її завдання
- ✓ Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії
- ✓ Ділове спілкування, його особливості
- ✓ Культура ділового спілкування
- ✓ Гуманістична спрямованість етики спілкування та її значення



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

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

**Етика** — наука про мораль, її розвиток, принципи, норми й роль у суспільстві, іншими словами — про правильне (і неправильне) у

*“Етика ділового спілкування”  
як навчальна дисципліна  
та її завдання*

поведінці. Отже, треба розрізняти етику як науку, а мораль — як реальне явище, яке вона вивчає. Мораль є формою суспільної свідомості, спрямованою на утвердження самоцінності людини, її прав на гідне та щасливе життя.

Слід розрізняти поняття “мораль” і “моральність”. Мораль передусім є певною формою свідомості — сукупністю усвідомлених людьми принципів, правил, норм поведінки. Що ж до моральності, то її здебільшого розуміють як втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунках між ними. Природно, що таке втілення має дещо інший зміст, аніж сукупність абстрактних правил і приписів моралі [8, с. 15–16].

Цариною людської моральності один із сучасних українських етиків В. Малахов вважає спілкування. Він наголошує, що людська моральність реально виявляється не у свідомості й навіть не в діяльності людини, а саме в її спілкуванні з іншими. Оскільки у повноцінному спілкуванні людина постає саме як суб’єкт, то завжди актуальною є проблема морального самовизначення партнерів один відносно одного. Залежно від цього вибору й самовизначення спілкування може виявитися для людини найвищою, найжаданішою розкішшю (А. де Сент-Екзюпері) і справжнім пеклом (Ж.-П. Сартр) [8, с. 259].

Моральна свідомість, що лежить в основі такого спілкування, є відображенням моральної практики й моральних відносин. Вона впливає із сукупності певних норм, моральних принципів, мотивів і ціннісних орієнтирів. Під останніми найчастіше розуміють суб’єктивну значущість певних явищ реальності для конкретної людини й суспільства. Дослідження про ціннісні орієнтації молоді свідчать, що в їхній ієрархії за останні десять років відбулися помітні зміни. Якщо раніше на перше місце молодь висувала такі цінності, як чесність, дружба, любов, то останнім часом вона виокремлює ділові (кар’єра, бізнес, успіх). Отже, моральні цінності знецінилися і розміщуються на “нижніх щабелях” ієрархії, тобто ієрархічна піраміда цінностей останнім часом немовби перевернулася. Тому важливо, щоб молодий спеціаліст був не тільки підготовлений до майбутнього як знавець своєї спеціальності, а й розумів загальнолюдську моральність, закономірності як загальної, так і соціальної психології.

**Психологія** — наука про закономірності розвитку та функціонування психіки. Під останньою традиційно розуміють суб’єктивний образ об’єктивного світу. Нині вітчизняні психологи уточнюють це по-

няття, доповнюючи його: “**психологія** — це наука про людину як суб’єкта психіки, психічної діяльності, що включає психічну діяльність самого суб’єкта” [12]. Закономірності взаємодії і діяльності людей, які об’єднані в групи, та психологічні особливості самих цих груп, вивчає така галузь психологічної науки, як **соціальна психологія**. Оскільки і етика, і психологія вивчають поведінку особистостей у взаємодії, у процесі їхньої спільної діяльності, то можна сказати, що **етика ділового спілкування** — дисципліна, що виникла на стику етики й психології. З огляду на це вона використовує основні категорії та поняття такої загалом філософської науки, як етика, і деяких важливих галузей психології.

Спочатку етичне та психологічне у спілкуванні вивчали разом, потім ці підходи до спілкування відокремили з метою наукового поглибленого вивчення. Оскільки у практичній діяльності етична та психологічна культура спілкування постають у єдності, бо це відповідає реаліям життя, то у пропонованій монографії етику та психологію спілкування подано також у єдності. Саме такий підхід дає змогу говорити про культуру спілкування.

**Завдання курсу** “Етика ділового спілкування” — допомогти студентам:

- здобути знання про філософські, етичні, психологічні основи ділового спілкування, його норми й правила, шляхи їх застосування, особливості етикету в різних умовах трудової діяльності;
- навчитись аналізувати конкретні ситуації, розпізнаючи типи людей, рівень їхньої моральності та інші індивідуальні особливості, що проявляються під час ділового спілкування;
- оволодіти системою способів і засобів ділового спілкування, його стратегіями, навчитись їх обирати відповідно до психологічних і соціокультурних особливостей співрозмовників, до норм і правил гуманістичної етики;
- навчитись гнучко застосовувати обрані способи й засоби у процесі спілкування із співвітчизниками та іноземними партнерами під час індивідуальної бесіди й колективного обговорення проблем, у виступах перед різними аудиторіями, на переговорах, при розв’язанні конфліктів та ін.;
- накреслити шляхи формування культури спілкування, становлення та самовдосконалення індивідуального стилю спілкування спеціалістів відповідно до етичних та психологічних норм і правил.

***Спілкування як основа  
життєдіяльності людей  
та їхньої взаємодії***

Спілкування є однією з центральних проблем, через призму якої вивчаються питання сприймання й розуміння людьми одне одного,

лідерство й керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини та ін. Спілкування допомагає глибше розглянути процес міжособистісної взаємодії та міжособистісних взаємин.

Інтерес до спілкування виявляють представники різних наук, бо воно є багатовимірним, багаторівневим феноменом. Філософи, наприклад, аналізують спілкування як спосіб реалізації суспільних відносин, розглядають його як вид діяльності, де фіксуються суб'єкт-суб'єктні відносини, досліджують вплив спілкування на формування особистості. Саме вони наголосили на необхідності усвідомлення значущості Іншого і цінності звернення до нього як до рівноправного та відповідального суб'єкта. Дослідження проблем спілкування в загальнофілософському плані є методологічною основою, на якій базується вивчення цього феномена в інших наукових дисциплінах, наприклад в етиці, психології, соціології, медицині, педагогіці.

Цікаво, що в основному із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію [9, с. 5]. Менеджер, керівник витрачають на спілкування 50–90% робочого часу, аби реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. Тому спілкування для них — процес, який пов'яже всі основні види управління. 75% американських, 63% англійських і 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху досягнення позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування — одна з основних причин виникнення проблем у їхній роботі [9, с. 5]. Спілкування стало основою маркетингу і його головним методом. Спеціалісти з маркетингу повинні знати запити та бажання споживачів тільки з перших рук, зустрічатися особисто з клієнтами, кожний з яких має свої риси характеру, темперамент, звички тощо. Головне гасло маркетингу: “Споживачі вимагають від виробників спілкування. Вони хочуть, щоб з Вами було легко спілкуватися” [15, с. 158–159].



Щоб зрозуміти наукову природу спілкування, можна скористатися підходами, в основі яких лежить роль, яку відіграє для нас Інший, з яким ми вступаємо в контакт: монособ'єктивний, полііндивідний, інтеріндивідний та суб'єкт-суб'єктний [4]. Згідно з монособ'єктивним підходом людина в цьому світі майже самотня. Спілкування для неї — епізод з її життя, в якому інша людина не відіграє помітної ролі. Полііндивідний підхід до спілкування ґрунтується на уявленні, що індивід не просто один, а один з-поміж інших. Особистостями стають лише окремі люди — “вожаки”, “герої”, “керівники”. Тут вплив однієї людини передбачає врахування психіки інших. На визнанні цього чинника побудована, наприклад, прикладна дисципліна “іміджологія”. В основі інтеріндивідного підходу лежить згода, тобто однакове розуміння людьми ситуації. Під час такого спілкування люди поступаються одне одному, пристосовуються одне до одного. Проте якщо роль Іншого не відповідає сподіванням людини, то для неї основною буде власна позиція, а Інший стане об'єктом, а не суб'єктом спілкування. Якщо ж Інший залишається для співрозмовника значущою, унікальною, неповторною особистістю, то спілкування матиме характер суб'єкт-суб'єктного. Цей підхід можна визначити як діалогічний. Жодний з описаних підходів не є “позитивним” або “негативним”. Усі вони допомагають пізнати механізми спілкування, розширюють спектр наукових даних. Автори, використовуючи все цінне, що притаманне різним підходам, при розгляді того, що становить найвищий рівень спілкування, спираються насамперед на суб'єкт-суб'єктний підхід. Саме він є найближчим до гуманістичної орієнтації в етиці та психології, а отже, і у спілкуванні.

Спілкуючись, люди обмінюються інформацією, узагальненнями, думками, почуттями. Тому **спілкування** можна охарактеризувати так:

- комунікація, приймання і передання інформації (зрозуміло, що інформацію можна отримати також завдяки спостереженню);
- взаємодія, взаємовплив, обмін думками, цінностями, діями;
- сприймання та розуміння одне одного, тобто пізнання себе та іншого.

Отже, **спілкування** — це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо) [1]. Іншими словами, **спілкування** — це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль

з метою налагодження взаємин і досягнення загального результату. Зауважимо, що в англійській мові немає слова “спілкування”, є лише слово *Communication*, яке тлумачать набагато ширше, ніж “комунікація” в нашій літературі.

Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе один. Наприклад, дослідник Р. Бард, який протягом шести місяців перебував один серед снігів Антарктиди, писав, що людина не може обійтися без звуків, голосів, без спілкування з іншими, як не може жити без фосфору або кальцію. У самотності він шукав спокою та духовного збагачення, а знайшов лише розчарування й безвихідь. Відомо, що найтяжчим покаранням у Стародавній Греції був остракізм, тобто заборона спілкуватись із засудженим.

Звичайно, іноді людині треба побути наодинці. Таке перебування сам-на-сам зі своїми думками М. Монтень, наприклад, відносить до одного з видів спілкування [11, с. 33]. Цей погляд поділяють не всі вчені, однак і він має право на існування.

### *Ділове спілкування, його особливості*

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

Змістом ділового спілкування є “діло”, з приводу якого виникає й розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюються такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими одне для одного, вони взаємодіють з приводу конкретного діла, а основне завдання такого спілкування — продуктивна співпраця [3]. На думку деяких учених, спілкування слід вважати **діловим**, якщо його визначальним змістом є соціально значуща спільна діяльність [7]. Інші вважають, що **ділове спілкування** — це усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні для цього повноваження і ставлять перед собою завдання розв’язати конкретні проблеми [10].

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять “однією мовою” й прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами культури їхнього

спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння. Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей. Але в який саме спосіб? Завдяки власним знанням і вмінням чи використанням Іншого? Егоїзм у стосунках між людьми може їх порушити.

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

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

Під час проведеного опитування студенти інститутів, коледжів, учні старших класів м. Києва на запитання “Що таке культура спілкування?” дали

такі відповіді: це сукупність вмінь людини аналізувати вчинки інших людей, поважати їх; складова культури мовлення; вміння поводитися культурно, мати добру вимову; вміння в будь-якій життєвій ситуації знайти правильний та делікатний підхід; вміння спілкуватися, поводитися в товаристві; бажання бути культурним і приємним співрозмовником та ін. Як бачимо, опитувані не диференціюють культуру мовлення, поведінки та спілкування.

Про що ж свідчить аналіз трактувань, наведених у літературі? Так, культура поведінки, культура мовлення й культура спілкування в житті найчастіше постають у єдності. Проте людина, ввічливо та доброзичливо звертаючись до інших, може вживати слова, порушу-

### ***Культура ділового спілкування***

ючи граматичні правила. Іноді її дії начебто відповідають нормам поведінки, прийнятим у суспільстві, однак успішно спілкуватися вона не може, тому що не розбирається у психології, психічному стані людей, особливостях їхнього темпераменту, характеру тощо. Тому вона й не може знайти такі способи і засоби спілкування, які б найбільшою мірою відповідали ситуації. Культуру спілкування найчастіше плутають з культурою мовлення. Дослідження генезису спілкування показали, що воно передує мовленню [5], тобто з наукового погляду це, безсумнівно, різні феномени. **Культура мовлення** — це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування, становить **мовний етикет**. Водночас **етикет** — це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, їхню поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу [18]. У словниках етикет отожднюється з культурою поведінки. Слово “етикет” (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексики за часів правління французького короля Людовика XIV.

Культура спілкування є складовою культури людини загалом. Вона, як і будь-яка інша культура, містить певну суму знань, у цьому контексті — про спілкування.

Для культури спілкування характерною є також нормативність. Вона визначає, як мають спілкуватися люди в певному суспільстві, у конкретній ситуації. Зазвичай норми визначаються станом суспільства, його історією, традиціями, національною своєрідністю, загальнолюдськими цінностями. Для кожної епохи розвитку людства характерна певна своєрідна культура спілкування, що відповідає загальнолюдським цінностям. Тому саме тепер важливо закласти засади такої культури спілкування в нашому суспільстві, яка відповідала б часові, нашій історії та духовно-творчому потенціалу українського народу.

Безумовно, лише знання не забезпечать культури спілкування, якщо ними не скористатися. Для того щоб спілкування було успішним, потрібні вміння, а їх набувають з досвідом, психологічними засобами, за допомогою певних вправ. Отже, **культура спілкування у вузькому розумінні слова** — це сума набутих людиною знань і вмінь та навичок спілкування, які створені й прийняті в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Чи достатньо лише знань і вмінь, щоб одна людина зрозуміла іншу і щоб спілкування стало успішним? Багато в чому культура спілкування залежить від особистості, її якостей. Один поводить себе пихато, як всезнайко, його не цікавить думка співрозмовника. Інший говорить тільки сам і не дає змоги іншим вставити навіть слово. Третій презирливо ставиться до чужої думки. Четвертий є людиною спокійною й терплячою, завжди має що сказати. Отже, спілкування — це своєрідний театр, де є п'єса певного змісту, актор, що виконує конкретну роль, і глядач, який сприймає цю п'єсу й цю роль. А потім глядач виступає як актор і хоче, щоб його також сприйняли як особистість. До того ж глядач в обох випадках є активною стороною.

Для того щоб контакт був справді глибоким, особистість окрім знань про спілкування, певних навичок і вмінь повинна мати ще й відповідну комунікативну установку на спілкування. Причому установку не просто на встановлення контакту, а на людину як загальнолюдську цінність. Тоді цей контакт стане олюдненим, і спілкування відбуватиметься на високому рівні.

Підбиваючи підсумки, виокремимо компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування:

- комунікативні установки, які “включають” механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння одне одного);
- вміння застосовувати ці знання з урахуванням ситуації, відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Схематично **культуру спілкування в широкому розумінні** можна зобразити так:

$$КС = КУ + З + В,$$

де КУ — моральні та комунікативні установки; З — знання з етики та психології; В — вміння застосовувати ці знання на практиці.

Іншими словами, культура спілкування — це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого.

Проте важливо пам'ятати, що ця система реалізується в певних умовах. Відомо, що поведінка людини змінюється залежно від ситуації. Змінюються навіть такі основні риси, як чесність і здатність викликати довіру. Людина буває чесною в одній ситуації та нечес-

ною в іншій. Багато в чому це залежить від зовнішнього середовища, його впливу на людину. У кожної людини є особисте безпосереднє оточення, тобто люди, з якими вона живе, вчиться, відпочиває, працює. Усіх їх людина віддзеркалює у психіці, на кожного емоційно відгукується. Залежно від того, як найближче оточення задовольняє потреби людини, проявляється її реагування на близьких. Іноді ввічлива, доброзичлива та терпляча на роботі людина в домашньому оточенні є тираном. Трапляється і навпаки. Справжній рівень культури спілкування такої людини низький. Людину можна вважати тим більшою мірою внутрішньо культурною, чим частіше в неї спостерігається “ставлення на Ви” до близьких людей.

Пристаюватися до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Тоді людина відчуває себе не досить комфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники підприємства, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж корпорації. У деяких зарубіжних фірмах навіть створено спеціальну службу людських стосунків.

Крім того, на культуру поведінки й спілкування людини впливає те, з чим вона начебто безпосередньо не стикається, але водночас залежить від нього. Її, безумовно, хвилює те, що діється у світі, які закони ухвалює парламент, як підвищуються ціни на товари й продукти харчування і т. ін. Від цього залежить поведінка людини під час спілкування з іншими.

***Гуманістична спрямованість  
етики спілкування  
та її значення***

Загальнолюдські цінності, в основі яких лежить загальнолюдська мораль, не є чимось сталим, незмінним. Вони наповнюються новим змістом,

можуть мати інший рівень значущості. Однак упродовж усієї історії людства цінувалися такі чесноти, як правдивість, співпереживання, ввічливість, підтримка інших, передусім слабких і молодших, повага до старших за віком і статусом та ін. Водночас засуджувалися брехливість, брутальність, нечесність, жорстокість, байдужість до інших, агресивність, нетерпимість.

Великі гуманісти минулого були філософами й психологами водночас. Вони усвідомлювали, що природу людини можна зрозуміти, лише виявивши норми й цінності її життя [17, с. 24]. Оскільки людина є мірою всіх речей, вона є найвищою цінністю й головним багатством суспільства. Розвиток цього спрямування в етиці та психології сприяв становленню гуманістичної етики та психології.

**Гуманістична етика** — напрямок у філософії, що поширився у США з 20-х років ХХ століття (І. Файт, К. Гарпет, І. Левін та ін.). Автори цієї теорії тісно пов'язують моральність з психологією окремої особистості, певною мірою виокремлюючись від загальних принципів моралі. У сучасній інтерпретації ідеї гуманістичної етики обґрунтували Ж.-П. Сартр і Е. Фромм. Так, останній зазначав, що любов до себе, яка неможлива без любові до інших, є вищою цінністю. Якщо в авторитарній етиці норми, що встановлені авторитетом або владою, завжди превалюють над індивідуальними, то в гуманістичній “сама людина може визначити критерій доброчесності та пороку” [17, с. 35]. За Е. Фроммом, характерна особливість людини — можливість реалізуватись і знайти своє щастя тільки у зв'язку з іншими людьми, у солідарності з ними. Вітчизняні етики й зарубіжні вчені стверджують, що науці треба перемістити увагу з вивчення людини як об'єкта, речі серед речей до вивчення її як суб'єкта, як міри всіх речей [12]. Послідовники гуманістичної етики дотримуються тези, що людина може реалізуватись й стати щасливою лише в єдності з іншими, у взаємодії та спілкуванні з ними. Любов до ближнього, повага до нього — це сила людини, що об'єднує її зі світом, який є і її власним світом. Добро в цьому контексті — розкриття та реалізація можливостей людини, зло — безвідповідальність, передусім, щодо себе. Тому, щоб зрозуміти суть добра і зла, треба звернутися до природи людини, яку вивчає психологія.

**Гуманістична психологія** — напрямок у психології, представники якого визнають головним предметом цієї науки особистість як унікальну цілісну систему, для якої характерною є відкрита можливість самоактуалізації та самореалізації. Цей напрямок зародився в 50–60-ті роки в Каліфорнії (США). Назву йому дав А. Маслоу, а значний внесок у його розвиток зробив К. Роджерс [2]. Основним у цій орієнтації є віра у можливість особистісного зростання кожної людини, яка може самостійно обирати свою долю. Людина народжується доброю (або нейтральною), а суспільство робить її злою, агресивною. Згідно з положеннями, введеними К. Роджерсом, у кож-

ній людині закладено прагнення до добра, до самореалізації, і вона здатна їх досягти. Проте виховання та норми поведінки, запропоновані суспільством, змушують людину знехтувати власними почуттями та потребами і пристати на цінності, нав'язані іншими. А. Маслоу вважає, що в людини замало можливостей для задоволення своїх основних потреб, а це врешті-решт гальмує задоволення таких вищих потреб, як самоповага та самореалізація.

Отже, гуманістична етика ґрунтується на сучасній психології, яка сприяє розвиткові етики. Як стверджує Е.Фромм, вищі цінності гуманістичної етики та психології — це не егоїзм, а любов до себе, не відкидання індивідуальності, а ствердження людської самості. Щоб бути впевненою у своїх цінностях, особистість має знати й розуміти себе, свою здатність до добра та самовіддачі [17, с. 29]. Автори дотримуються положень гуманістичної етики та психології в сучасному їй розумінні.

## ***ВИСНОВКИ***



- Спілкування є важливою формою людського буття, умовою життєдіяльності людей, способом їх об'єднання.
- Культура спілкування охоплює етичну та психологічну культуру, відповідні знання, необхідні для взаємодії, вміння застосовувати їх у конкретних ситуаціях.
- Високий рівень культури спілкування характеризується гуманістичними установками, в основі яких лежать гуманістична етика та гуманістична психологія.
- Гуманістична етика та гуманістична психологія орієнтують на те, що людина є мірою всіх речей.
- Для успішного спілкування треба створювати умови, які сприяли б самоактуалізації та самореалізації співрозмовників, їхній продуктивній співпраці.





## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Що таке спілкування і в чому полягає його гуманістична природа?
2. Чому іноді людина, навіть та, яка вміє спілкуватися, раптово перетворюється на несвідому, навіть дику істоту?
3. Чому на сучасному етапі важливо втілювати норми й правила гуманістичної етики в наше життя?
4. Чому в багатьох іноземних фірмах велику увагу приділяють саме етиці спілкування?
5. Антуан де Сент-Екзюпері сказав, що “спілкування — це розкіш”. У чому ж полягає цінність спілкування?
6. Який рівень культури спілкування можна назвати високим?
7. Що дають знання з етики та психології спілкування для майбутньої професійної діяльності та особистого життя?

## **ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

***“Спілкування в житті людей (аналіз ситуацій)”***



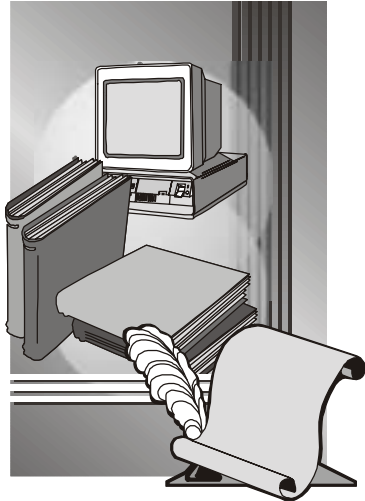
## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — 2-е изд. — М., 1988.
2. *Гриншпун И. Б.* Введение в психологию. — М., 1994.
3. *Добрович А. Б.* Воспитателю о психологии и психогигиене общения. — М., 1987.
4. *Конева Е. В.* Психология общения: Учеб. пособие. — Ярославль, 1992.
5. *Лисина М. И.* Проблема онтогенеза общения. — М., 1986. — С. 11–14.
6. *Лозниця В. С.* Психология менеджменту: Навч. посібник. — К., 1997.
7. *Лунева О. В., Хорошилова Е. А.* Психология делового общения. — М., 1980.

8. *Малахов В. А.* Этика: Курс лекцій. — К., 1996.
9. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.
10. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы: Пер. с серб.-хорв. — М., 1987.
11. *Монтень М.* Опыты. — Кн. 3. — М., 1979.
12. *Основи психології* / За ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К., 1995.
13. *Психология и этика делового общения* / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М., 1997.
14. *Словарь по этике* / Под ред. А. А. Гусейнова, И. С. Кона. — М., 1989.
15. *Современный маркетинг* / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М., 1991.
16. *Человек в системе наук* / Отв. ред. И. Т. Фролов. — М., 1989.
17. *Фромм Э.* Психоанализ и этика. — М., 1998.
18. *Шеломенцев В. Н.* Этикет и культура общения. — К., 1995.

## СПІЛКУВАННЯ ЯК НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ПРОБЛЕМА

- ✓ Етика й культура спілкування в пам'ятках історії та літератури
- ✓ Початок формування в Україні наукової думки про спілкування
- ✓ Дослідження етики й культури спілкування на сучасному етапі
- ✓ Напрямки вивчення культури та етики спілкування в Україні



***Етика й культура  
спілкування в пам'ятках  
історії та літератури***

Спілкування як процес і продукт життєдіяльності людей має багате минуле, а як результат наукових досліджень – коротку історію. Багато цінного й цікавого про етику та етикет, культуру спілкування та поведінки знаходимо в пам'ятках історії й літератури, зокрема в українських джерелах.

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

Цікаві свідчення того, як у далекі часи жили люди, як вони захищали свою землю, як розвивали ремесла і, звичайно, як спілкувалися, дає Велесова книга, або “Скрижалі буття українського народу”, –

збірка поліських пам'яток V–IX ст. Люди вмiли спілкуватися, бо правила п'ятнадцять віків через віче, де будь-хто міг слово сказати — і то було благом. Узагалі слово для людей було вагомою частиною життя, через нього вони доходили згоди й розв'язували свої життєві проблеми.

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

Децо пізніше, коли на території Київської Русі відкрилися перші бібліотеки, школи, набуло розвитку мистецтво, тобто закладалася культура слов'янських народів, з'являються пам'ятки, що підтверджують прагнення тодішнього суспільства вплинути на людину, на її думки та почуття, дати їй християнські правила, норми поведінки й спілкування. Такими найвідомішими пам'ятками є твори першого митрополита Київської Русі Іларіона та оратора й мислителя Кирила Туровського. Один із тогочасних видатних мислителів-гуманістів Василь Великий виклав справжню програму культури й етики спілкування та поведінки, а також правила етикету: “Будь добрим з другом, ласкавим зі слугою, незлопам'ятним до зухвалих, людинолюбним до смиренних, утішай нещасних, відвідуй хворих, зовсім ні до кого не стався презирливо, вітай з приємністю, відповідай зі світлим обличчям, до всіх будь прихильним, доступним, не хвалися сам, не змушуй інших говорити про тебе, приховуй, скільки можеш, свої переваги, а в гріхах сам себе звинувачуй та не чекай звинувачень від інших. Не будь тяжким у виговоріннях, звинувачуй не скоро і не з пристрасним рухом, бо це — ознака зарозумілості, не засуджуй за малозначуще, ніби сам ти суворий праведник...” [17, с. 194].

Мудрі настанови щодо етики та етикету, спілкування й поведінки дав своєму та прийдешнім поколінням Володимир Мономах. У його “Повчанні” знаходимо: “...мати душу чисту та непорочну, тіло худе, бесіду лагідну і дотримуватись слова Господнього... при старших мовчати, мудрих слухати, старшим коритися, з рівними собі і молодшими в любові перебувати, без лукавого умислу бесідуючи, а більше вдумуватися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою, небагато сміятися, соромитися старших; ...поводитися благочестиво, навчити... очима управлінню, язика утриманню, розуму упокорюван-

ню, тілу підкоряння, думці чистоту дотримувати, спонукаючи себе до добрих справ...; не забувайте того доброго, що ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчайтесь... жодної людини не пропустіть, не привітавши її і не подарувавши їй добре слово...” [17, с. 194]. Володимир Мономах підкреслював, що “правильне життя” людини досягається її “добрими ділами”. Як бачимо, етика та етикет, культура спілкування, поведінки і мовлення в цих джерелах подаються в єдності. Це саме простежується і в подальших пам’ятках історії та культури України.

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

Справжнім центром формування культурної, філософської та психологічної думки й утвердження етики та етикету, культури спілкування в Україні стала Києво-Могилянська академія. Тут працювали видатні вихователі й мислителі, які зробили певний внесок в теоретичне висвітлення етики спілкування. Викладачі академії наставляли своїх учнів, що поведінка та культура спілкування кожної людини мають відповідати загальноприйнятим нормам і правилам. Вони вважали, що людина йде до себе, “відштовхуючись” від іншого, а від себе йде до іншого, пізнаючи в собі та в іншому все людське ество (єдину психологічну структуру, долю, мету). Вони висловлювали ідею про те, що шлях до успіху у спілкуванні пролягає через пізнання себе та іншого, через використання етичних норм і правил, що притаманні лише гуманному суспільству.

***Початок формування  
в Україні наукової думки  
про спілкування***

Серед викладачів Києво-Могилянської академії працював учений, письменник, оратор, громадський діяч Феофан Прокопович. Він написав “Духовний регламент”, де критикував “князів церкви” за їхні

зловживання та порушення моральних основ ритуалу. У курсі лекцій він доводив, як за допомогою етики, мистецтва слова й мистецтва спілкування можна впливати на людей і переконувати їх. Цікавим є розділ “Про почуття” з його книги “Риторика”, де йдеться про необхідність застосування етичних правил і норм поведінки в поєднанні з вимогами психології та риторики, розкривається вплив на відносини між людьми таких почуттів, як любов, радість, гнів, сум, страх, обурення та ін. Ф. Прокопович залишив нам учення про три стилі монологічного мовлення та спілкування:

- високий стиль має хвилювати людей, для чого треба використовувати сильні емоції, величаві способи викладу своїх почуттів;
- квітчастий стиль має приносити насолоду, для чого необхідно вживати красиві способи викладу думки;
- низький стиль служить для повчання.

Один з учнів академії, філософ і поет Григорій Сковорода, який увійшов до історії як людинознавець, підготував та прочитав курс “християнської добродетельності”, який можна назвати “християнським етикетом”. Він наголошував, що ритуальні норми та правила приносять користь суспільству та людині тоді, коли вони спираються на добродетельність. Він вважав, що суспільство, де кожен, спілкуючись з іншими, реалізує свої природні обдарування, можна побудувати тільки за допомогою освіти і самопізнання. Саме цьому мають слугувати, на його погляд, наука й культура. Для цього, як стверджував Г. Сковорода, головне — пізнати в собі “справжню людину”. Це принесе щастя, бо корінь нещастя людини — у неправильному пізнанні своїх здібностей. Отже, самопізнання філософ проголошував як універсальний засіб моральної перебудови світу. Г. Сковорода написав два філософських і водночас психологічних твори “Наркис, або пізнай самого себе” та “Асхань, або пізнай самого себе”, де накреслив шляхи становлення культури в Україні через олюднення людини [16].

Цікавий приклад про моральні цінності, яких дотримувались тоді в Україні, наводить Георгій Кониський у книзі “Історія Русів”. Зустрівшись з послами різних народів, володарі яких пропонували свою протекцію, Богдан Хмельницький їм сказав рішуче: “Союз і дружбу я готовий тримати зі всіма народами і ніколи їх не знехтую, яко дару Божественного і всьому людству пристойного; вибирання ж народом протекції, коли вона йому потрібна буде, залежить від його доброї волі, спільної поради та вирішення; а від спадкового воло-

діння народом сим моєю фамілією в якості Гетьманів я рішуче одмовляюся і того вічно уникати буду, яко противного правам і звичаям народним, за якими вони керовані бути повинні вибраним з-поміж себе всіма урядниками і самим Гетьманом. І я, відновивши в них права тії з пожертвуванням великого числа воїнів, од них же вибраних і кровію своєю права ті скріпивших, вельми совіщусь і соромлюсь помислити навіть про їх порушення” [5, с. 141].

Видатний український учений М. Драгоманов у своїх спогадах “Два учителі” розповідає про етикет у школі, де він навчався, правила поведінки та спілкування учнів між собою та з учителем. Із вдячністю згадував він учителя, який вмів гуманно й тепло жити з учнями і піднімати їх інтелект і мораль. Спілкування з таким учителем сприяло формуванню у М. Драгоманова (як він сам про це пише) вміння спілкуватися з людьми, любові до книги, жадоби до знань, творчого мислення, аналітичного підходу до явищ і, зрештою, національної самосвідомості. Це дало йому змогу “зложити очерк історії цивілізації на Україні” [1, с. 575].

У цій частині автори розглядають не історію становлення й розвитку моралі та психології (бо це інша проблема), а користуючись пам’ятками історії та культури, прослідковують, що спілкування було складовою розвитку культури людини й суспільства загалом, а етичні норми та психологічні механізми цього сприяли.

Вивченням спілкування до початку ХХ ст. наука не займалася, розглядалися і досліджувалися лише окремі складові цього феномена. Проте на початку ХХ ст.

до цих проблем починають звертатися вітчизняні та зарубіжні вчені. Багатовимірну стимулюючу роль спілкування в житті людини належним чином почали усвідомлювати вчені різних галузей наук — теоретики та спеціалісти-практики. Популярними стали поради американського спеціаліста Д. Карнегі про те, як поліпшувати спілкування та завойовувати собі друзів. Проте ці рекомендації мають не наукову, а переважно практичну цінність. Вони стосуються технології спілкування і не розкривають його етичної та психологічної структури й закономірностей. Водночас вони певною мірою допомагають діловим людям і всім, кого хвилює процес спілкування, хто відчуває у цьому труднощі [4]. Однак, як вважає Е. Шостром, нерідко пора-

***Дослідження етики  
й культури спілкування  
на сучасному етапі***

ди Д. Карнегі призводять до маніпулювання людьми, а це суперечить вимогам гуманістичної етики та психології. На жаль, лише небагато людей, на думку Е. Шострома, насправді спілкуються на високому рівні культури. Він описує актуалізатора — людину, яка має гуманні мотиви спілкування й ставиться до партнера як до рівної собі особистості [23].

До спілкування як наукової проблеми активно підійшли спеціалісти з етики, психології, філософії та інших галузей науки у 20–30-ті роки нинішнього століття. У їхніх працях зазначалося, що моральні цінності та норми формуються під впливом вищих, зокрема релігійних, цінностей або відповідають традиціям, звичаям і ритуалам свого суспільства.

На Заході у 30-ті роки зародилася школа “людських відносин”. Її прибічники, розроблюючи складні економічні, фінансові питання, почали звертатися до етики, психології та соціології — наук про людську поведінку. На жаль, у радянській теорії й практиці нічого, крім жорсткого опору “підступам буржуазної ідеології” в галузі становлення “людських відносин”, не було напрацьовано, а намагання деяких провідних учених апелювати до істини, до розуму призвели до розгрому соціології та недооцінювання психології в нашому суспільстві, що завдало чималої шкоди.

Після 30-х років інтерес до проблем спілкування дещо зменшився. Однак за останні десятиріччя вони знову притягли до себе увагу. Завдяки інтеграції економіки, зростанню політичної залежності одних народів від інших, розвитку засобів комунікації посилюється загальнолюдське начало в моралі. Добро, честь, обов’язок, провинна, сором тощо — слова, які є в мовах усіх народів. Перед загрозою загальнолюдського знищення людина стала більше відчувати себе абсолютною цінністю. Це зумовило розвиток наук про людину, про її відносини з іншими. Зокрема, проблеми спілкування перетворилися на “логічний центр” усїєї системи психологічної проблематики [8], що було пов’язано також з розвитком соціальної психології, посиленням її впливу на інші психологічні дисципліни.

З розвитком капіталізму відношення між етичними нормами та практичною діяльністю людей поступово змінюються. Якщо на перших етапах зародження виробничих відносин до своєї професійної діяльності люди ставилися відповідно до прийнятих етичних норм (відповідальності, обов’язку, чесності), то з розвитком ринкових відно-



син виникають “ножиці” між етичними нормами та поведінкою людей на виробництві, між обов’язком людини та її ставленням до діла. А це позначилося також на культурі поведінки та спілкування [13].

Останні 30 років характеризуються появою низки праць, де спілкування розглядається з різних точок зору. Нерідко в них по-різному розкривається зміст основних характеристик феномена спілкування, іноді неоднозначно трактуються категорії. У 1969 р. американський психолог Д. Денс нарахував 96 дефініцій спілкування [9].

Поряд з підручниками, науковими розробками про спілкування написано багато науково-популярної літератури. Варто відзначити доробок зарубіжних авторів, присвячений проблемі сім’ї, попередженню й розв’язанню конфліктів, проведенню переговорів і поліпшенню міжособистісних взаємин. Спілкування тепер вивчають у взаємозв’язку з різними видами діяльності. У дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених найбільш детально описано ділове, зокрема педагогічне, спілкування. Спрямованість цих досліджень практична — досягти ефективності у професійній діяльності.

Несподіваним для багатьох відкриттям “організаційної культури” як важливого інструмента управління господарством ознаменувалися 80-ті роки. Багато зарубіжних теоретиків назвали культуру, і передусім культуру спілкування, важливою складовою в боротьбі за успіх у бізнесі. Відомий американський спеціаліст у галузі управління Лі Якокка в монографії “Кар’єра менеджера” зазначає, що психологія була для нього найціннішою з усіх університетських дисциплін. Працюючи у сфері управління, він у спілкуванні з різними людьми частіше використовував знання з психології та етики, особливо етики спілкування, аніж інженерні та економічні знання. Спілкування він вважає найкращим способом спрямувати енергію людей на досягнення поставленої мети [25, с. 48–49, 78–79].

У різні часи підходи до вивчення спілкування були не однакою. Якщо, наприклад, у психології в 20–60-ті роки його досліджували в контексті масових процесів, а потім — в онтогенезі, у взаємозв’язку з мовленням і вищими психічними функціями, то наприкінці 60-х — на початку 70-х років наука вивчала, як змінюється поведінка людей в різних ситуаціях безпосереднього спілкування, аналізувала різні засоби, зокрема невербальні характеристики та їхнє значення для сприймання однієї людини іншою, розглядала прикладні аспекти спілкування як цілеспрямований вплив.

Розвиток виробничих відносин стимулював учених і практиків до вивчення спілкування у зв'язку із становленням і розвитком особистості. Саме на цьому шляху плідно об'єдналися позиції етиків і психологів. У науці відбувся так званий комунікативний поворот. Суть його — у переході від суб'єкта, який віддає перевагу монологові, до суб'єкта, котрий прагне діалога у спілкуванні та взаємодії з іншими людьми [11]. Основну увагу зосереджували на засобах комунікації, особливостях контакту, комунікативних діях, видах взаємодії, зокрема, у конфліктних ситуаціях і під час переговорів. Іншими словами, у процесі цих досліджень частіше вивчали питання, як спілкуються та взаємодіють суб'єкти, а не те, з приводу чого вони спілкуються. У різних концептуальних системах (біхевіоризм, гештальтпсихологія, неофрейдизм) спілкування аналізували за допомогою основних положень цих систем. А тому складові спілкування часто вивчали окремо: або обмін інформацією, або взаємодія, або процес сприймання одне одного. Так само нерідко етика і психологія спілкування досліджуються окремо, хоча в діловому житті вони проявляються в єдності.

***Напрямки вивчення  
культури та етики  
спілкування в Україні***

З розширенням мережі наукових центрів в Україні збільшилась кількість науковців і підвищилась їхня кваліфікація, розширився фронт досліджень у галузі спілкування. За останні десятиріччя було зроблено помітний крок уперед у його науковому осмисленні, а також проведено дослідження, які допомогли вченим поглибити наукове розуміння феномена спілкування загалом і різних його аспектів зокрема.

Спілкування розглядається як система, а отже, його вивчення має системний характер. Можна виокремити два напрямки його вивчення:

- теоретичні дослідження спілкування;
- практичне навчання формам і методам підвищення рівня культури спілкування.

Учені не залишають поза увагою вивчення етичних і психологічних компонентів спілкування, їх впливу на розвиток психіки й формування особистості, труднощів, що заважають людям розуміти одне одного, діяти спільно і т. ін. Досліджується вплив прийнятих у суспільстві моральних норм і правил на спілкування та поведінку людей. Вивчаються засоби спілкування, способи впливу людей як

під час спільної діяльності, так і в міжособистісних взаєминах, особливості монологічного й діалогічного спілкування.

Українські вчені-етики також вивчають спілкування та його етичні норми. Вони зазначають, що різноманітний світ людських відносин є сферою безпосередньої реалізації моральності, насамперед у тому аспекті, в якому він розкривається як спілкування, тобто як міжсуб'єктна взаємодія між людьми. Спілкування через це є справжньою цариною людської моральності [8].

У середині 70-х років з'являються перші праці з проблеми ділового спілкування в Україні. Цей феномен виокремлюється й формалізується як наукова категорія, описуються типи та стилі спілкування, особливості оптимального спілкування. У науковій літературі зазначається, що спілкування сприяє створенню умов для розвитку мотивації тих, хто займається професійною діяльністю, надає їй творчого характеру, розвиває особистості суб'єктів спілкування, попереджує виникнення психологічних бар'єрів [9]. Певний внесок у вивчення проблеми ділового спілкування зробили спеціалісти з менеджменту. Процес комунікації вони описують як засіб підвищення ефективності управління, виділяють бар'єри в діловому та міжособистісному спілкуванні й пропонують способи і засоби їх подолання.

Термін “культура спілкування” вперше з'явився в наукових працях у 80-ті роки. Загальноприйнятого визначення цього поняття немає ще й досі. Схарактеризовано лише окремі види культури спілкування, описано культуру професійного, зокрема педагогічного, спілкування, виокремлено компоненти цього феномена. Автори свого часу зробили спробу визначити поняття “культура спілкування” й описати його як феномен [21].

Розвиток гуманістичної психології та гуманістичної етики на Заході сприяв гуманістичному осмисленню спілкування. У нашій країні на той час підходи до спілкування, як зазначалося, були класово зорієнтовані, стереотипізовані, мали формальний і конформний характер. Проте останнім часом ідеї гуманістичної етики та гуманістичної психології почали поширюватись і в Україні.

## **ВИСНОВКИ**



- Культура спілкування формується багатьма поколіннями людей. Суспільство загалом і кожний його член зокрема мають прагнути не тільки зберегти, а й примножити спадщину предків.
- Характер етики та культури спілкування в суспільстві помітно впливає на стан економічного та політичного розвитку країни, духовність її громадян і їхню національну самосвідомість.
- Культура спілкування останніми роками плідно осмислюється наукою. Привласнення результатів наукових досліджень через освіту і самоосвіту сприяє підвищенню загального рівня культури особистості, її самопізнанню, самореалізації та самовдосконаленню.
- Культура спілкування не має меж і кордонів. Усе краще, що мають світова наука і практика, має стати надбанням кожного, якщо він критично оцінює рівень своєї культури і прагне його підвищити.
- Теоретичні й практичні аспекти проблеми формування культури спілкування потребують подальшого вивчення, а результати досліджень — активного впровадження в життя з урахуванням рекомендацій гуманістичної етики і психології.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**



1. Що Ви знаєте з історії нашого минулого про спілкування, його етику та культуру?
2. Києво-Могилянська академія та братські школи були навчальними закладами, які давали не лише знання, а й формували у вихованців моральну та психологічну культуру спілкування. Чи робиться це в сучасних навчальних закладах?
3. Яку літературу з етики, етикету та культури спілкування Ви знаєте? Що з цієї скарбниці, з ідей вчених, на Ваш погляд, необхідно насамперед упроваджувати в нашому суспільстві?
4. Що таке “гуманістична етика” та “гуманістична психологія”? Наскільки їхні ідеї близькі нашому суспільству й кожному з нас?

---

---

## ТЕМА ДЛЯ ДИСКУСІЇ

*“Чому наші прадіди вмiли спілкуватися і правити через віче,  
а ми досягти цього не можемо?”*



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Драгоманов М. П. Два учителі // Вибрані тв. — К., 1991.
2. Зеленкова И. М., Беляева Е. В. Этика: Учеб. пособие и практикум. — Минск, 1997.
3. Каган М. С. Мир общения. — М., 1998.
4. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. — М., 1989.
5. Кониський Г. Історія Русів / Укр. переклад І. Драча. — К., 1991.
6. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / За ред. Л. М. Проколієнко. — К., 1989.
7. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. — К., 1997.
8. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М., 1984.
9. Леонтьев А. А. Педагогическое общение. — М., 1979.
10. Леонтьев А. А. Психология общения. — Тарту, 1973.
11. Малахов В. А. Этика: Курс лекций. — К., 1996.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.
13. Московичи С. Машина, творящая богов. — М., 1998.
14. Практическая психология для менеджеров. — М., 1996.
15. Психология и этика делового общения: Учебник. — М., 1997.
16. Роменец В. А. “Познай самого себя”. Психология на Украине в XVII–XVIII вв. // Психол. журн. — 1989. — № 6.
17. Сагач Г. М. Золотослів. — К., 1993.
18. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М., 1993.
19. Фромм Э. Искусство любить. — М., 1990.
20. Фромм Э. Психоанализ и этика. — М., 1998.
21. Чайка Г. Л., Чмут Т. К. Культура общения. — К., 1991.
22. Чмут Т. К. Культура спілкування. — Хмельницький, 1996.

23. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ. — Минск, 1992.
24. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию. — К., 1994.
25. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. — М., 1991.

## МОРАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- ✓ Мораль і моральність у суспільстві
- ✓ Моральні цінності як основа гуманістичного спілкування
- ✓ Моральні норми та принципи, їх значення для досягнення високого рівня культури спілкування
- ✓ Основні поняття гуманістичної етики



Розглядаючи діяльність людини, її спілкування з іншими крізь призму етичних норм і цінностей, можна зрозуміти природу етики ділового спілкування. До процесу спільної діяльності, до ділового спілкування долучається багато людей. Кожна людина є особистістю з позитивними та негативними рисами. До того ж кожна сфера життя та діяльності людини має певну специфіку. Тому постає питання про визначення моральних передумов, що впливають на ділові стосунки між людьми. У процесі спільної діяльності та ділового спілкування формується етика ділового спілкування як сукупність цінностей та норм, що орієнтують і регулюють дії людей.

**Мораль** — це форма громадської свідомості та вид громадських відносин, спрямованих на утвердження самоцінності особистості, рівноправності всіх людей у їхньому прагненні до щасливого та гідно-

*Мораль і моральність  
у суспільстві*

го життя. У моралі оцінюються не лише практичні дії людей, а й їхні мотиви, прагнення та наміри. Моральні вимоги до людини відповідають загальним нормам і принципам поведінки.

Мораль належить до основних сфер нормативної регуляції дій людини, таких як право, звичаї, традиції та ін., переплітається з ними і водночас істотно відрізняється від них. Вимоги **моральності** формуються у практиці масової поведінки, у процесі взаємного спілкування людей, відбивають життєво-практичний та історичний досвід.

Мораль і моральність не існують поза суспільством, без взаємодії людей. Вони значною мірою залежать від особливостей розвитку суспільства, насамперед від соціально-економічного ладу, що панує в ньому.

Ще в давньоруському літописанні “Повість временних літ”, складеному монахом Києво-Печерського монастиря Нестором, подано своєрідний образ “колективної моралі” або, точніше, колективної моральної відповідальності. Логіка цієї відповідальності така, що всі люди, які живуть і страждають разом, мають змогу жити праведно. З часів християнізації Русі церква почала розмежовувати такі поняття, як “злочин” і “гріх”. Якщо гріх — це моральна несправедливість або порушення божого закону, то злочин — це порушення закону загальнолюдського [6, с. 219]. Своєрідним моральним кодексом є “Повчання” князя Володимира Мономаха. До етичних норм належать його вимоги: “Не лінуйтеся”, “Стережіться брехні і пияцтва, і блуду”, “До старшого ставитися треба як до батька, а до молодих як до братів” та ін. [6].

Тривалий час у Європі, зокрема в епоху Відродження, етичним нормам і правилам належала першість під час розв’язання економічних проблем порівняно, скажімо, з прагненням до вигоди, до наживи. Етичний підхід, зокрема, прослідковується у працях французьких моралістів XVI–XVIII ст. М. Монтеня, Ф. Ларошфуко, Б. Паскаля та ін. [8]. Поки в Європі було суспільство “механічної солідарності”, що ґрунтувалося на колективних уявленнях та міфологічній свідомості (за твердженням відомого соціолога Е. Дюркгейма), суспільне життя в ньому було нічим іншим, як моральною сферою [5, с. 120].

За часів раннього капіталізму виникла суперечність між ставленням до діла та етичними нормами. Встановлюється така особливість мислення, коли характерним є систематичне прагнення отримати законний прибуток у межах своєї професії [1, с. 85]. У суспільстві формується органічна солідарність людей, що ґрунтується на взаємо-



доповненості ролей і професій, а також ідея професійної відданості, певного аскетизму в поведінці та спілкуванні людей. Взаємини між людьми і при вирішенні економічних питань певною мірою регулювалися вищими цінностями, зокрема релігійними (це особливо характерно для протестантської етики). З розвитком ринкових відносин людина дедалі більше стає самотньою, віддаляється від суспільства, від собі подібних, від тих, хто знаходиться поруч. Людина стає прагматичною, а суспільство під впливом грошей стає дедалі раціональнішим. Гроші починають бути засобом будь-якого обміну, зокрема в економіці, мистецтві, науці, практиці. Їх вплив поширюється, звичайно, на ділові стосунки між людьми та на спілкування. У такому суспільстві зростають корумпованість, жорстокість, егоїзм, індивідуалізм та ін.

Отже, суспільство, яке стоїть на шляху “гроші заради грошей”, “виробництво заради виробництва”, “дія заради дії”, приречене до морального занепаду. Щоб цьому запобігти, суспільство має повернутися до обов’язкової первинності етичних норм над прагненням досягти економічних результатів будь-якою ціною. Йдеться про моральну відповідальність кожного за себе та за інших, за життя загалом. І тут люди мають усвідомити, що індивідуальної відповідальності для розв’язання цієї проблеми явно замало. Потрібні спілкування, діалог індивідів, дискусія, хоча лише прагнення до цього не досить. Дискусія про майбутні цінності, їх ієрархію, реальні зміни в суспільстві буде тим досконалішою, чим незалежнішими будуть індивіди, які беруть у ній участь, чим більше вони прагнутимуть використати раціональні аргументи, не надаючи жодному з них абсолютного чи остаточного змісту, чим більше спілкування між людьми буде спрямоване на досягнення вільного консенсусу між ними [5, с. 511].

Однією з форм прояву моральних відносин у суспільстві є моральні цінності. **Цінність** — це поняття, що використовується у філософії та соціології для позначення об’єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, які втілюють у собі узагальнені ідеали і постають завдяки цьому як еталон належного. У сучасній філософії та етиці — це не лише суб’єктивна значущість певних явищ реальності, пов’язана із задово-

***Моральні цінності  
як основа гуманістичного  
спілкування***

лення певних цінностей, а також об’єктивна значущість певних явищ реальності, пов’язана із задово-

ленням потреб суб'єкта, у духовному відношенні цінності відроджують його самого з усіма його потребами [3]. Обираючи певні моральні цінності, тим самим людина підтверджує свідоме ставлення до норм і принципів моралі, дієвість своїх мотивів, цілісність моральної свідомості загалом.

Моральні цінності добра, обов'язку, відповідальності, справедливості, честі й гідності людини, совісті тощо помітно впливають на спільну діяльність людей, на характер і ефективність спілкування. Якщо співрозмовники, наприклад, під час розв'язання конфлікту демонструють свою відповідальність за стан справи, вміння бути справедливими щодо опонента, бажають не лише собі, а й співрозмовнику добра, то є багато шансів, що вони досягнуть злагоди, а спілкування відбуватиметься на високому моральному рівні.

Як зазначалося, на сучасному етапі розвитку нашого суспільства, коли рівень духовності у країні загалом падає, моральні цінності нерідко знецінюються. Тому наше суспільство має якомога більше уваги приділяти саме моральним цінностям, орієнтуватися на них в усіх сферах життя — економічній, політичній, соціальній, законодавчій та ін. Загроза дегуманізації виникає там, де людина звикає ототожнювати себе зі своєю функцією, своєю соціальною роллю. Образ такої самовідчуженої людини-функціонера, людини-рольовика став так би мовити “кошмаром” технічної цивілізації останніх століть [3, с. 258].

Систему моральних цінностей, яку доцільно впроваджувати в суспільстві ринкових відносин, детально описав відомий американський психолог і філософ Е. Фромм. Змальовуючи ринковий соціальний характер у праці “Психоаналіз і етика”, він зазначає, що у діловому спілкуванні проявляється ставлення до себе та інших як до товару, який можна якнайвигодніше продати й купити. Отже, на жаль, цінність людини полягає в тому, що вона є товаром [13].

Події, що відбуваються в окремій країні й у всьому світі, змушують людей переглянути систему цінностей як суспільства, так і окремої особистості. Керівники організацій, які успіх економічної діяльності пов'язують безпосередньо з людьми, уважно слідкують за цими процесами і своєчасно реагують на них. Вони враховують будь-які зміни у ставленні людей до звичаїв, традицій, релігії, праці, освіти тощо. Якщо ці зміни орієнтацій на певні цінності своєчасно не помітити, виникнуть додаткові труднощі. Саме зміна цінностей була однією з причин зниження темпів зростання промислового виробництва у США в 1965 р. Підприємці, які не усвідомили характер подій, що

відбулися, почали скорочувати кадри і втрачати клієнтів. Тим з них, хто продовжував поважати особистість, задовольняти потреби клієнтів та орієнтуватися на високу професійну майстерність працівників, падіння виробництва майже не загрожувало.

Звичайно, люди мають добре заробляти, аби жити в добрих умовах. Однак якщо весь час людина присвячує себе тільки роботі, ігноруючи власні інтереси та інтереси сім'ї, вона врешті-решт рано втрачає здоров'я, не здатна народжувати нові ідеї, перестає бути цікавою у спілкуванні. Щоб цього не сталося, зазначає Е. Фромм, людина повинна орієнтуватися не на принцип "мати", а на принцип "бути" [11, с. 35–55]. Це означає, що людина може й хоче жити повним життям. Вона хоче здобувати знання та віддавати їх, обирати заняття до вподоби, поєднувати продуктивну виробничу діяльність із власними інтересами в інших сферах. Розумні керівники поділяють такі орієнтації своїх підлеглих, не заважають їхнім прагненням до самореалізації, і не тільки при виконанні ними своїх професійних обов'язків. Як свідчить досвід кращих корпорацій світу, від цього виграють всі: кожна окрема людина і організація загалом.

Моральні цінності в усіх сферах життя людини регламентуються моральними нормами й принципами. **Моральні норми і принципи** — це певні вимоги та заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей, їхню взаємодію та спілкування. Ці норми та принципи, встановлені людьми в суспільстві на певному етапі його розвитку, є певним взірцем поведінки та обов'язкові для виконання.

***Моральні норми та принципи, їх значення для досягнення високого рівня культури спілкування***

Принципи моралі мають загальне соціальне значення і поширюються на всіх людей, уособлюючи те загальне, основне та первинне, що уможливорює ці вимоги та становить ціннісний базис суспільства, взаємовідносин людей. Моральні принципи підтримують і санкціонують в узагальненій формі суспільні підвалини життя, соціальний устрій, спілкування. Вони претендують на абсолютність, не допускають винятків. Будучи узагальненими, моральні принципи відбивають соціально-історичні умови буття людини, її сутнісні потреби.

Поряд з іншими сферами життєдіяльності людини моральні принципи та норми регулюють процес спілкування людей, бо саме під

час спілкування люди погоджують власні та суспільні інтереси. Більше того, спілкування людей має відбуватися за цими моральними принципами та нормами. Проте для індивідуального життя та поведінки людини вони є лише передумовою формування гуманістичних установок спілкування [14, с. 95]. **Гуманізація спілкування** — це насамперед розвиток і зростання потреби людини в такому спілкуванні. Воно передбачає здатність людини відчувати та співчувати, переживати і співпереживати, вміння розрізняти добро та зло, справедливість і несправедливість, вияв таких її якостей, як милосердя, порядність, добродійність і совість, а також морально-естетичні потреби, оцінки, смаки, ідеали, мотиви, вчинки. Тому не менше значення у процесі спілкування людей відіграють також моральні знання, здатність до раціонального осмислення моральних ситуацій та дій.

Відомо, що зовні добродійні вчинки можуть спиратися на мотиви, які явно суперечать принципам і нормам моралі: користолюбство, нажива, властолюбство та ін. І, навпаки, вчинок, який зашкодив іншим, може мати в основі добродійні наміри. Наприклад, людина, яка лише прагне до влади, у спілкуванні з іншими демонструє свою “демократичність”, гуманність. Досягши жаданої влади, вона швидко забуває про свої обіцянки і часто не виявляє доброти, чесності, відповідальності тощо. Таку поведінку в етиці називають легальною, а тип поведінки — **легалізмом**.

Відомий китайський філософ Конфуцій показав, що різні люди у своїй поведінці та спілкуванні дотримуються різних моральних норм і правил. На його думку, розумна людина: “коли дивиться, то думає, чи добре вона роздивилася, а слухає — думає, чи вірно вона почула; думає, чи ласкавий у неї вираз обличчя, чи шанобливі її манери, чи щире мовлення, чи пристойне ставлення до справи; при сумнівах думає про те, щоб порадитися; коли ж у гніві, то думає про наслідки; і перед тим як щось придбати, думає про справедливість”. Нерозумна людина робить три помилки: говорить, коли не час говорити (це нерозважливість), не говорить, коли настає час говорити (це потайливість), і говорить, не помічаючи міміки (це сліпота) [2].

Нині у складних умовах ринкових відносин людям доводиться робити вибір щодо орієнтації на справедливе ставлення до інших і врахування їхніх інтересів чи на егоїзм; на активність чи пасивність; на агресію чи альтруїзм; на любов до людей чи байдужість до них і т. ін. Цей вибір проявляється в поведінці людини та в її спілку-

ванні з іншими. Під час такого вибору людина звертається або до прийнятих суспільством, або до особистих моральних норм і принципів.

В умовах жорсткої конкуренції та зниження життєвого рівня людей зростає значення таких рис характеру людини, як стійкість, лояльність, вірність, милосердя та ін. Ідеться про мораль співвіднесення, дилема якої ґрунтується на тому, що не варто слухати ані друзів, ані ворогів, коли совість підказує “вчини так”. Під час спілкування — це вміння говорити так, щоб не принижувати гідності людей, вступати з ними в переговори, йти на компроміси, витрачаючи миттєву власну вигоду, але зберігаючи доброзичливі стосунки. Кожен, хто знайомий з історією створення та розвитку відомої американської компанії “IBM”, погодиться з тим, що своїм успіхом вона значною мірою зобов’язана морально-етичним ідеям її засновника Томаса Дж. Уотсона-старшого (1914 р.), аніж технічним нововведенням або фінансовим ресурсам. Він як честолюбивий підприємець, безумовно, хотів бачити свою компанію такою, що досягла успіху. Але маючи власні моральні цінності, він не хотів це робити в будь-який спосіб. На шляху до успіху Т. Уотсон хотів об’єднати людей єдиною метою. Тому він розробив кодекс поведінки працівників компанії, принципи якого дуже прості: 1) кожна людина заслуговує на повагу; 2) кожний клієнт фірми має право на особливу увагу та найкраще обслуговування; 3) усе, що робиться у фірмі, має постійно вдосконалюватися. Цих принципів дотримуються й зараз всі працівники фірми — від адміністраторів найвищого рангу до підсобників. Зазначені принципи становлять стрижень усієї діяльності компанії, до якої всі ставляться з повагою і довірою, що безпосередньо впливає на кожний крок і всю політику “IBM”. Мабуть, тому за 34 роки нікого не звільнили через скорочення програм, штатів, асортименту продукції чи бюджету. Але незалежно від посади розлучалися з тією людиною, яка порушувала моральні норми компанії або припускалася помилок у роботі і не бажала співпрацювати з іншими [9, с. 60–61, 66–67].

За правилами ділового спілкування, прийнятими в “IBM”, усі її працівники у своїх діях мають керуватися високими нормами ділового спілкування [9, с. 263–268]. “Кожний, з ким ви маєте справу, повинен розраховувати на справедливе і неупереджене ставлення до себе з вашого боку. Чесність є невід’ємною частиною моральної поведінки, а довіра необхідна для встановлення добрих та міцних стосунків” [9, с. 263–268].

## *Основні поняття гуманістичної етики*

Щоб зрозуміти моральність спілкування, потрібно знати основні поняття етики, об'єднані в цілісну систему з єдиним принципом її

побудови. Конкретний зміст цих понять, їх логічна форма й місце кожного з них у загальній системі змінювались в історії етичної думки залежно від розуміння природи моральності. Однак у всі часи в історії етики основними категоріями вважалися насамперед добро та обов'язок, а також доброчинність, совість та ін.

Розглядаючи етику спілкування, крім зазначених понять треба враховувати й поняття етики соціального характеру, підвалини якої були закладені Е. Фроммом. Він детально описав етичні зміни, що відбуваються в соціальному характері людей на різних етапах розвитку капіталізму. Ці зміни яскраво проявляються в поведінці людей, насамперед у їхній моральності [13].

Людина народжується доброю, як стверджує більшість представників гуманістичної етики. Усе, що в неї є доброго, слугує збереженню й розвитку життя, саморозвитку та використанню творчого потенціалу, а зло призводить до її руйнації. Отже, якщо людина у спілкуванні відстоює свої позиції, впевнена в собі, виявляє наполегливість у досягненні мети, не принижуючи іншого, визнаючи його право на власну думку, то вона не чинить зла. Для неї добро — це йти шляхом, який вона обрала, але не жертвуючи собою, щоб догодити іншому. Сьогодні такі вміння, що називаються **асертивними**, формують у людей за допомогою різних підходів. У людини є лише один спосіб бути в єдності зі світом і водночас у злагоді із собою — реалізувати свої здібності. Це буде добром і для неї, і для суспільства, тобто для інших. У протилежному разі перед людиною постають моральні проблеми, а неможливість їх розв'язання часто призводить до неврозу. Щоб цих проблем не виникало, зокрема під час спілкування, слід дотримуватись основних принципів етики: “не роби іншому того, чого б ти не хотів, щоб він робив тобі”; “що ти робиш іншим, те робиш і собі”. Іншими словами, якщо людина в діловому спілкуванні, маніпулюючи іншим, хоче досягти вигоди лише собі, особливо через хитрощі, махінації, нечесну гру, то порушується перший із зазначених принципів етики. Якщо ж під час розв'язання конфлікту перемога досягається за рахунок поразки опонентів, можна придбати ворогів. При цьому порушується другий із названих принципів етики.

Відбитком нашого “я” є совість. Вона уособлює суть власного морального досвіду. Це наш вплив на себе самого. Гуманістична совість протестує проти утиску, приниження себе, проти загрози стати інструментом у руках тих, хто прагне свідомо чи несвідомо занизити нашу самоцінність і обмежити самостійність. Поряд з гуманістичною співіснує і совість авторитарна. У них однаковий зміст етичних норм, але мотиви їх використання різні. Авторитарна совість вимагає від людини підкорятися авторитетам, які виробили, скажімо, певні етичні норми, догоджати їм. Якщо вона цього не чинить і проявляє самостійність, у неї пробуджуватиметься “нечиста” совість, вона відчуватиме безсилля, дискомфорт, провину [1, с. 174, 175]. Кожна людина, як стверджує Е. Фромм, має ці два різновиди совісті. Проблема в тому, яке співвідношення між ними.

Існує чимало етичних критеріїв цивілізованого спілкування, зокрема чесність, порядність, справедливість. У розвинених країнах, наприклад, без цих критеріїв у діловому спілкуванні між фірмами, банками й окремими людьми сучасне підприємництво було б неможливим. Нафта та нафтопродукти, акції та інші цінні папери на мільйони доларів щодня продаються на основі усних переговорів без свідків. Так само на великі суми щороку продаються товари солідними торговими фірмами без попереднього оформлення контрактів. Така практика сучасного підприємництва є наслідком довготривалого процесу розвитку бізнесу, під час якого сформувалися найоптимальніші моральні принципи та правила, яких ці підприємці дотримуються.

Для досягнення ефективності в діловому спілкуванні необхідно також керуватися такими етичними поняттями, як повага, співчуття, справедливість та ін.

Основою гуманістичних комунікативних установок є повага. Це таке ставлення до людини, коли враховується людська гідність. Повага доповнюється пошаною, тобто визнанням особистих чеснот індивіда та його приналежності до певної спільності. Якщо ми ставимося шанобливо до іншої країни або до якоїсь фірми, то поважатимемо також їхніх представників і виявимо це у своєму ставленні до них, що сприятиме встановленню контакту, взаємодії. Спілкування буде відкритим і націленим на продуктивний діалог, на співробітництво і злагоду, ґрунтуватиметься на врахуванні моральних норм і принципів справедливості, рівноправності, доброзичливості, ввічливості та ін.

Повага до співрозмовників, опонентів по спілкуванню, толерантність тісно пов'язані із самоповагою. Як би не ставилися до нас інші люди

під час спілкування, у ділових взаєминах, самоповага буде тим моральним механізмом, який допоможе нам не допустити приниження, глузування тощо. Людина з розвинутою самоповагою чинитиме опір цьому, виявить волю, відстоюючи свою гідність, честь. Християнська мораль вчить бути терплячим, але це не означає, що слід миритися зі злом, агресією, брутальністю, безчестям. Кожен із нас має робити все, що може, в межах норм моралі, щоб не допускати цього, щоб попереджати такі прояви у процесі спілкування з іншими людьми.

Людям, які чинять зло, ображають інших, можна часом поспівчувати, бо вони не розуміють, що роблять, і як це може негативно вплинути на них. Поспівчувати, а можливо, і допомогти. Замість того, що б “схрещувати мечі”, можна спробувати доброзичливо запропонувати інший вихід із ситуації, що склалася.

Повага та увага до клієнтів є безперечно основою довготривалих відносин. Компанія, яка підходить до ділових відносин лише з позицій власної користі, не може розраховувати на лояльність іншої сторони. А будь-яке зроблене клієнтові добро потім, як правило, повертається назад. Коли виникають нові ринки збуту продукції, до них швидко линуть різні корпорації, компанії, фірми з інших країн. Багато компаній намагаються будь-що збути свою продукцію, навіть низької якості. Відчувається це зараз і в Україні. Але якщо такі компанії зорієнтовані тільки на отримання тимчасової користі, то зв'язки не будуть тривалими. Вони завжди відчуватимуть опір з боку тих, кого принижують. І, навпаки, компанії, які в таких умовах встановлюють ділові контакти, поважаючи слабких сьогодні партнерів, допомагають їм, створюють основу для співробітництва в майбутньому.

Егоїзму, самолюбству протистоїть любов до себе. Вона не ототожнює егоїзм, не виключає любові до інших. Якщо людина піклується про себе, відповідальна, цінує і поважає себе, прагне до розвитку, самореалізації, врешті-решт, до свободи, то вона любить себе. Якщо людина себе любить, то вона спокійна, доброзичлива, впевнена в собі, совісна, а тому іншим людям добре з нею спілкуватися й співпрацювати.

Любов до людей є найкращим порадиником для розв'язання більшості складних проблем, у тому числі проблем спілкування. Вона включає в себе і повагу, і співчуття, і готовність допомогти. Саме вона підкаже у складних ситуаціях, коли і як розпочати спілкування, як вступити в контакт і як з нього вийти, які аргументи навести, яке рішення прийняти та ін. Коли любиш людей, з якими спілкуєш-



ся, то докладеш зусиль, щоб їх зрозуміти, щоб не зачепити їхню честь, гідність, не примусити їх зайве страждати, допоможеш їм зберегти та поповнити свою самоцінність. Апостол Павло у першому посланні до корінтян сказав: “Якби я говорив мовами людськими і ангельськими, але не мав любові, я був би немов мідь брєнєча або кимвал звучний. Якби я мав дар пророцтва і відав усі тайни і усе знання, і якби я мав усю віру, щоб і гори переставляти, але не мав любові, я був би — ніщо. І якби я роздав бідним усе, що маю, та якби віддав моє тіло на спалєння, але не мав любові, то я не мав би жадної користі. Любов — довготерпєлива, любов — лагідна, вона не задрить, любов не чванитьсє, не надимаєтсє, не бєшкетує, не шукає свого, не пориваєтсє до гнїву, не задумує зла; не тішитсє, коли хтось чинить кривду, радїє правдою; все зносить, в усе вірить, усього надїєтсє, все перетєрпить” [10, с. 218–219].

**Спілкування** — це форма творчості, яка допомагає виявити та розкрити найкращі сторони особистості. Водночас це процес виховання і самовиховання, коли люди впливають одне на одного. Тому таким необхідним для досягнення успішної взаємодії у спілкуванні є знання ролі моральних цінностей, розумне використання моральних принципів і норм.



## ***ВИСНОВКИ***

- Мораль — це форма громадської свідомості та вид громадських відносин, спрямованих на утвердження самоцінності особистості, рівноправності всіх людей в їхньому прагненні до щасливого та гідного життя.
- Однією з форм прояву моральних відносин у суспільстві є моральні цінності. Вони становлять основу гуманістичного спілкування.
- Моральні норми й принципи — це певні вимоги та заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей, їхню взаємодію та спілкування. Ці норми та принципи, що встановлені людьми в суспільстві на якомусь етапі його розвитку, є певним взірцем поведінки та обов’язкові для виконання.
- Гуманістична етика, якої треба дотримуватися під час спілкування, передбачає доброчинність, совісність, справедливість, повагу, співчуття, любов до людей та ін.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**



1. Що таке мораль, як вона формується у суспільстві?
2. Чому мораль є відбиттям життєво-практичного та історичного досвіду людей?
3. Що таке моральні цінності?
4. Чому саме моральні цінності є основою гуманістичного спілкування?
5. Що таке моральні норми й принципи?
6. Чому необхідно дотримуватися в бізнесі моральних норм і принципів?
7. Які існують основні поняття гуманістичної етики?
8. Що є запорукою ефективності у діловому спілкуванні?

## **ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

***“Чи не в любові до всього суттєвого сенс нашого життя на Землі?” (обговорення проблеми)***

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**



1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Избр. произведения. — М., 1990.
2. Конфуций. Лунь-юй. Древнекитайская философия // Собр. текстов: В 2 т. — М., 1972. — Т. 1.
3. Малахов В. Этика: Курс лекций. — К., 1996.
4. Монтень М. Опыты. — М., 1979. — Кн. 3.
5. Московичи С. Машина, творящая богов. — М., 1998.
6. Прохоров Г. М. Памятники переводной и русской литературы XIV–XV веков. — Л., 1987.
7. Психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриченко. — М., 1997.
8. Размышления и афоризмы французских моралистов XVI–XVIII веков. — Л., 1987.
9. Роджерс Фрэнсис Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.

10. *Святе* письмо старого та нового завіту: Пер. з євр., арам. та грец. // United Bible Societies. — 1990.
11. *Фромм Э.* Иметь или быть. — М., 1990.
12. *Фромм Э.* Искусство любить. — М., 1990.
13. *Фромм Э.* Психоанализ и этика. — М., 1998
14. *Шеломенцев В. Н.* Этикет и культура общения. — К., 1995.

## ПСИХОЛОГІЧНА ПРИРОДА СПІЛКУВАННЯ



- ✓ Спілкування як одна з нагальних потреб людини
- ✓ Структура спілкування
- ✓ Функції спілкування
- ✓ Спілкування як обмін інформацією
- ✓ Спілкування як взаємодія
- ✓ Спілкування як сприймання та розуміння одне одного
- ✓ Роль міжособистісних взаємин у спілкуванні
- ✓ Види та рівні спілкування

***Спілкування  
як одна з нагальних  
потреб людини***

Як зазначалося, спілкування в нашому житті відіграє дуже велику роль, а його психологічна природа надто складна. Людині важко бути щасливою, успішно працювати, самовдосконалюватися, самостверджуватися не контактуючи з іншими. Спілкування, на думку вчених, є однією з нагальних потреб людини, яка живе в суспільстві. Воно потрібне їй для взаємодії з іншими людьми, для впорядкування взаємовідносин з ними, для самоствердження в суспільстві. Більшість психологів, наприклад, називають таку потребу комунікативною і вважають, що вона проявляється через прагнення людини до розуміння її іншими. Потреба у спілкуванні виникає в перші місяці життя дитини, а на третьому році в неї вже виразно проглядає бажання спілкуватися з іншими

[6, с. 11–14]. У перші сім років у дітей чітко проявляється потреба в доброзичливій увазі, у повазі до них з боку дорослих та у взаєморозумінні та співчутті. Ця потреба, як правило, залишається у людини найважливішою на все життя. Потім її потреби розвиваються, відбувається перехід від простих форм потреб в емоційному контакті до складніших — у співпраці, інтимно-особистісному, діловому спілкуванні та ін. Розглядаючи потреби як початок діяльності, деякі науковці дотримуються положення про єдність спілкування та діяльності. Одні з них вважають, що спілкування та діяльність — дві рівнозначні категорії буття людини, інші — що спілкування є однією зі сторін діяльності, і, нарешті, деякі — що спілкування є особливим видом діяльності [6].

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

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

### *Структура спілкування*

- комунікативну — обмін інформацією між індивідами та її уточнення, розвиток;
- інтерактивну — організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, а й діями, зокрема при побудові спільної стратегії взаємодії;
- перцептивну — процес взаємного сприймання й розуміння співрозмовників, пізнання ними одне одного.

У деяких дослідженнях структура спілкування розглядається, виходячи з трьох рівнів аналізу (макро-, мезо- і мікрорівні) [8, с. 271–272]. На першому з них спілкування індивіда з людьми аналізується в інтервалах, рівних тривалості його життя. На мезорівні вивчаються окремі форми спілкування: бесіда, гра, колективне обговорення та ін. І, нарешті, на мікрорівні — одиницями аналізу виступають взаємопов'язані дії суб'єктів спілкування: “запитання — відповіді”, “повідомлення інформації — ставлення до неї”, “спонування до дії — дія” та ін.

Виходячи з цього в літературі описано різні моделі спілкування. Такої, яка б задовольнила всіх, ще не розроблено. Найпростіша модель — це спілкування в діаді (парі).

## **Функції спілкування**

Функції спілкування дуже різноманітні. Існують різні підходи до їх класифікації. Так, за однією з них виокремлюють три основних класи

таких функцій: **інформаційно-комунікативний, регулятивно-комунікативний та афективно-комунікативний** [8, с. 266].

Перший із них охоплює все, що є передаванням і прийманням інформації у психологічному розумінні цих слів. Ідеться не лише про готову інформацію, а й про таку, що формується, розвивається. Психологи кажуть не просто про її передавання, а про передавання та приймання значень. Спілкування забезпечує не лише пізнання, а й регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. З цим класом функцій пов'язані також способи впливу людей одне на одного: переконання, навіювання, наслідування та ін. Це регулятивно-комунікативна функція. Афективно-комунікативні функції належать до емоційної сфери людини. Річ у тім, що розмаїття людських емоцій виникає й проявляється під час спілкування.

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

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

## **Спілкування як обмін інформацією**

Розглянемо характеристики різних сторін спілкування. Обмінюючись інформацією, кожний із партнерів є активним суб'єктом у процесі спільної діяльності.

Важливу роль при цьому відіграє значущість інформації, завдяки чому партнери намагаються виробити загальний зміст, однакове розуміння ситуації [5, с. 291]. Це можливо лише за умови, що інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання.

Загальну модель спілкування взято з теорії інформації, де його розуміють як процес, за допомогою якого закодоване певним джерелом (відправником) повідомлення передається через канал зв'язку

до призначеного пункту (адресата), де відбувається його декодування. При такій моделі комунікативний процес розглядається як обмін інформацією між людьми, а основна його мета — забезпечити розуміння інформації, що є предметом обміну.

Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо лише тоді, коли партнери користуються однією або близькими системами кодифікації й декодифікації, тобто “спілкуються однією мовою”. Ефективність комунікації найчастіше визначається тим, чи вдалося вплинути суб’єктам спілкування одне на одного, чи уточнювалась, змінювалась, розвивалась інформація, думка співрозмовників. Саме в цьому проявляється специфіка людської комунікації на відміну від тїєї, що описується теорією інформації. Доведено, що на першому рівні обміну вирівнюються відмінності у вихідній інформації, яка є в індивідів, котрі вступили в контакт. На другому передаються та приймаються найважливіші значення (інформування, навчання, інструктаж тощо). І, нарешті, на третьому рівні індивіди прагнуть зрозуміти погляди та установки одне одного (згода, незгода, зіставлення поглядів) [15, с. 57–65].

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

Спілкування — це активна взаємодія його суб’єктів. Вони по черзі діють одне на одного, оцінюють дії, сприймають або не сприймають

### ***Спілкування як взаємодія***

спрямовані на них думки, оцінки, почуття. Якщо один із суб’єктів виявляє пасивність, спілкування не відбувається. Іноді бачимо таку картину: один із співбесідників щось розповідає, інший як людина ввічлива, начебто слухає, проте зацікавленості до змісту розмови не проявляє, до переданої інформації ставиться байдуже. Що ж відбувається в цьому разі? Той, хто говорить, не може “перенести” свої думки в голову іншого, залучити його до активного зацікавленого обговорення. Отже, взаємодії між ними не відбулося.

Як показують дослідження, спілкування сприяє фізичній взаємодії, допомагає в разі потреби спланувати її, змінити, дає змогу об’єдна-

ти людей у групі з метою організації їх спільної діяльності, в якій формуються позитивні міжособистісні взаємини. Особливості останніх певною мірою визначають взаємодію у життєвих ситуаціях.

Розрізняють два основних види міжособистісної взаємодії: співробітництво, або кооперацію (досягнення мети одним із суб'єктів сприяє або не заважає реалізації цілей решти суб'єктів), і суперництво, або конкуренцію (досягнення мети одним із суб'єктів ускладнює або взагалі виключає досягнення цілей іншими суб'єктами) [11, с. 52]. Інколи ці види взаємодії позначаються іншими термінами: згода та конфлікт, пристосування та опозиція, асоціація та дисоціація.

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

***Спілкування  
як сприймання  
та розуміння одне одного***

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

іншою [3, с. 5]. У загальному плані можна сказати, що сприймання іншої людини означає відображення її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними характеристиками індивіда та інтерпретацію на цій основі її вчинків.

Під час пізнання одна людина емоційно оцінює іншу, намагається зрозуміти її вчинки, виробити стратегію зміни її поведінки та побудувати власну. При цьому відбувається усвідомлення себе через іншого за допомогою механізмів ідентифікації та рефлексії. Перший з них зводиться до уподібнення, ототожнення себе з іншим. Це сприяє розумінню партнера по спілкуванню, стимулює відповідну поведінку



(альтруїстичну, гуманістичну, емпатійну тощо). Рефлексія у спілкуванні — це усвідомлення того, як суб'єкта сприймають і оцінюють інші.

Відомо, що сприймання та розуміння одне одного залежить від ряду факторів, зокрема від установок, обсягу інформації про інших і різних ефектів. Наприклад, якщо через певні обставини у нас ще до зустрічі з незнайомою людиною вже було сформовано щодо неї позитивну установку, то, сприймаючи, ми наділятимемо її образ переважно позитивними ознаками. У протилежному разі інтерпретація тих самих рис скоріше за все буде негативною.

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

Міжособистісні взаємини у спілкуванні — це такі взаємозв'язки між людьми, які суб'єктивно переживаються та об'єктивно проявляються в характері та способах взаємного впливу. Ці взаємини мають для людей не менше значення, ніж їжа та повітря. Якщо ці стосунки погані, то продуктивна взаємодія людей, їхня спільна діяльність стають неможливими. У людини псується настрій, здоров'я, вона не відчуває радості буття. Нездорові міжособистісні взаємини впливають також на характер спілкування. Іноді останнє зводиться до того, що розмови про інших ведуться виключно в категоріях оцінок, а то й за допомогою ярликів, причому, як правило, усе “малюється” чорно-білими фарбами. Для того щоб система міжособистісних взаємин була ефективною, а суспільство загалом здоровим, бажано відмовлятися від звички за всіма вчинками людей бачити злий намір [9, с. 13–25].

### ***Роль міжособистісних взаємин у спілкуванні***

Отже, важливою рисою міжособистісних взаємин є їхня емоційна основа. Одні люди під час спілкування нерідко без особливих зусиль можуть викликати в інших позитивні емоції, підтримувати гарний настрій. Інші вносять у взаємини напруженість, пробуджують негативні емоції, тривогу. Тому для успішного спілкування важливим є використання гуманістичних орієнтацій у взаєминах, дотримання емпатійного способу спілкування. Останній передбачає більш точне сприймання внутрішнього світу іншої людини із збереженням притаманних їй емоційних і змістовних відтінків. Саме ці

орієнтації та прояв емпатії у взаєминах є результатом високого рівня культури спілкування. Водночас наявність такого рівня є основою, на якій у майбутньому формуються гуманістичні комунікативні установки та способи й засоби їхньої реалізації.

### ***Види та рівні спілкування***

Спілкування — це багатовимірний, поліфункціональний, різновидовий процес. У психології існує кілька класифікацій видів спілкування. Вони подають цей феномен

різнопланово, збагачуючи палітру його характеристик. Найуживанішими є ті, які можна описати так:

- залежно від специфіки суб'єктів (особистість чи група) виокремлюють міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне спілкування, а також спілкування між особистістю та групою;
- за кількісними характеристиками суб'єктів розрізняють самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;
- за характером спілкування може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;
- за цільовою спрямованістю розрізняють спілкування анонімне, рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.

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

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

Для функціонально-рольового спілкування дуже важливими є доброзичливість, повага до людей, вміння бачити перед собою особистість. Про таке ставлення свідчать, зокрема, посмішка, а також

уміння сказати людині щось добре (наприклад, комплімент на фоні антикомпліменту собі: “У вас така пам’ять, що можна по-доброму позаздрити”, “Ви так добре працюєте на комп’ютері, я так не вмю”).

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

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

Цікавою є концепція Е. Берна. Він описує життєві ігри людей, використовуючи позиції, які кожен проявляє в певних ситуаціях, — Батька, Дитини та Дорослого. На думку Е. Берна доцільно виокремити шість рівнів спілкування: 1) “нуль спілкування” або “замкнення на себе”; 2) ритуали (норми спілкування); 3) розваги; 4) ігри (людина думає одне, а демонструє інше з тим, щоб завести другого в пастку); 5) близькість; 6) робота (ділове спілкування) [2]. На кожному з цих рівнів людина використовує різні способи і засоби спілкування, тому що його мета щоразу змінюється.

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

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

- конкуренція, суперництво (від спілкування, коли “людина людині – вовк”, до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);
- співробітництво (“людина людині – людина”). На цьому останньому рівні можливе саме олюднення людини, тобто спілкування, в якому проявляються гуманістичні установки, високий рівень його культури.

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

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

## **ВИСНОВКИ**



- Спілкування – важлива форма людського буття, умова життєдіяльності людей, спосіб їхнього об'єднання. Воно є генетично первинною основою культури спілкування.
- Спілкування – це міжособистісна і міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо).
- Потреба у спілкуванні розвивається від простих форм (потреба в емоційному контакті) до складніших (у співробітництві, інтимно-особистісному спілкуванні і т. ін.).

- Культуру спілкування визначає свідоме й розумне ставлення до використання всіх його сторін, функцій та видів у єдності.
- Вищий рівень моральної культури спілкування характеризують гуманістичні орієнтації у міжособистісних взаєминах та емпатійний спосіб сприймання одне одного.



## ***ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ***

1. Що таке спілкування і в чому полягає його гуманістична природа?
2. У чому специфіка людської комунікації? Які її особливості?
3. Як пов'язані спілкування та взаємодія?
4. Яка залежність між культурою спілкування та пізнанням себе та іншого?
5. Які функції виконує спілкування?
6. У чому особливості культури спілкування на кожному з його рівнів?
7. Що дають знання про спілкування для майбутньої професійної діяльності та особистого життя?



## ***ТЕМА СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ***

***"Спілкування, його види та рівні"***



## ***СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ***

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — 2-е изд. — М., 1988.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди: Пер. с англ. — М., 1988.
3. *Бодалев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
4. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М., 1975.
5. *Леонтьев А. Н.* Проблемы развития психики. — М., 1972.
6. *Лисина М. И.* Проблема онтогенеза общения. — М., 1986.
7. *Лозниця В. С.* Психология менеджменту: Навч. посібник. — К., 1997.

8. *Ломов Б. Ф.* Психические процессы и общение // Методологические и теоретические проблемы социальной психологии. — М., 1975.
9. *Мелибруда Е.* Я-Ты-Мы. Психологические возможности улучшения общения: Пер. с пол. — М., 1986.
10. *Основы психологических знаний: Учеб. пособие / Авт.-сост. Г. В. Щёкин.* — К., 1996.
11. *Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского.* — 2-е изд. — М., 1990.
12. *Сухарев В.* Искусство распознавания людей. — Д., 1998.
13. *Хараиш А. У.* Личность, сознание и общение: к обоснованию интересубъективного подхода в исследовании коммуникативного воздействия // Психолого-педагогические проблемы общения. — М., 1979.
14. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента: Науч.-практ. пособие. — К., 1994.
15. *Яноушек Я.* Проблемы общения в условиях совместной деятельности // *Вопр. психологии.* — 1982. — № 6.

## ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В КОНТЕКСТІ ЕТИКИ ТА КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- ✓ Визначення взаємодії
- ✓ Спільна діяльність і вплив на неї етичних норм і правил
- ✓ Мораль і особистісний вплив
- ✓ Взаєморозуміння та його рівні
- ✓ Бар'єри на шляху до взаєморозуміння, зокрема моральні
- ✓ Механізми взаєморозуміння, роль етики в їх застосуванні



Нерідко можна спостерігати, як під час зустрічі між людьми не встановлюється контакт, через що їхня бесіда не має позитивного продовження, хоча на обговорення проблеми було витрачено багато часу. Чому це так? Тому, що між ними не відбулася взаємодія.

### *Визначення взаємодії*

**Взаємодія** — це процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів одне на одного, який породжує причинну умовленість їхніх дій і взаємозв'язок. Цей процес потребує активності та взаємної спрямованості дій тих людей, які беруть у ньому участь.

Якщо кожний учасник виступає як особистість, а не як об'єкт, взаємодія може відбутися на високому рівні моральної культури спілкування. Особистість, спілкуючись, сподівається, що її вислуха-

ють, зрозуміють, відгукнуться на її почуття, дадуть відповідь на запитання. Для цього потрібні певні комунікативні, бажано гуманістичні, установки щодо інших людей. Без таких установок відповідної мотивації взаємодії у спілкуванні може і не відбутися.

Існує багато видів взаємодії, а тому й кілька їх класифікацій. Одна з найвідоміших — поділ на кооперацію (співробітництво) та конкуренцію (суперництво).

Відома класифікація, де основою є кількість суб'єктів, що спілкуються. Якщо суб'єктів двоє, то це взаємодія парна (у діаді). Якщо суб'єктів багато, то вони можуть взаємодіяти у групі (групова взаємодія), між групами (міжгрупова взаємодія) або суб'єкт може діяти з групою (суб'єктно-групова взаємодія). Цим суб'єктом може бути лідер або будь-який член групи.

***Спільна діяльність  
і вплив на неї  
етичних норм і правил***

Спільна діяльність суб'єкта з групою є тим важливим фактором, який нерідко визначає ефективність взаємодії, а отже, й культуру спілкування.

Тому, бажаючи досягти позитивного результату у співробітництві з іншими, важливо продумати насамперед питання його організації.

Спільна діяльність у соціальній психології — це організована система активності індивідів, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів матеріальної та духовної культури. Така діяльність неможлива без контактів між людьми і обміну інформацією, думками, оцінками, почуттями тощо. Її важливою рисою є спільна мета та передбачення результату, що відповідав би загальним інтересам і сприяв реалізації потреб кожного з індивідів, які починають взаємодіяти. При цьому важливо спланувати та врахувати “дорожок” кожного в кінцевий результат.

Наші дослідження свідчать, що не кожна діада і не кожна група готові до спільної діяльності, до діалогу. Ця готовність має три компоненти — мотиваційний, змістовний та операційний. По-перше, у людей може не виникнути бажання спільно працювати, думати або, скажімо, творити щось матеріальне чи духовне. По-друге, вони не знають, як разом працювати і спілкуватися, використовуючи діалог: обидва хочуть виконувати одну й ту саму частину роботи, кожен хоче, щоб діяльність відбувалася саме за його програмою, відповідно до його бачення ситуації і т. ін. І, по-третє, їхні знання, що потрібні в



конкретній ситуації, помітно різняться як якісно, так і кількісно. Тому до спільної діяльності треба готуватись. І якщо група має лідера, то він має це враховувати.

Готовність до спільної діяльності в різних групах різна. Одні можуть бути готовими мотиваційно і не готовими операційно. Інші мають операційну й змістовну готовність, але не хочуть об'єднуватись у групу для досягнення спільної мети, хочуть працювати індивідуально або в іншій групі. Тому в кожному окремому випадку треба вирішувати, чи готові члени групи до спільної діяльності, й відповідно до цього добирати методи роботи. У менеджменті, наприклад, вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то в цьому винен керівник, бо він не підготував її до цього, не зміг спрямувати дії кожного і всіх разом.

Взагалі, спільна діяльність лідера і всієї групи — необхідна умова для встановлення взаєморозуміння, формування згуртованості групи та розвитку її членів. Наші дослідження показали, що це найвищий рівень взаємодії. Але бажано, щоб цьому передувало встановлення взаємодії в підгрупах, спочатку як умовно спільної діяльності її членів. Саме тоді вони оволодівають необхідними діями та змістом, зокрема продуктивним діалогом. Це наче стартова сходинка для підйому до спільної діяльності лідера з усією групою.

Для того щоб спільна діяльність дала позитивні результати, лідер має враховувати особливості поведінки людей у групі та етичні проблеми, які при цьому виникають. Без цього навряд чи спілкування буде результативним і відповідатиме належному рівню культури.

У країнах, де керівники фірм прагнуть підняти рівень культури ділового спілкування, розроблюють кодекси честі або норми поведінки працівників. Наприклад, до керівників висуваються такі вимоги: “ставитися до підлеглих з повагою”; “уважно вислуховувати підлеглих, особливо їхні пропозиції”, “не обговорювати дії інших людей”, “не просити підлеглих робити вам особисті послуги”, “не позичати гроші у підлеглих” і т. ін. Спілкування підлеглого з керівником також визначається певними правилами: “до керівника треба ставитися з повагою, у міру демонструючи свою готовність до взаємодії та виконання доручень”, “не слід поводитись з керівником надто запопадливо”, “критичне зауваження керівника може мати сенс, а тому варто подумати, де і в чому припущено помилку”, “звертаючись до керівника, доцільно вживати ту форму, якою користується більшість співробітників”. Спілкування з колегами відповідно до

встановлених правил регламентується, наприклад, так: “бути доброзичливим, ввічливим, привітним”, “слухаючи уважно співрозмовника, доцільно показувати йому (позою або мімікою) позитивну реакцію на нього”, “не обговорювати на роботі свої домашні та особисті проблеми”, “не розмовляти голосно, щоб не заважати іншим” і т. ін.

У групах, де норми та правила спілкування розроблено й прийнято всіма її членами, поведінка кожного індивіда нерідко сприяє змінам у діях і почуттях інших, тобто має індивідуальний вплив.

### ***Мораль і особистісний вплив***

У психології **вплив** — це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини (її установок, уявлень, думок, оцінок тощо) під час взаємодії з нею.

Які якості, вміння допомагають підвищити особистісний вплив? Це, безумовно, компетентність, доброзичливість, енергія, цілеспрямованість, ентузіазм, уміння володіти собою, користуватися різними способами й засобами спілкування. Це, безумовно, й ті моральні норми та правила, які засвоїла особистість: чесність у спілкуванні, справедливість, доброзичливість, щирість тощо (тобто йдеться про моральність людини). Відомо, що нерідко люди в ділових стосунках віддають перевагу моральним чеснотам над професійними якостями. Тому часто більший особистісний вплив на інших має той керівник або навіть спеціаліст, для яких моральні норми поведінки є обов’язковими. Загалом, за даними психологів, найефективнішим у спілкуванні буде керівник, який водночас є і компетентним спеціалістом, і моральною людиною.

Якогось жорсткого набору якостей, чеснот не існує. Передусім має значення, якою є особистість взагалі, які має установки, самооцінку та як вона ставиться до моральних цінностей. Виокремлюють навіть харизматичний вплив як такий, що йде від особистості, яка є взірцем для інших.

Своєрідно проявляється, наприклад, у спілкуванні вплив однієї людини на інших через владу. З одного боку, влада — це можливість впливати на інших, з іншого — щоб впливати, треба мати владу. Коли одна людина або група людей користуються владою для того, щоб принизити інших, найчастіше кажуть: у них відсутня культура спілкування, і передусім моральна.

Тим, хто прагне до високої культури спілкування, бажано знати, яка інформація підсилює вплив на інших людей, а яка, навпаки, зменшує його. Так, не бажано казати “я — маленька людина”, “у мене не виходить”, “у мене мало досвіду”, “я не хочу забирати у вас час” і т. ін. Краще сказати: “я — ще молодий спеціаліст”, “мені слід детальніше розібратися в цьому”, “я лише розпочав роботу”, “мені хотілося б з вами обговорити це питання” і т. ін. У бесіді бажано замінювати фрази на зразок “я повинен” на фрази “я хочу”, “я вибираю”. У першому випадку людина діє, почувавши себе пригновленою. Це, звичайно, впливає на її настрій, їй хочеться чинити опір, а це викликає, у свою чергу, відчуття провини. Через це в конкретній ситуації бажано робити вільний вибір, урахувавши всі обставини, а також настрій, можливості, наслідки і т. ін. Особистісний вплив підвищуватиметься, якщо бажання людини і дійсність збігатимуться. Це дасть змогу їй відчутися себе сильною, такою, що хоче й може досягти того, чого бажає.

Компетентне використання людиною різних видів психологічного впливу в діловому спілкуванні є важливою складовою її культури. Саме правильний добір засобів і механізмів впливу сприяє досягненню оптимального результату взаємодії, розвитку особистості, формуванню в неї високих моральних якостей, реалізації її творчих здібностей та можливостей самовдосконалення.

Якби люди були однаковими, проблема розуміння одне одного, мабуть, не виникала б. Тоді б усі однаково мислили, говорили, діяли. Якби люди взагалі нічого спільного не мали, то й порозумітися вони не змогли б. Ще 1829 р. на це звернув увагу німецький філософ Ф. Шлейєрмахер [3]. На його думку, взаєморозуміння передбачає два моменти: спільність людей за духом і певні відмінності між ними.

### ***Взаєморозуміння та його рівні***

**Взаєморозуміння** — це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Класичним прикладом цього є епізод із роману “Анна Кареніна” Л. Толстого, де Левін і Кітті спілкуються, пишучи одне одному записки. Замість слів вони вживають лише початкові літери. Обое настільки добре відчували одне одного, що за цими літерами могли зрозуміти довгі фрази, якими розповідали про свої почуття.

Виокремлюють три рівні взаєморозуміння: *згоду, осмислення та співпереживання* [4, с. 64–67]. Під згодою слід розуміти достатньо взаємопогоджені оцінки ситуації та правила поведінки кожного учасника спілкування. Це зовнішній (формальний) рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції та поведінку до неї та до поведінки інших — необхідна умова спільної діяльності. Підкоритись розумним нормам поведінки — перший крок до взаєморозуміння. Однак це не так легко, тому ми часто спостерігаємо неадекватну поведінку людей (у транспорті, магазині, лікарні тощо). Згода як формальний рівень взаєморозуміння проявляється в різних видах спілкування: соціально-рольовому або анонімному, функціонально-рольовому, неформальному.

Розуміння як осмислення — другий рівень — це такий стан свідомості, коли в суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і добраних засобів впливу. Без такого стану неможливо продовжувати спілкування з метою координації дій у спільній діяльності. Тут характерним є відчуття внутрішнього зв'язку, організованості в обговоренні, встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Розумінню як осмисленню сприяють діалог, уміння знайти спільну мову, навчитися слухати одне одного й аналізувати погляди кожного. Бажання осмислити — ознака високих моральних якостей людини та її культури спілкування.

Взаєморозуміння як співпереживання передбачає здатність уреховувати стан співбесідника. Той, хто перебуває у збудженому стані, має заспокоїтись, а той, хто перебуває у пригніченому стані, — активізуватися. Стан людини можна визначити за експресією обличчя, жестами, позою, які дають змогу не лише побачити ставлення людини до співбесідника, а й до інформації, яку він часом намагається приховати. Тому з морального погляду слід розпізнати емоційний стан іншого. Це зробити легше, ніж маніпулювати своїм. Особливого значення розуміння як співпереживання набуває під час неформального спілкування, зокрема сімейно-інтимного. Навіть якщо людина затамувала свою образу, роздратування або любов, вона все-таки плекає надію, що її зрозуміють. К. Станіславський писав, що зрозуміти — це означає відчувати. Щоб досягти взаєморозуміння, кожен має продумати, що він хоче сказати іншому, знайти слова, які б донесли його думку, і розшифрувати інформацію (словесну та несловесну), яку свідомо і несвідомо передав йому інший.

Під час спілкування люди постійно обмінюються інформацією. Опитування показало, що обмін інформацією — одна зі складних проблем у роботі з іншими, управлінні ними. Але до свідомості іншої людини потрапляє не вся інформація, яка передається. У результаті досліджень встановлено: якщо всю задуману людиною інформацію прийняти за 100%, то словесної форми набирає лише 90% цієї інформації, людина висловлює лише 80% задуманої інформації. Водночас інша людина вислуховує тільки 70% цієї інформації, а розуміє 60%. У пам'яті ж іншої людини залишається лише 24% задуманої та висловленої інформації.

Знаючи це, кожний співрозмовник для досягнення повного взаєморозуміння має дуже відповідально ставитися до передавання інформації та її осмислення. Тому під час спілкування варто перевіряти ефективність передавання інформації та її розуміння. Люди, які дотримуються моральних норм і психологічних правил спілкування, у таких ситуаціях обов'язково попросять повторити сказане. Непогано поставити запитання типу: “Якщо я Вас правильно зрозумів, Ви хотіли сказати, що...” А той, хто передає інформацію, намагатиметься вживати загальновідомі терміни, користуватиметься зрозумілою для співрозмовника мовою, враховуючи його інтелектуальний рівень.

Під час спілкування люди осмислюють не лише словесну інформацію. Спостерігаючи за поведінкою одне одного, на основі несловесної інформації й контексту людських взаємин вони начебто “читають” те, що приховано за словами співбесідника (у сфері його мотивації, моральності, свідомого, несвідомого і т. ін.).

Взаєморозуміння — це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми. Іншими словами, це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншого як особистості з її потребами, інтересами, установками, переживаннями, досягненнями і поразками, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою фігурою для них і т. ін. Перший з описаних аспектів розуміння дуже важливий у ділових, другий — у міжособистісних взаєминах, особливо в інтимно-сімейному житті.

Той, хто передає інформацію, має знати, що розуміння її іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти інформацію, що передається, повноти інформації, логіки викладу, вміння стимулювати іншого до думки у процесі приймання та осмислення інформації.

***Бар'єри на шляху  
до взаєморозуміння,  
зокрема моральні***

Бар'єри на шляху до взаєморозуміння виникають залежно від характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей, які спілкуються. Бар'є-

рами можуть бути також особливості різних соціальних груп, до яких належать співбесідники, а також їхні соціокультурні відмінності. Аналізуючи факт непорозуміння, варто подумати, які з них треба обійти і які внести корективи у подальше спілкування. Ще важливіше вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання [7, с. 4].

Як зазначалося, іноді те, що говорить один, не зовсім розуміє інший, адже слова (символи) мають не однакове значення для різних людей. Семантичні варіації нерідко спричиняють неправильне розуміння людиною думок іншого. Наприклад, керівник фірми каже підлеглому, щоб він йому зателефонував з об'єкта, коли в того виникнуть труднощі. Але підлеглий не знає, що керівник мав на увазі, говорячи про труднощі. Він не хотів виглядати в очах керівника некомпетентним, а тому й не зателефонував йому.

Якщо людині не дати чіткої й повної інформації, то її дії будуть навряд чи такими, як ми хочемо. Крім того, люди, передаючи інформацію, можуть не лише її втрачати і спотворювати, а й підмінювати іншою інформацією. Лише якщо двоє людей, які спілкуються, вкладають у слова одне й те саме значення, вони зможуть порозумітися. Тому бажано з'ясувати “що є що”.

Інколи під час спілкування майже немає надії, що тебе розуміють. Це трапляється тоді, коли у людей відсутній зворотний зв'язок. Наприклад, менеджер ознайомлює нового працівника з його функціональними обов'язками. Через деякий час з'ясовується, що той зрозумів їх інакше. На жаль, це сталося через те, що під час спілкування працівник посоромився з'ясувати те, що йому було незрозуміло, а менеджер не спромігся дізнатися, чи адекватно було сприйнято його інформацію. Мабуть, менеджер не зміг чітко та ясно викласти свої думки, а тому їх не зрозумів працівник. Крім того, можливо, що новий працівник не досить уважно слухав менеджера. Між ними не було зворотного зв'язку.

Одні люди прагнуть зрозуміти вчинки, висловлювання, емоції партнера по спілкуванню, інші — ні. Трапляється й таке, що людина одних партнерів розуміє, а інших — ні (за принципом: кого хочу —

того і розумію). Це відбувається тому, що деякі люди видаються не вартими її уваги, тому тут до мотиваційного бар'єра додається також моральний [4, с. 64–67]. Таку ситуацію інколи можна спостерігати в магазинах, де між покупцями і продавцями виникають антипатія, недовіра. Відчувається, що вони не розуміють одне одного. Звичайно, можна навчити продавця поводитися належним чином, культурно. Але чи можна навчити одну людину любити іншу, зокрема щоб продавець любив покупця? Ідеться про моральні цінності, що характеризують людину загалом і залежать від її сутності. Про любов і повагу до людини свідчать не слова “Чим я можу допомогти Вам?”, а уважне, терпляче, щире ставлення. Адже покупець у першому випадку зрозуміє, що на нього тиснуть, відтак у нього зростає внутрішній опір, а в другому випадку він, навіть якщо і не планував робити покупку, зробить її.

Буває так, що бар'єром на шляху до взаєморозуміння є хвилювання, пов'язане з бажанням людини, щоб її зрозуміли. Тут починають діяти емоції. Деякі з них мають негативний відтінок, тому нерідко впливають на логіку викладу, мовлення, заважають слухати уважно іншого і зрозуміти його. Позитивні емоції також не завжди допомагають адекватному взаєморозумінню (наприклад, закоханим, які під впливом переживань вживають не ті слова, які б їм хотілося). Хоча загалом позитивні емоції стимулюють бажання зрозуміти іншого, посівчувати йому та допомогти.

Іноді виникають інтелектуальні бар'єри (у кожної людини вони різні) внаслідок особливостей людини у сприйманні, мисленні, пам'яті.

Звичайно люди реагують не на те, що відбувається, а на те, що вони сприйняли. Тому особливості сприймання інформації можуть стати бар'єрами на шляху до взаєморозуміння. Відомо, що люди сприймають інформацію вибірково залежно від своїх потреб, інтересів, емоційного стану і характеру ситуації. Життєвий досвід у кожного є унікальним, неповторним. Тому навіть якщо людина має велике бажання бути зрозумілою й добирає найточніші слова, немає гарантії, що співрозмовник зрозуміє — хай він у цьому й зацікавлений — усю інформацію точно й повністю. Це буває навіть тоді, коли люди перебувають у близькому контакті. А та людина, яку не розуміють, починає поступово віддалятися від партнера, при цьому втрачається близькість у стосунках.

Процес розуміння залежить також від моральних і психологічних установок особистості до певних ідей або до того, хто їх передає. Якщо ці установки позитивні, то процес сприймання відбувається успішно, у противному разі з'являються знову ж таки бар'єри. Подолати їх можна, лише поступово змінюючи установки. Наприклад, нині в Україні багато людей скептично і з недовірою ставляться до бізнесменів, підприємців. Ці негативні установки погано впливають і на результативність сприймання інформації, яка надходить від останніх. Щоб змінити ставлення до бізнесу, забезпечити взаєморозуміння бізнесменів і широкого загалу, треба змінити установки і у бізнесменів (вони мають виходити з того, що роблять корисну справу не тільки для себе, а й для інших, для держави взагалі), і у населення (яке мусить зрозуміти, що без нових підходів до економіки наряд чи можна зрушити з місця).

Без двостороннього осмислення інформації та ситуації неможливо її зрозуміти. Тут, як і при сприйманні мови, важливо, щоб інтелектуальні рівні, види мислення партнерів не надто різнилися. Якщо ж з одного боку знаходяться співрозмовники-теоретики, а з іншого — практики, то вони не завжди порозуміються. Або, скажімо, один із партнерів має високий рівень мислення, а інший — низький. Їм також рідко вдається знайти такі слова й докази, які були б переконливими для обох.

Підвести людей, які прагнуть до взаєморозуміння, може й пам'ять. Ніхто з нас не може бути впевнений у тому, що він завжди зберігає в пам'яті й може відтворити всю інформацію, що надійшла до нього. Люди це знають, проте в конкретних ситуаціях їм здається, що пам'ять підводить не їх, а партнерів ("я точно пам'ятаю, що я..."). Тому слід, зокрема, в ділових стосунках записувати найважливішу інформацію, а то й підписувати документи, де відмічати основні положення та рішення, висловлені думки.

Складну проблему становить взаєморозуміння людей, які належать до різних великих і малих соціальних груп. Кожний із нас водночас є членом різних груп: за віком, статтю, професією, національністю і т. ін. Звичайно, в особливостях різних груп розібратися важко, ще складніше всі їх урахувати. Проте кожен знає, що різну психологію мають, наприклад, старше та молодше покоління, жінки й чоловіки. Так, старше покоління, звичайно, критично ставиться до інновацій. Молодь емоційно більшою мірою готова до змін, тому завжди прагне нового.



По-різному поводяться, спілкуючись, чоловіки й жінки. Чоловіки більше уваги приділяють змісту спілкування, а жінки — безпосередньо процесу. Чоловіки, як правило, слухають уважно 10–15 секунд, а потім починають розмірковувати над тим, що самі хочуть сказати, тобто вони нерідко не вислуховують співбесідника до кінця, не прагнуть з'ясувати, чи правильно його зрозуміли. Жінки, на відміну від чоловіків, бачать в особі співбесідника особистість і розуміють її почуття. Чоловіки активніше відстоюють свою позицію, а жінки легше піддаються переконанню і спокійніше сприймають чужу думку. Успіх значною мірою залежить від рівня культури спілкування співбесідників, від знання ними психології особистості, вміння враховувати їх при доборі засобів спілкування. Цей висновок стосується також спілкування між людьми різних національностей. Орієнтація на загальнолюдські моральні цінності, самобутність, унікальність кожного народу сприяє встановленню взаєморозуміння, громадянської злагоди і християнської любові. Ще в XVI ст. видатний французький філософ-мораліст М. Монтень писав, що різні звичаї народів нескінченні у своїх проявах, і скрізь вони мають обґрунтування. Невраховання таких звичаїв нерідко сприймається як відхилення від розуму [8, с. 107–109].

Ми не маємо права змінювати звичаї інших народів. Їх потрібно пізнавати і враховувати з метою досягнення взаєморозуміння. Під час бесіди американців чи англійців один говорить, а другий слухає, адже переривати не ввічливо. Японець слухає більш активно, подаючи сигнали про те, що він розуміє співбесідника, якщо може, то навіть закінчує за нього фрази. Його “хай” (“так”) означає: “Я вас розумію”. Інколи ті, хто не знає цієї особливості японців, сприймають “хай” за згоду і думають, що досягли успіху у вирішенні ділових питань, а потім, на жаль, глибоко розчаровуються. Загальнолюдська культура допоможе подолати бар'єри взаєморозуміння, пов'язані із соціокультурними відмінностями.

Бар'єрів на шляху до злагоди, взаєморозуміння між людьми багато. Їх треба вчасно розпізнавати, попереджати і долати. Це те негативне, що знижує ефективність спілкування та взаємодії між людьми. Водночас наука й практика пропонують певні способи і засоби, які сприятимуть успіху у взаємопорозумінні та взаємодії.

**Механізми  
взаєморозуміння, роль  
етики в їх застосуванні**

Прагнення до взаєморозуміння — це етична проблема. Використання ж його механізмів, їх пошук, добір і зміна — це прояв моралі

в реальності, свідчення моральності людини.

Серед механізмів взаєморозуміння виокремлюють **ідентифікацію** (уподібнення себе іншому) та **рефлексію** (у соціальній психології — механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи).

Наприклад, спілкуючись, взаємодіють двоє активних людей. Отже, уподібнюючи себе з іншим, людина намагається досягти взаєморозуміння. При цьому спостерігається немовби заглиблення, перенесення себе в іншу людину, що допомагає певному усвідомленню її особистісних смислів.

Щоб досягти під час спілкування взаєморозуміння, необхідно враховувати не лише потреби, інтереси, установки іншого, а й думати про те, як він ставиться до ваших потреб, інтересів, установок, якими він бачить ваші індивідуальні особливості, як інтерпретує ваші емоційні реакції й думки. Іншими словами, рефлексія у процесі взаєморозуміння — це подвоєне, дзеркальне взаємовідбиття суб'єктами спілкування одне одного. Ідентифікація як механізм дещо схожа на емпатію — так зване афективне “розуміння”, що зводиться до проникнення в переживання іншої людини. Розрізняють три *складові емпатії*: *емоційну*, що ґрунтується на механізмі наслідування моторних і афективних реакцій іншої людини; *когнітивну*, яка базується на інтелектуальних процесах; *прогностичну*, що проявляється як здатність людини передбачати афективні реакції іншого в конкретних ситуаціях.

Ідентифікації та емпатії притаманне вміння поставити себе на місце іншого. При ідентифікації люди будують свою поведінку відповідно до позиції партнера. У разі емпатії одна людина намагається зрозуміти іншу, взяти до уваги позицію співрозмовника, поспівчувати йому, але діятиме відповідно до своїх уявлень [6, с. 128–135].

Як механізм взаєморозуміння розглядають також прийняття ролей (майже те саме, що й рефлексія та децентралізація). Під децентралізацією розуміють зміну позицій суб'єкта внаслідок порівняння та інтеграції її з позиціями, що відрізняються від власної.

Науковці робили спроби описати механізми досягнення взаєморозуміння через певні прийоми. В їх основу було покладено фор-

мування нової спільної мови, намагання поступитися партнерові та діалог незалежних. Спільна мова — це найпоширеніший прийом, зокрема, для створення нової групи або сім'ї. Мова, яку конструюють двоє, сприяє їхньому об'єднанню та вияву самосвідомості. Щоб сформувати спільну мову, досягти взаєморозуміння в значимих позиціях, важливо вміти гнучко змінювати свою думку, бути різним — наполегливим і люблячим, веселим і серйозним. Щоб при цьому скоріше зрозуміти іншого, інколи варто відтворювати його поведінку, слова, інтонації, жести тощо. Це є свідченням того, що людину чують, ставляться до неї уважно та серйозно. Це допомагає уподібнитися іншому. Якщо ж з певних причин творчість у виробленні спільної мови відсутня, застосовуються інші прийоми взаєморозуміння — намагання поступитися іншому і діалог незалежних. Реалізація стратегії “поступитися іншому” передбачає, що той, хто стає на цей шлях, готовий відмовитися від якихось своїх інтересів, звичок заради спільної мети.

У тих випадках, коли люди не можуть виробити спільну мову чи відмовитися від індивідуальності та звичок, вони, поступаючись іншому, можуть говорити своєю мовою і розуміти при цьому мову іншого. Коли прийом “діалог незалежних” з метою взаєморозуміння використовують люди, між якими є емпатія, то вони розширюють свої горизонти, і кожний стає духовно багатшим. Якщо діалог незалежних виникає між людьми, які не сприймають одне одного, вони не можуть досягти взаєморозуміння.

Звичайно, досягти взаєморозуміння з колегами, керівництвом і підлеглими, навіть з близькими людьми відповідно до гуманістичної етики не дуже легко. Тому людина, яка не втрачає надії на взаєморозуміння й наполегливо шукає різні способи і засоби спілкування, має досить високий рівень моральної культури.



---

---

## ***ВИСНОВКИ***

- Кожний учасник ділової взаємодії постає як особистість, яка сподівається, що її вислухають, зрозуміють, урахують її позицію.
- Характер міжособистісних взаємин, що проявляється в діловому спілкуванні, у взаємодії, має стимулювати людей до спільної роботи й досягнення взаєморозуміння.

- Спілкування у сформованій групі, яка оволоділа спільною діяльністю, сприяє тому, що члени групи позитивно сприймають позиції, які відрізняються від власних, а це сприяє самореалізації й самовираженню кожного.
- Продуманий добір засобів і механізмів впливу є важливою складовою культури спілкування.
- Взаєморозуміння — це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.
- На шляху до взаєморозуміння є багато бар'єрів. Їх треба вчасно розпізнавати, попереджати й долати.
- Взаєморозуміння досягається за допомогою механізмів ідентифікації, рефлексії та знаходженням спільної мови, намаганням поступатися одне одному, визнанням незалежності іншого.
- Прагнення до взаєморозуміння свідчить про моральну культуру суб'єктів спілкування.

## ***ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ***



1. Що таке взаємодія?
2. Як емоції впливають на характер взаємодії та міжособистісних взаємин?
3. Що таке спільна діяльність?
4. Які якості, вміння допомагають підвищенню особистісного впливу?
5. Як проявляється вплив однієї людини на інших через владу?
6. Що таке взаєморозуміння?
7. Які існують бар'єри на шляху до взаєморозуміння?
8. Які існують моральні бар'єри? Чи сприяє їх подолання підвищенню рівня моральної та психологічної культури спілкування?

## ***ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ***

***(з елементами рольової гри)***

***“Вас призначили керівником. Ваші дії”***



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1988.
2. *Атватер И.* Я Вас слушаю (советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. — М., 1989.
3. *Герменевтика.* История и современность. — М., 1985.
4. *Головаха Е. И., Панина Н. В.* Психология человеческого взаимопонимания. — К., 1989.
5. *Костюк Г. С.* Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / За ред. Л. М. Проколенко. — К., 1989.
6. *Кроник А., Кроник Е.* В главных ролях: Вы, Мы, Ты, Он, Я: Психология значимых отношений. — М., 1989.
7. *Линчевский Э. Э.* Психологические аспекты взаимопонимания. — Л., 1982.
8. *Монтень М.* Опыты. Книга первая и вторая. — М., 1979.
9. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми. — 4-е изд. — К., 1998.
10. *Психология и этика делового общения: Учебник / Под ред. В. Н. Лавриненко.* — М., 1997.
11. *Юсупов И. М.* Психология взаимопонимания. — Казань, 1991.

## МОРАЛЬНА КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ ТА СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ



***Моральна культура спілкування як складова загальнолюдської культури***

- ✓ Моральна культура спілкування як складова загальнолюдської культури
- ✓ Етикет як сукупність правил поведінки людини
- ✓ Моральні основи етикету
- ✓ Службовий етикет і його правила
- ✓ Правила поведінки службовців
- ✓ Норми поведінки керівника
- ✓ Етика та етикет у взаємовідносинах з клієнтами

“...Особистості людей не входять готовими у цей світ, а є продуктами культури і обставин, як і спадковості”, — пише філософ К. Ламонт у книзі

“Глюзія безсмертя” [3, с. 100]. Справді, вже в ранньому віці в дитині закладаються основи її культури, зокрема культури поведінки та спілкування. Маючи такий базис, людина протягом свого життя прагне підвищувати свою культуру. До цього її стимулює бажання постійно відкривати для себе щось нове в навколишньому світі з тим, щоб адекватно в ньому орієнтуватися. Базис особистісної культури відповідає загальнолюдським духовним цінностям, які непідвласні часові й є надбанням усіх людей, бо створені протягом усєї історії людства. Тому те, що ми називаємо культурою, є людяність світу, зашифрована в усьому багатстві цінностей, норм, традицій, звичаїв

тощо. І саме це нагромаджене людством багатство кожна окрема людина може й хоче зробити своїм надбанням.

Культура, до якої людина долучається з дитинства, багатогранна. Це художня культура, культура життєвого самовизначення, економічна культура, культура праці, культура політична та правова, інтелектуальна та моральна, екологічна та фізична, культура спілкування та сімейних взаємин. Аналіз свідчить, що саме культура спілкування тісно переплітається з усіма іншими компонентами, а культура психічної діяльності безпосередньо пов'язана з культурою життя особистості загалом [8].

Чим вища у людини загальна культура, тим вища моральна та психологічна культура її спілкування. Чим менше людина взяла для себе від загальнолюдської культури, тим менше в неї розвинута мотивація до гуманних, доброзичливих взаємин з іншими, тим менше вона користується загальноприйнятими нормами поведінки і тим менше готова до підвищення своєї культури загалом.

Важливою складовою загальнолюдської культури є моральна культура, яка відіграє значну роль в життєдіяльності людини. Розкриваючись у реальних діях і вчинках людей, у яких втілюються їхні прагнення, цілі, внутрішні потреби та інтереси, моральна культура облагороджує особистість, є стимулом, внутрішнім регулятором значущої діяльності людини, матеріальною силою, чинником загальнолюдського прогресу. З одного боку, моральна культура відбиває моральний аспект (цінність) культури, з іншого — є “культурою” в моралі. Ці два аспекти виступають в єдності. Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають спільне й необхідне для людства значення [5].

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону — етикет, норми якого

***Етикет як сукупність  
правил поведінки людини***

досить значущі в моральному плані. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність зважати на ту спільноту людей, серед яких вона живе.

**Етикет** — це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотри-

мання яких особливе значення має певна форма поведінки. Етикет, як правило, відбиває певні моральні принципи, притаманні суспільству, й певною мірою стає ритуалом. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від морального змісту форму, яка має суворо канонізований характер. Він визначається системою детально розроблених правил чемності, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і прошарків, з посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних місцях. Проте якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недоброзичливе ставлення до інших, то він стає формою лицемірства.

Гідна поведінка людини цінувалася ще в античному суспільстві. Однак греки вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію “духу та тіла” (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету та правилам доброго тону, тільки тоді набуває особистісного смислу, якщо в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка — результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки. Не випадково видатні гуманісти минулого про етикет говорили так: “Хороші манери складаються з дрібних самопожертв” (Р. Емерсон); “Поведінка — це дзеркало, в якому кожен показує свій образ” (Й.-В. Гете); “Спілкуючись з людьми, думай не про свою користь, а про користь того, з ким спілкуєшся, і не про те, як ти будеш судити про нього, а як він буде судити про тебе” (Л. Толстой); “У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється весь наш характер: дурень і входить і виходить, і сідає і встає з місця, і мовчить і посувається інакше, ніж розумна людина” (Ж. де Лабрюйєр) [цит. за 13, с. 304–305].

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець, як правило, у спілкуванні не вживає заперечення “ні”. Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін. Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм лише одного народу, поступово стають надбанням усього людства (наприклад, з Древнього Китаю та Японії — прояв поваги до старших за віком людей, з Древнього Риму — звичай гостинності).



В Америці у 1946 році було створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, “перша дама етикету”, як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути нові форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, нові форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось застиглим, встановленим раз і назавжди [6]. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і поза межі Америки. У різних країнах стали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж.

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з’явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їхні манери та уподобання, поведінку в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та етикету різнилися, скажімо, в дворянському колі та селянській хаті. Дворянських дітей з дитячих років вчили етикету гувернери. Правила доброго тону нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально вивчати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління.

Моральною основою етикету є правила співжиття людей, які їм забезпечують умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності. Ці норми виражають природне прагнення людини до встановлення з іншими справді людських стосунків, що базуються на взаємоповазі, гуманності та справедливості. Причому саме спілкування між людьми сприяє їхній здатності відчувати та співчувати, переживати та співпереживати, бути совісними, милосердними, добродішними та порядними. Завдяки соціальному та моральному прогресу відбувся перехід від ритуалізованого стереотипу поведінки до розвинутої раціоналізованої мотивації, де головну роль відіграє моральна рефлексія, тобто осмислення своїх дій та вчинків.

### ***Моральні основи етикету***

Правила етикету залежать від певних сторін моральної культури особистості. Вони значною мірою відбивають її суть, тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо. Крім того, моральна сторона етикету тісно пов'язана з естетичною.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету, як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння поводитися, не принижуючи гідність інших), вихованість (уміння поводитися пристойно будь-де). Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною чи порядною. Ця людина має начебто внутрішню межу, яку не може переступити, вона за будь-яких умов (незалежно від статі, віку, посади і т. ін.) не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити підлеглого, буде з ним ввічливою, тактивною, коректною, ніколи не виявить брутальності. **Інтелігентність** — це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою.

Людина протягом життя перебуває “у стані становлення”, розвитку. Ще в дитинстві вона засвоює певні моральні норми та правила етикету. Проте потім її поведінка змінюється залежно від умов життя. Певною мірою це залежить також від індивідуальних особливостей людини — темпераменту, характеру, здібностей.

Той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніку гуманного спілкування, стає мікроагресором; припускаючись грубощів, може легко принизити іншого, спрямовує на нього своє роздратування. Такі люди можуть, врешті-решт, стати соціально небезпечними.

Звичайно, критерії поведінки людини закладаються в певному середовищі, залежать від способу її життя. Проте більшість норм і правил сучасного етикету мають універсальний, загальнолюдський характер, поширюються на всі соціальні групи й прошарки в суспільстві.

При універсальному характері етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі. Далі розглянемо особливості службового етикету в єдності зі службовою етикою, оскільки лише за такої умови вони є плідними, бо сприяють ефективності взаємодії керівника і підлеглих, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Оскільки ми розглядаємо проблему ділового спілкування, то з усього кола питань про етикет виберемо правила, що стосуються сфери службових взаємовідносин.

**Службовий етикет** — це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей на виробництві, у будь-якій організації (тут і далі під словом “організація” в сучасній етиці, психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей — фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо), що стосуються всіх їх членів. Дотримання правил і вимог етикету є обов’язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих процесом виробництва. Доведено, що добрий настрій позитивно впливає як на здоров’я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі чи Правила поведінки, в яких обумовлюють етичні норми взаємовідносин і правила етикету службовців.

У книзі англійських консультантів з управління М. Вудкока та Д. Френсіса наводиться такий епізод з роботи однієї англійської компанії: “Атмосфера засідання була складною і напруженою. Присутні на ньому керівники підрозділів були розгублені. Вони сподівалися, що їхня філія дасть великий прибуток, але натомість зазнали істотних збитків. Виконавчий директор філії сказав: “Наше становище гіршим вже не може бути. Я готовий розірвати винних, але все ж, мабуть, треба проаналізувати проблему. У чому наші помилки?” Один із присутніх відповів: “Річ у тім, що ми погано організовані, а у взаєминах колег недостатньо щирості та відкритості, порушуються етичні норми”. Усі присутні погодились, що етичні та соціально-психологічні проблеми керівництво філії не розв’язувало. Щоб забезпечити стабільні прибутки, усі мають працювати як одне ціле, а не як зібрання окремих особистостей; крім того, всі повинні виконувати встановлені етичні правила поведінки на службі” [2, с. 241–242]. Цей приклад свідчить, що в міру того, як ускладнюються виробничі завдання, що їх доводиться розв’язувати підприємствам, їх керівники дедалі більше розуміють, що поведінка працівників незалежно від посади має регулюватися загальноприйнятими етичними нормами, встановленими правилами службового етикету.

## ***Правила поведінки службовців***

На роботі людина проводить більшу частину свого життя, а відтак їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм і правил етикету. У службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх на "Ви". Вихований співробітник завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в рівних умовах, чоловік не сідатиме, якщо жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може й не робити. Жінка на роботі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на робочому столі повинні бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально встановленому місці, а не в кабінеті, де знаходяться колеги, а тим більше клієнти.

Інтелігентна людина, помітивши помилку, якої припустився інший працівник, вкаже на неї тактовно та доброзичливо, до того ж наодинці. Краще, коли людина ставитиметься нетерпляче не до чужих, а до власних помилок — у цьому разі буде менше підстав для неприязні співробітників, для виникнення конфліктів.

У багатьох зарубіжних фірмах багато уваги приділяється саме створенню сприятливого морально-психологічного клімату шляхом упровадження і дотримання певних правил етикету. У багатьох японських фірмах, офісах усі працівники сидять обличчям одне до одного, аби легше було спілкуватися. У цьому самому приміщенні працює їхній керівник, з яким у таких умовах легше розв'язувати ділові проблеми. Керівники та пересічні працівники не мають жодних відмінностей щодо умов праці та відпочинку. Це дає всім відчуття рівноправності [9].

Багато великих фірм і корпорацій на Заході вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Тепер це вже норма, а не виняток. Досвід у цьому напрямку США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Для фірми набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Останнім часом знову з'явилися наукові праці, де розглядаються питання організації морально-психологічної підтримки персоналу, цілі, структура та основні вимоги до неї [2].

Окремі організації в Україні також мають певний досвід організації психологічної підтримки працівників. Проте поки що він упроваджується надто повільно. Більшість керівників не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки людей, не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись на виробництві, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто-густо страшніші від фізичних.

### ***Норми поведінки керівника***

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу [10, с. 76, 77]. Як бачимо, більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. А ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають дотримання ним правил службового етикету.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять усі, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витрачати сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Керівник не повинен проявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інте-

лігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй присісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно це мусить зробити, а якщо ж не виходить, то слід вибачитись і пояснити причину. Керівник повинен завжди пам'ятати, що недоброчливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник вміє посміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорить чітко і дохідливо. Якщо керівник не береже свого часу, то його підлеглі ще більше не цінують свого та його часу.

Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий — хоча йому і не подобається бути покараним — поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього із пропозицією, підтримають його у важкій ситуації.

На ранній стадії створення установи правила поведінки в ній встановлюються легко й просто. Коли діяльність організації розширюється, у ній збільшується кількість працівників і партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника має відповідно змінюватися в напрямку деталізації етичних норм і правил.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом спроб і помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби уза-

гальнити якості та стандарти їхньої поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету у стосунках з підлеглими поки що опрацьовані мало.

Однією зі сторін службової етики є взаємовідносини установи з клієнтами. “Знаєте, чому я пішов з цього банку?” — сказав якось керівник однієї з київських фірм. — “Тому що там до мене ставилися як до клієнта, на якому можна заробити. А я хочу, щоб на мене дивилися як на ділового партнера, з яким треба працювати”. Сталося це тому, що в цьому банку не завжди дотримувалися етичних норм спілкування. Не випадково деякі банки України останнім часом почали вводити Кодекс банківської етики, де визначаються жорсткі правила “м’якої” поведінки з клієнтами, основні принципи, якими мають керуватися службовці комерційного банку у відносинах з клієнтами. При розробці Кодексу банківської етики скористалися досвідом англійських комерційних банків, які мають найбагатшу історію й добropорядні традиції в організації та регулюванні відносин з клієнтами. Основний принцип — повага до прав клієнта з боку банківської установи.

***Етика та етикет  
у взаємовідносинах  
з клієнтами***

Правила етикету обов’язково закладаються в тій установі, яка хоче мати ділові відносини з іншими організаціями, залучити їх до ефективного співробітництва і, врешті-решт, мати від цього прибутки. Етика та етикет службових взаємовідносин зобов’язують працівників бути однаково ввічливими і уважними до будь-якого клієнта, щиро готовими взяти участь у вирішенні його справ. Від того, як кожний працівник ставиться до людей, з якими він має справу, залежить імідж установи. Думка клієнта про працівника стає думкою клієнта про фірму взагалі.

У відомій фірмі “ІВМ” будь-який керівник щонайменше 25% свого робочого часу відводить зустрічам з клієнтами, а ділові обов’язки деяких працівників в основному передбачають роботу з клієнтами. Тому етиці та етикету в роботі з клієнтами тут приділяють багато уваги. У фірмі все спрямоване на те, щоб кожний працівник, контактуючи з клієнтом, усвідомлював себе в його очах єдиним представником компанії й до того ж знав, що від його поведінки і від враження, яке він справить, залежатиме думка клієнта про компанію взагалі. Байдуже ставлення до клієнта з боку працівника фірми вик-

лише в нього роздратування та неприязнь, а це може призвести до втрати вигідного замовлення. Майже 85% проблем, про які повідомляється по телефону, співробітники “ІВМ” вирішують одразу. Основне правило фірми — дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від розміру компанії та обсягів замовлення.

Не можна демонструвати перед клієнтом свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, виходячи в інші кабінети і т. ін. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийняте якесь рішення, його треба дотримуватися. Віце-президент компанії “ІВМ” по маркетингу Ф. Роджерс пише: “Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, — це втрачені час і нерви. Якщо ви зателефонували, і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: “Зачекайте хвилинку”. У приймальній офіса вас лають за те, що ви своїм запитанням перервали приватну бесіду, і змушують шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інших поверхах. Повз вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо ви не відповідаєте на телефонні дзвінки та листи, якщо в останню хвилину без поважних причин відмінюєте зустріч або спізнюєтесь, то якої думки про вас буде клієнт? Він не буде впевнений, що ви своєчасно виконаєте його замовлення” [7, с. 93–223].

Будь-які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи треба обов’язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення повинні виконуватись у встановлений строк. Кожна дія, навіть незначна, врешті-решт, матиме результат. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників установи, так і її клієнтів. Якщо таке ставлення буде обопільним, то й результати від спілкування будуть ефективними для кожної зі сторін.

Неабияке значення у відносинах з клієнтами має зовнішній вигляд працівника установи. На роботі треба бути в діловому костюмі (і чоловікам, і жінкам) спокійного кольору. Гарний та охайний одяг будь-якого працівника підкреслює повагу фірми до тих, з ким вона спілкується. У цьому проявляється повага людини до інших і до себе, а це також сприяє встановленню довготривалих взаємовідносин з діловими партнерами.

Наведені приклади свідчать, що застосування етики та етикету дає практичний результат — встановлення надійних взаємовідносин з клієнтами, збільшення обсягів замовлення, розширення діяльності організації.





---

---

## ***ВИСНОВКИ***

- Моральна культура є важливою складовою загальнолюдської культури і відіграє важливу роль в життєдіяльності людини.
- Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають загальне і необхідне для людства значення.
- Етикет — складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства, в якому вона живе.
- Загальноприйняті норми моралі є моральною основою етикету.
- Службовий етикет — це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей на виробництві, у трудовому колективі.
- У будь-якому колективі поведінка його керівника є взірцем для всіх працівників.
- Службова етика та етикет на практиці проявляються в єдності і є основою культури поведінки й спілкування.



---

---

## ***ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ***

1. Як Ви розумієте вислів “культура — це олюднення людини”?
2. Як Ви розумієте вислів «поведінка — це дзеркало, в якому відбивається образ “Я”»?
3. Які моральні основи етикету?
4. Що таке службовий етикет?
5. Які правила поведінки в колективі Ви вважаєте найдоречнішими?
6. Чи потрібна на виробництві спеціальна психологічна служба або спеціалісти з етики?
7. Яких правил етикету мають дотримуватись працівники будь-якого колективу, щоб успішно працювати з клієнтами?
8. Які етичні норми поведінки мають бути притаманні керівникам?

---

---

## ***ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ***

***“Етикет у Вашому житті”  
(обговорення проблеми)***

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ



1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. — Харьков, 1998.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М., 1991.
3. Ламонт К. Иллюзия бессмертия. — М., 1984.
4. Лозниця В. С. Психология менеджменту: Навч. посібник. — К., 1997.
5. Нравственная культура: сущность, содержание, специфика. — Вильнюс, 1981; Нравственная культура личности. — К., 1986.
6. Поуст Е. Американський етикет. — К.; Тернопіль, 1991.
7. Роджерс Ф. IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.
8. Сохань Л. В., Донченко Е. А., Соболева Н. И. Культура жизни личности // Психол. журн. — 1986. — № 5.
9. Такаянаги Сатору. Японская система управления трудовыми ресурсами // Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. — М., 1989.
10. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М., 1987.
11. Феофилов Л. Г. Умеете ли вы себя вести? — К., 1990.
12. Формановская Н. И. Вы сказали “Здравствуйте!” — М., 1989.
13. Шеломенцев В. Н. Этикет и культура общения. — К., 1995.
14. Ягодинский В. Н. Наш этикет. — М., 1988.

## ДОБІР СПОСОБІВ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- ✓ Повідомлення як спосіб спілкування
- ✓ Способи впливу на людей під час спілкування
- ✓ Маніпулювання та актуалізація
- ✓ Моделі спілкування
- ✓ Стили спілкування
- ✓ Стратегії та тактики спілкування



### *Повідомлення як спосіб спілкування*

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

Способом спілкування, що призначений для передавання інформації, можна вважати повідомлення [12, с. 141]. З його допомогою передаються певні відомості від однієї людини до іншої як під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка), так і через різні засоби масової комунікації.

Одна із функцій повідомлення полягає в координації дій окремого індивіда або групи з діями інших людей. Факт обміну інфор-

мацією не гарантує ефективності спілкування людей, які беруть у ньому участь. Її можна досягти, якщо ті, хто спілкується, відзначаються культурою передавання повідомлень. Саме той, хто відправляє інформацію, вирішує, яку ідею чи які дані зробити предметом обміну. Щоб цей процес був продуктивним, на обдумування потрібно витратити певний час. Корисно прислухатися до такої заповіді: “Не починайте говорити, поки не почнете думати”. До того ж доцільно осмислити не лише саму ідею, а й те, як її сприймуть люди, які з нею ознайомляться.

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

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

### ***Способи впливу на людей під час спілкування***

До способів **спілкування**, як зазначалося, відносять також способи впливу однієї людини на іншу (або інших), коли ми прагнемо “спровокувати” її поведінку в потрібному нам напрямі, знайти в системі її діяльності “слабкі місця”, визначити фактори, що керують нею, і намагаємося змінити їх [7, с. 273]. Отже, будь-який вплив здійснюється з метою формування, закріплення або зміни установок, поглядів, взаємин, почуттів, дій тощо. Психологічні механізми різних за природою видів впливу не однакові. Кожний з них специфічний і застосовується за певних умов.

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

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

Переконання не дасть належного результату, якщо його підмінемо моралізуванням. Тому краще не вживати слів типу “мусиш”, “зобов’язаний”, “як не соромно” та ін. Така форма сприймається як формальна і до неї ставляться іронічно, а то і з презирством.

Переконувати словом — це велике мистецтво, яке потребує знань психології людей, законів етики й логіки. Саме про це писав відомий вчений Блез Паскаль: “Кожний знає, що поняття потрапляють у душу двома шляхами: через розум і волю. Шлях розуму найбільш природний, оскільки не можна погоджуватися ні з чим, окрім доведених істин. Проте найбільш звичним є шлях волі... Це шлях низький..., через це всі проти нього” [13, с. 40–42].

Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтовувати свою позицію й переводити мислення в мовлення. Наведемо приклад переконання, яке ґрунтується на законах логіки і спрямоване до розуму людини, яку хочуть переконати. В Ермітажі є картина Рембрандта “Поклоніння волхвів”. Тривалий час її вважали копією. Потім спеціалісти змогли довести, що це оригінал, аргументуючи свою думку так: якщо на нижніх прошарках картини є пошуки композиції, то така картина, як відомо, є оригіналом; на картині Рембрандта в Ермітажі з допомогою рентгенівської установки знайшли пошуки композиції; звідси дійшли висновку: ця картина — оригінал [6, с. 134]. Такі аргументи впливають на розум людини і тому стають ефективними.

Проте якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допоможуть ні логіка, ні аргументація. Не можна також досягти бажаного результату, якщо той, хто переконує, поводить себе зверхньо або по-блажливо, прагне самоствердитися, дійти до фіналу “перемога — поразка”. А тому, аби переконати іншого, спочатку слід досягти того, щоб людина захотіла вислухати уважно і осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба виокремити те спільне, що об’єднує людей, і встановити психологічний контакт. Потім доцільно разом проаналізувати всі аргументи обох співрозмовників і дійти спільного

висновку, згоди. Тоді переконуючий вплив на людину не буде нав'язаним, а відповідатиме її думкам, поглядам, почуттям.

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

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

Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну. Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані.

Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідомо організований психологічний вплив, коли сугестор (тобто той, хто користується цим способом) знає, кому і що він хоче нав'язати і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Бажано, щоб сугестор був людиною авторитетною, тоді йому довіряться. Виокремлюють також навіювання ненавмисне, коли сугестор не ставить перед собою спеціальної мети, проте своїми словами та діями навіює іншому саме той стан, який би спонукав того до відповідної дії.

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

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

Одним із видів навіювання є **самонавіювання**. Це свідоме само-регулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Моделі самонавіювання, на думку відомого психіатра В. Леві, “уводяться в пам’ять, переходять з короткочасної пам’яті в довготривалу, із свідомості в підсвідомість і, врешті-решт, автоматично, мимоволі починають впливати на самовідчуття й поведінку” [5, с. 296].

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

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

При психічному зараженні процес передавання емоційного стану відбувається від одного індивіда до іншого на несвідомому рівні. Унаслідок такого впливу індивід швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово підсилюється емоційний вплив за рахунок його “відбиття” від багатьох людей [12, с. 10]. У таких ситуаціях індивіди несвідомо йдуть за іншими, наслідуючи їхню поведінку.

Найбільшому психічному зараженню піддаються люди в натовпі. Це може бути сукупність індивідів, які утворюють численну аморфну групу, члени якої водночас взаємопов’язані якимось спільним і на певний час постійним інтересом. Вони стають некритичними, імпульсивними. Почуття відповідальності, яке, звичайно, стримує окремих індивідів, у натовпі зникає. Люди починають мислити образами й

готові діяти під впливом гасел, закликів визнаних ними лідерів. Олександр Мень писав: “Маса — некритична. Вона підвладна емоціям. Її легко можна повернути в потрібний бік, маніпулювати у вигідному напрямі. Одразу перед нами постає євангельський образ натовпу, який спочатку на честь Ісуса Христа кричав “Осанна!”, а через кілька днів — “Розіпни його!” [19].

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

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

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



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

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

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

Описані способи впливу на людей деякі автори називають механізмами. До таких механізмів належить і відоме маніпулювання людьми та актуалізація, яку йому протиставляють [19, с. 11, 12, 30, 31].

## **Маніпулювання та актуалізація**

**Маніпулятор** — це частина нашої особистості, яка свідомо (тоді це цинізм) або не-свідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Найчастіше вміння маніпулювати іншими використовується в корисливих цілях. Багатьом добре відома така ситуація: студент під час іспиту раптом, неначе захопившись, звертається до викладача: “Петре Васильовичу, це питання завжди було для мене загадкою. Виходить, що...”, тобто ставить перед викладачем запитання, на яке мусить відповісти сам. Викладач любить свій предмет і цінує вияв захоплення ним з боку студента, тому починає ґрунтовно аналізувати проблему. Студент досяг своєї мети: використавши механізм маніпулювання, змусив замість себе відповідати викладача.

Часом без маніпулювання не обійтися. Нерідко до нього вдаються люди, незадоволені життям, а то й просто нещасливі. Маніпулювання їм потрібно, щоб якимось вижити, підняти самооцінку. Інколи людина маніпулює, думаючи про іншого, підтримуючи його (наприклад, коли близька людина тяжко хвора).

Відомий вчений Е. Шостром розрізняє чотири типи маніпуляторів [18, с. 11–12, 30–31]. Перший тип — активний — прагне впливати на інших, використовуючи активні методи. Він найчастіше вдається до техніки “обов’язків і очікувань”, а також використовує свій соціальний статус — керівника, батька, викладача. Другий тип — пасивний маніпулятор. Він демонструє роль безпорадного, такого, що мало в чому розуміється. Цим він підштовхує іншого виконати роботу за нього. Третій тип ставиться до людей як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу. Четвертий тип — байдужий маніпулятор. Він намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Маніпулювання насправді займає в житті кожної людини більше місця, аніж ми уявляємо. Кожна людина майже щодня буває маніпулятором або тим, на кого впливають. Наприклад, продавець маніпулює покупцем, щоб вигідно продати свій товар. Батько дітям дає винагороду за добрі оцінки. Депутат обіцяє виборцям розв’язати всі їхні проблеми, а після обрання про це забуває. Загалом маніпуляції негативно позначаються на розвитку особистості, навіть на здоров’ї людини, знижують рівень моральної й психологічної культури

її спілкування з іншими. Маніпуляторам можна і треба протиставити інші дії, наприклад механізм актуалізації.

**Актуалізатор** — це людина, яка прислуховується до інших і враховує їхні інтереси, прагне до самореалізації своєї самотності та унікальності. Він чесний у своїх думках і діях.

Нерідко спостерігається така ситуація. Молодий спеціаліст, що прийшов на підприємство, поводить себе як бунтар. Йому здається, що тут усе відбувається так, як і багато років тому. Це викликає в нього непорозуміння, роздратування, сарказм. А це може призвести до конфлікту. Причина його поведінки полягає в тому, що в інституті він вивчав нові технології, методи роботи й хоче запровадити їх. Він бореться за свій соціальний статус, відстоює свою гідність. Розумний керівник, з'ясувавши причину непорозуміння, зможе спрямувати енергію молодого працівника у творчому, конструктивному напрямку. Він зрозуміє, що молода людина хоче дістати радість від того, що робить, прагне до наповненого життя, хоче відчути насолоду від подолання труднощів. Якщо керівник підтримає молодого спеціаліста, той і в майбутньому буде з таким самим інтересом і завзяттям виконувати доручену йому справу.

Актуалізатор — це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти свій власний шлях до розвитку. На жаль, актуалізатори навіть серед керівників трапляються не дуже часто.

Для характеристики системи дій, що їх виконують суб'єкти спілкування, використовують і таке поняття, як “модель”.

### *Моделі спілкування*

Прогресивний американський психолог, фундатор сімейного консультування В. Сатир виокремлює п'ять моделей (типів) спілкування: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений [17, с. 6, 43].

**Запобігливий тип.** Така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не діставши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Цей тип має ще назву миролюбця.

**Звинувачувальний тип.** Така людина постійно шукає і знаходить тих, хто винен. Він — диктатор, господар ситуації, нерідко поводить-

ся зухвало, говорить різко й жорстко, перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими. У глибині свідомості вона знає, що без інших нічого не варта, і тому радіє, якщо люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними. Сам же звинувачувальний при цьому дістає задоволення.

**Розважливий тип** (або “комп’ютер”, як називає його ще В. Сатир) — це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

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

Крім цих чотирьох моделей спілкування, які свідчать про занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, є ще один тип, який має назву **врівноваженого**. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людську гідність. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід із складного становища і можуть об’єднати інших людей для спільної діяльності. Це — цілісні особистості. Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почувуються добре і вільно. Врівноважені люди мають високий рівень моральної та психологічної культури спілкування і потенційні можливості для її підвищення [17, с. 6, 43].

Якщо порівняти способи впливу маніпулятора і актуалізатора із зазначеними моделями, можна побачити, що представники перших чотирьох типів є маніпуляторами, а врівноважений тип — актуалізатором.

Концепції впливу, розроблені Е. Шостромом та В. Сатир, за спрямованістю наближаються до оригінального підходу Е. Берна (трансакційний аналіз) [1]. Він зазначає, що люди у своїй поведінці реалізують три позиції: Дорослого, Батька та Дитини. Ці три складові є в кожній людини, але всі по-різному ними користуються. *Дорослий* сприймає світ таким, який він є, розуміє інтереси інших, вміє розподілити відповідальність між собою та іншим. *Дитина* — це наша емоційність, нерідко безпосередність і безвідповідальність, залежність від інших. *Батько* — це той, хто погано розуміє, який же світ насправді, проте знає, яким він має бути. Він виховує, наставляє, карає, але може при цьому взяти відповідальність на себе.

На певному етапі та в певній ситуації кожна з трьох позицій буває доцільною, потрібною. Однак нерідко позиція Батька чи Ди-

тини може бути недоречною чи навіть комічною, якщо це не відповідає ситуації, віковим та індивідуальним особливостям людей, що спілкуються. Зазвичай більшість людей, зокрема молодь, віддають перевагу спілкуванню з позиції “Дорослий – Дорослий”. Дуже важливо правильно визначити позицію співрозмовника та власну, аби досягти мети та реалізувати гуманістичні установки особистості.

Наведені способи (моделі) спілкування застосовуються в різних ситуаціях ділового спілкування. Вибір відповідних до ситуації способів свідчить про високий рівень моральної та психологічної культури спілкування.

Серед особливостей спілкування традиційно виокремлюють не лише певні способи впливу на людей, а й стилі як інтегровані характеристики.

### *Стили спілкування*

Під **стилем** розуміють, звичайно, систему прийомів діяльності, поведінки людей. Найхарактерніше стиль проявляється в діловому та професійному спілкуванні, у взаємовідносинах між керівником і підлеглими, у так званому лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру поведінки лідера щодо інших, тип його влади, ставлення до роботи та інших. Відповідно до зазначених стилів лідерства можна описати й стилі спілкування.

Так, при **авторитарному стилі** лідер віддає накази, дає вказівки, інструкції. Він не любить, коли інші проявляють ініціативу, не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення.

**Демократичний стиль**, навпаки, передбачає, що активність учасників спілкування та їхня ініціатива підтримуються, завдання та способи їх виконання обговорюються. Якщо для першого стилю спілкування характерним є виокремлення свого “Я”, то для другого типовим займенником є “Ми”.

При **ліберальному стилі** спілкування проблеми обговорюються формально, керівник може й не бути лідером. Він піддається різним впливам, не виявляє ініціативи у спільній діяльності.

Спрямованість у стилі ділового спілкування може бути різною – на іншого або на себе [14]. Якщо людина потребує іншого, бо заклопотана собою, то кажуть, що в неї *піддатливий стиль*. Якщо співрозмовник прагне досягти успіху у спілкуванні та діяльності, контролюючи інших, його *стиль* називають *агресивним*. Якщо людина збе-

рігає емоційну дистанцію, незалежність у спілкуванні, її стиль вважають *відчуженим*. Крім того, розрізняють такі стилі: *альтруїстичний* (допомога іншим), *маніпулятивний* (досягнення власної мети) та *місіонерський* (обережний вплив).

Особливості взаємин і характер взаємодії у процесі навчання та виховання певною мірою визначили стилі педагогічного спілкування [11, с. 97–100]: спільної творчої діяльності; дружньої прихильності; спілкування — дистанція; спілкування — залякування; спілкування — загравання.

Вивчення стилів спілкування, як і стилів діяльності загалом, за останні 11–15 років стало важливим напрямком пошуку шляхів оптимізації діяльності людей та їхніх взаємин. Один із таких шляхів — цілісне вивчення процесуальних характеристик спілкування, його культури.

### ***Стратегії та тактики спілкування***

Існують різні концепції, що описують способи, моделі та стилі спілкування.

Різноманіття підходів певною мірою сприяє більш глибокому вивченню й аналізу основного процесу і допомагає кожному спиратися на ту концепцію, яка йому найбільше зрозуміла і відповідає його уявленням про себе та про інших. Проте важко розібратись у великій кількості підходів, ураховуючи, що описано далеко не всі, до того ж, звичайно, заважає відмінність у термінах, які вживаються для характеристики одних і тих самих явищ. Об'єднати розмаїття термінів і відповідних їм феноменів можна, увівши поняття “стратегія та тактика спілкування”. Це дасть змогу описати процес інтегровано і сприятиме систематизації інформації.

Варто зауважити, що деякі вчені вживали термін “стратегія спілкування”, однак переважно в математичному контексті (відповідно до теорії гри). У працях з менеджменту й маркетингу це поняття охоплює не лише спілкування, а й усю систему стратегій, які використовуються в організації (підприємстві, фірмі тощо). Наприклад, у маркетингу розрізняють стратегії, зорієнтовані на збут товару, і клієнтцентовані стратегії [2, с. 58–59]. Сьогодні в основі підготовки керуючих американськими банками лежить саме навчання їх стратегіям і тактикам [4].

Існують різні визначення поняття “стратегія”. У нашому розумінні — це загальна схема дій. Американські автори вважають, що це загальний план досягнення мети [9, с. 172, 696]. Описуючи та конст-

руюючи в житті стратегії спілкування, доцільно орієнтуватися на обидва визначення. До того ж треба ще враховувати, чи досягається мета під час спілкування одним суб'єктом чи обома (мотиваційний компонент стратегій).

Коли двоє суб'єктів прагнуть виконати разом певну роботу, обмінятися думками, почуттями, оцінками, дійти згоди, вони, спілкуючись, прямують до досягнення спільної мети. Якщо ж кожен або один із суб'єктів хоче задовольнити лише свої інтереси, він ставить перед собою індивідуальну мету. Інколи люди, що спілкуються, можуть і не ставити перед собою певної мети (фактичне спілкування).

Для повної характеристики стратегій до мотиваційного компонента необхідно додати ще змістовний. Річ у тім, що спільна або індивідуальна мета може відповідати гуманістичним або маніпулятивним (егоїстичним, навіть жорстоким) установкам спілкування. У першому випадку — це найчастіше готовність, що реалізується у спілкуванні через акти співробітництва, співучасті, взаємодопомоги, взаєморозуміння та взаємоповаги. У другому випадку — це спрямованість на дії, в яких проглядають корисливі, егоїстичні інтереси одного або обох суб'єктів. Саме ці установки кожного з них і призводять до маніпулювання та порушення етики спілкування.

Для характеристики стратегій важливими є не лише мета та комунікативні установки, а й характер конструювання спілкування. Його стратегічним параметром є певне співвідношення між діалогом і монологом. Якщо під час взаємодії суб'єкти по черзі обмінюються інформацією, думками, жестами, почуттями, то вони дотримуються діалога. Якщо досить довго говорить один або ж, говорячи, кожен думає лише про себе, то відбувається монолог чи два монологи. Сприймаючи монолог одного із суб'єктів, інший може вести з ним внутрішній діалог. Діалогічний підхід до спілкування (краще в контексті зовнішнього діалогу) є оптимальним з погляду організації комунікації й має великий розвиваючий, творчий потенціал.

Схематично основні види стратегії спілкування з урахуванням описаних компонентів зображено на рис. 1.

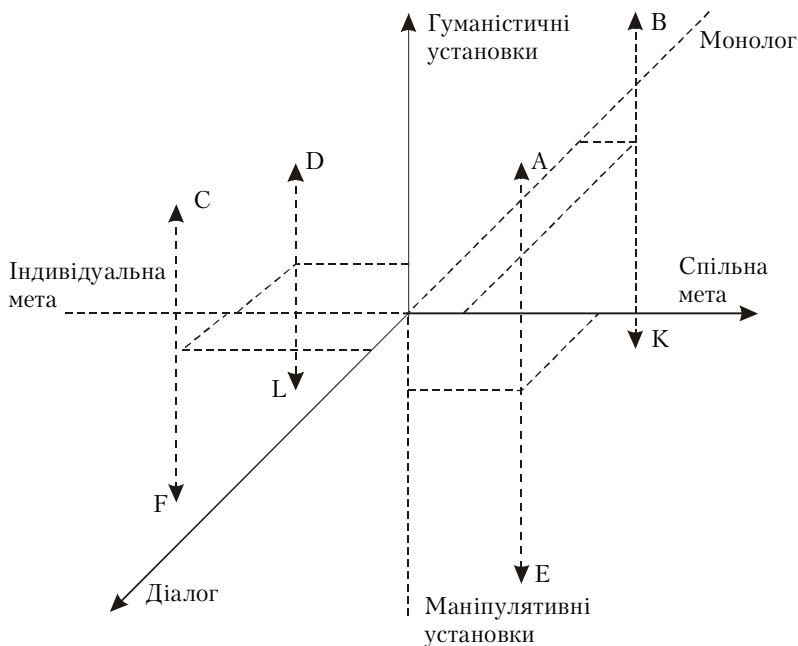


Рис. 1. Види стратегій спілкування:

- A — гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- B — гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- C — гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- D — гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- E — маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- F — маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- K — маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- L — маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети.



Ці стратегії ділового спілкування можна пояснити на прикладах. Так, перед створенням фірми Микола З. і Ганна П. самостійно розпоряджалися своїми коштами. Тепер вони мають вести фінансові справи разом. Для цього необхідно прийняти єдине рішення, яке б задовольнило обох партнерів. Але Микола З. заявляє: “Я — старший, через це я буду розпоряджатися грошима”. Це стратегія К.

Економіст М. побачила на столі у начальника відділу новий штатний розклад. У ньому вона не знайшла своєї посади. У неї вихопилось: “Ах, так?! Як же він міг так повестися зі мною? Я не допущу цього”. Це стратегія L — маніпулятивно-монологічна, мета її індивідуальна.

А ось приклад стратегії А — гуманістично-діалогічної. Мета її спільна. Керівник організації говорить: “Наступного року випускатимемо іншу продукцію, більш складну. Що ми для цього мусимо зараз зробити?” Підлеглі внесли такі пропозиції: розробити документацію, визначитись з ресурсами, знайти покупців і т. ін. “Давайте конкретно розподілимо, хто за що відповідатиме,” — попросив керівник. Начальники служб почали формулювати свої завдання.

Стратегії спілкування, наведені на рис. 1 і у прикладах, є так званими чистими. У житті найчастіше бувають їхні комбіновані варіанти.

Система послідовних дій, що сприяють реалізації стратегії, досягненню мети, називається **тактикою**. Одну й ту саму стратегію спілкування можна втілити в різних тактиках. Побудова стратегії або її добір залежить від особливостей суб’єктів, які це здійснюють, їх системи цінностей, інтересів і обов’язково від комунікативних установок. Побудова і добір тактик базуються насамперед на знаннях про ситуацію та особливості конкретних співрозмовників. Загалом, на побудову тактики як системи дій при спілкуванні звичайно впливає стратегія, якщо вона є усвідомленою. Саме вона визначає характер дій, які застосовують суб’єкти, передаючи певну інформацію і впливаючи один на одного.

Отже, спосіб і стратегія спілкування — два споріднених феномени, що розкривають операційний аспект взаємодії людей. Вони є важливим інструментом досягнення мети.

## **ВИСНОВКИ**



- Способи спілкування — це система дій, що використовуються в діяльності або взаємодії людей для досягнення мети.
- Способом спілкування, що слугує для передання інформації, є повідомлення.
- Способами впливу людей одне на одного у процесі спілкування є переконання, навіювання, психічне зараження та наслідування.
- Стратегія спілкування — це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів і моделей спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.
- Тактика спілкування — це система дій, що використовуються для реалізації стратегії.
- Моральна культура спілкування передбачає вміння адекватно обирати й реалізувати ефективні стратегії та тактики спілкування відповідно до ситуації і психологічних особливостей співрозмовників.
- До ефективних стратегій спілкування належать ті, в яких реалізуються передусім гуманістичні комунікативні установки.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**



1. За яких умов повідомлення сприяє ефективному спілкуванню?
2. Чому важко переконати в чомусь одне одного?
3. Чому бажано використовувати способи впливу на людей в їх єдності? Наведіть приклади.
4. У чому полягає принципова відмінність таких механізмів спілкування, як маніпулювання та актуалізація?
5. Яку з моделей спілкування можна віднести до високого рівня культури спілкування і чому?
6. Які основні ознаки мають ефективні стратегії спілкування?
7. Що таке тактика спілкування?
8. Як проявляється моральна культура спілкування у процесі добору стратегії й тактики спілкування?



**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ  
ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: Пер. с англ. — М., 1988.
2. *Введение* в практическую психологию / Под ред. Ю. М. Жукова, Л. А. Петровской, О. В. Соловьевой. — М., 1996.
3. *Кан-Калик В. А.* Учителю о педагогическом общении. — М., 1987.
4. *Кох Тимоти У.* Управление банком: Пер. с англ. — Уфа, 1993.
5. *Леви В. И.* Охота за мыслью. — М., 1967.
6. *Лекционная пропаганда: вопросы теории, организации, методики.* — К., 1989.
7. *Леонтьев А. А.* Психология общения. — М., 1997.
8. *Макаров С. Ф.* Менеджер за работой. — М., 1989.
9. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.
10. *Московичи С.* Век толп. — М., 1996.
11. *Основы педагогического мастерства* / Под ред. И. А. Зязюна. — М., 1989.
12. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. — М., 1965.
13. *Паскаль Б.* Об искусстве убеждать // Химия и жизнь. — 1990. — № 3.
14. *Практическая психология для менеджеров.* — М., 1996.
15. *Психология: Словарь* / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М., 1990.
16. *Роджерс Фрэнсис Дж.* IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.
17. *Сатир В.* Как строить себя и свою семью: Пер. с англ. — М., 1992.
18. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ. — М., 1992.
19. *Мень А.* Разум и иступление // Сов. культура. — 1990. — 28 июня.

## ВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА МОВЛЕННЄВИЙ ЕТИКЕТ



*Що означає мовленнєве спілкування або вербальна комунікація*

- ✓ Що означає мовленнєве спілкування або вербальна комунікація
- ✓ Культура слухання
- ✓ Культура говоріння
- ✓ Значення переконуючого впливу в мовленнєвому спілкуванні
- ✓ Вплив особистості на ефективність переконання
- ✓ Логіко-психологічні правила конструювання повідомлень
- ✓ Особливості мовленнєвого етикету

**Мовленнєве спілкування** — засіб, у якому як знакову систему використовують мовлення (систему фонетичних знаків, що

містить два принципи: лексичний та синтаксичний) [1].

У психології в комунікативному акті нерідко виокремлюють орієнтувальну та виконавчу частини. Перша включає в себе аналіз ситуації взаємодії, формування плану дії, тобто стратегії спілкування, необхідної для досягнення мети. Важливим моментом орієнтації є також оцінювання можливих наслідків певних дій і передбачення нейтралізації негативних результатів. Виконавча частина найчастіше реалізується з урахуванням правил регуляції спільних дій: мовленнєвого етикету, самоподання, зворотного зв'язку. Під останнім розуміють реакцію суб'єкта на те, що він почув, бо інформацію про це він

надсилає у зворотному напрямі. Ця реакція свідчить, чи зрозумів об'єкт отримані сигнали, чи довіряє повідомленню і як емоційно ставиться до партнера та конкретного змісту повідомлення.

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

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

Дослідження вчених свідчать, що високою культурою слухання відзначаються лише деякі з тих людей, що спілкуються. Водночас невміння слухати нерідко є основною причиною неефективного спілкування, непорозумінь і навіть конфліктів. Чому ми не вміємо часом вислухати і зрозуміти партнера по спілкуванню? Тому що, насамперед, наша увага не стабільна, вона коливається. Так звані думи спотворюють зміст повідомлень. Наш емоційний стан також відволікає увагу від того, про що говорять співбесідники, і ми відключаємося.

### *Культура слухання*

Зафіксовано навіть феномен “перцептивне перекручування”. Виявилось, що люди здатні змінювати або ж узагалі не сприймати інформацію, яка їм видається небезпечною, тривожить, викликає почуття невпевненості, не відповідає уявленню про себе чи про картину світу, яка для них є надійною. Якщо людина не хоче, то може не чути критику на свою адресу, або не запам'ятати чиєсь прохання, виконати яке важко.

**Слухання** — не просто мовчання, а активна діяльність, своєрідна робота. Їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як людина реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, її культури.

Важливі значення мають як *вербальні*, так і *невербальні аспекти слухання*, передусім слухання “всім тілом”. Коли нам цікаво, ми несвідомо повертаємось обличчям до співбесідника, нахиляємось до нього, встановлюємо з ним візуальний контакт, тобто на рівні

несвідомого концентрується увага на співрозмовникові. Культурні люди, з високими моральними установками роблять це свідомо.

Слухати партнера і здійснювати вербальний зворотний зв'язок можна по-різному. Розрізнять такі типи реакцій людини на мовлення співрозмовника: оцінювання, тлумачення, підтримку, уточнення, чуйність і розуміння [4, с. 746–748]. Найчастіше маємо справу з оцінюванням і зворотним зв'язком, рідше — з тлумаченням (інтерпретацією). Уточнення, підтримка та розуміння спостерігаються дуже рідко.

Щоб слухання було ефективним, відповідало високому рівню культури спілкування, зокрема моральної, оцінні судження та інтерпретації бажано звести до мінімуму або краще зовсім ними не користуватися. У противному разі ми починаємо начебто “вимірювати” думки, почуття співрозмовника своїми мірками, порівнювати їх зі своєю шкалою цінностей. Водночас партнер по спілкуванню звертається до нас зовсім з іншим бажанням.

Звичайно, це не означає, що не треба висловлювати власну думку. Проте завжди бажано пам'ятати про мету слухання, особливо в тому разі, коли співбесідник і контакт з ним значимі для нас. Якщо основою спілкування є інформативна функція (наприклад, на лекції) чи функція контролю за мовленням (наприклад, при вивченні іноземної мови), то й вимоги до процесу слухання мають бути належними. У цьому разі можуть мати місце і оцінювання, і інтерпретація.

Розрізняють два види слухання: нерефлексивне і рефлексивне [1]. У першому випадку йдеться про уважне слухання з мінімальним мовним втручанням. Нерідко це допомагає людям виразити свої почуття. Інколи таке слухання називають мінімальною підтримкою.

**Нерефлексивне слухання** варто застосовувати тоді, коли співрозмовникові важко передати свої почуття (наприклад, він дуже схвилюваний) або коли бар'єром у спілкуванні стає різний статус партнерів. **Рефлексивне слухання** передбачає регулярне використання зворотного зв'язку з тим, щоб досягти більшої точності в розумінні співрозмовника. Для цього вживаються запитання-уточнення. Вони допомагають виявити значення, “закодовані” в словах-повідомленнях. Використовуючи мовленнєвий етикет, загальноживані слова, ми вкладаємо в них особистісний зміст. Перевірка правильності того, що почуто, дає змогу не приписувати партнерові якихось власних думок, почуттів і установок щодо конкретного питання.

Розрізняють чотири види реакцій людини під час слухання: з'ясування, перефразування, відбиття почуттів і резюмування.

**З'ясування** полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та в постановці перед ним “відкритих” запитань (тобто таких, на які не можна відповісти одним словом: “Так” чи “Ні”).

**Перефразування** — це формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою визначення точності розуміння. Коли йдеться про **відбиття почуттів**, це означає, що акцент зроблено в процесі слухання не на змістовній стороні мовлення співрозмовника, а на його емоційних реакціях. Під час зворотного зв'язку ми робимо спробу показати співрозмовникові, що розуміємо його переживання. Дуже часто саме це є важливим для партнера, і саме цього він чекає від нас. До того ж такий зворотний зв'язок може сприяти тому, що той, хто говорить, сам краще розбереться у своїх переживаннях. Він помітить неточність в інтерпретації свого стану, і це допоможе йому краще зрозуміти себе, свої почуття.

Відповіді-уточнення дають змогу певним чином узагальнити думки та почуття відправника інформації. Вони використовуються насамперед з метою оцінки того, чи правильно співрозмовники зрозуміли один одного. Ми кажемо: “Якщо я правильно Вас зрозумів...”. Така реакція порівняно швидко приводить до взаєморозуміння та розуміння змісту проблеми. **Резюмування** також використовується, якщо під час розмови увага переключається на інше, нерідко дургорядне питання. Цей вид треба використовувати в бесіді для того, щоб підбити підсумки. Його корисно також застосовувати з метою попередження та розв'язання конфліктів.

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

### **Культура говоріння**

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

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

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

Монолог і діалог мають психолого-ситуативні та мовні особливості. На відміну від діалогу монолог наче передбачає реакції співрозмовника. Висловлювання тут більш розгорнуті, свідоміше добираються слова й вибудовуються речення, меншу роль відіграють міміка та жести. У діалозі велике значення мають так звані діалогічні відносини, про які так переконливо писав М. М. Бахтін: “Діалогічна реакція персоніфікує всяке висловлювання, на яке реагує” [2, с. 312–313]. У двоголому слові, в репліках діалогу чуже слово, позиція враховується, на них реагують. І саме це є основною, порівняно з монологом, характеристикою діалогу.

Виходячи з цієї особливості діалогу нині вибудовуються нові концепції етики пізнання, мислення, навчання, управління тощо. При цьому враховується, що внутрішній діалог відіграє важливу роль в індивідуальному мислительному процесі, а зовнішній — у спільному розв’язанні завдань. Зовнішньому діалогу, який так потрібний для спільної мислительної діяльності партнерів, насамперед дітей, студентів, необхідно спеціально вчити [4]. Тому нині одним із принципів перебудови навчання у школі та вузі є принцип діалогізації педагогічної взаємодії.

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

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



причиною непорозумінь між людьми, міжособистісних конфліктів, а також маніпулятивних ігор, у які втягуються партнери [3].

Відомо, що майже 40 відсотків мовленнєвого тексту виголошується з тим, щоб передати ставлення, взаємини. Це — позиції, думки, ситуативна самооцінка, дистанція спілкування, встановлення психологічного контакту, рольовий та соціальний статус. На основі вивчення мовленнєвого впливу в умовах публічної дискусії (парламентські виступи) отримано ще виразніший результат: 64 відсотки всіх прийомів впливу належать до таких, коли передається певне ставлення однієї людини до інших або до змісту їхнього мовлення [6]. Це виявляється у підкресленості значення обговорюваної проблеми, дискредитації опонента та його думки, завищенні значущості власного ставлення до проблеми і т. ін. Навіть у межах раціональної дискусії велику роль відіграє особистість відправника, його установки, емоційні особливості та комунікативні здібності. Суб'єктивний характер сприймання тих, хто слухає, їхня упередженість також впливають на хід дискусії, на полілог.

Встановлено, що незбіг чи конфронтація позицій нерідко підштовхують партнерів перейти на інші рівні змістовної активності, а це, у свою чергу, впливає на розвиток динаміки їхніх взаємин. Загалом суперечність у динаміці двох зазначених ліній комунікації розглядають як силу, що сприяє розвитку полілогу [8, с. 105–113].

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

***Значення переконуючого  
впливу в мовленнєвому  
спілкуванні***

Питання про роль та значення переконуючого впливу в мовленнєвому спілкуванні розглядається багатьма спеціалістами. Проте найці-

кавіші результати отримали соціальні психологи, автори експериментальної риторики Йельського університету [10]. Ідеться про так звану переконуючу комунікацію.

Як відомо, риторика вчить мистецтву красномовства, переконання під час промови. Експериментальна риторика показує, що можна підвищити ефективність такого впливу, враховуючи індивідуальні особливості людей, зокрема їхні соціальні установки та правила конструювання повідомлень. Зауважимо, що в такому разі йдеться не лише про комунікативні установки, що описувалися раніше. У кожного з нас є спектр установок щодо різних об'єктів, суб'єктів і взаємин. Ці установки сприяють або заважають переконуючому впливу, який, у свою чергу, сприяє зміцненню старих установок або формуванню нових.

Повідомлення нестиме заряд переконуючого впливу, якщо воно або зніме суперечність між елементами свідомості у тих, на кого цей вплив спрямовано, або підсилить думку, яка у них була раніше. Суперечність, яка "роздирає" людей, призводить до психологічного дискомфорту, отже, пробуджує в них готовність його позбутись. Наприклад, знання про те, що я палю, і про те, що це спричинює захворювання, співіснують конфліктно. Потрібна нова думка, яка примусить розв'язати цю суперечність.

Важливе значення для ефекту переконуючого впливу має характер ситуації та особистість відправника повідомлення (балансна модель). Якщо ставлення (установка) до відправника позитивне, то й ставлення до його висловлювання скоріше також буде позитивним. Якщо до відправника ставлення нейтральне і його висловлювання викликає негативні емоції, то ця реакція може бути перенесена і на самого відправника, а передана ним інформація сприйматиметься як така, що не заслуговує на довіру. Щоб уникнути перекручення інформації, дуже важливо дотримуватись гуманістичних принципів, правил мовленнєвого етикету.

Важливою для переконуючого впливу є стадія сприймання інформації. Якщо вихідні позиції, установки відправника та адресата різко різняться, то при оцінюванні другим позиції першого вона видається ще більш віддаленою, ніж насправді. До того ж мета впливу не

досягається. І, навпаки, якщо вихідні позиції адресата і відправника спочатку мало чим різняться, то вплив стане навіть підсиленим. Водночас ефективність переконуючого впливу залежить від індивідуальних особливостей відправника та побудови ним повідомлень.

***Вплив особистості  
на ефективність  
переконання***

Важливий висновок експериментальної риторики полягає в тому, що вплив особистості може певним чином “накладатися” на вплив повідомлення, змінюючи його остаточний результат. Як зазначалося, для прийняття нової думки її спочатку треба сприйняти та зрозуміти. Виявилось, що особистість відправника (комунікатора) не впливає на розуміння та запам’ятовування повідомлення адресатом. Навпаки, якщо комунікатор — авторитетна особа, то аргументація на користь висловленої ним думки гірше запам’ятовується і засвоюється адресатом (немає потреби відслідковувати процес мислення відправника, бо йому довіряють).

Щоб повідомлення відповідало системі цінностей і думок адресата, відправник має викликати в нього довіру. Це буває тоді, коли співрозмовник сприймає його як експерта з конкретного питання і якщо він щирий і чесний. При ідентифікації думка приймається не тому, що вона є об’єктивною істиною, а тому, що її поділяють інші люди (відправник чи група людей, яких він представляє). У цьому разі належність до якоїсь групи чи схожість у думках з відправником важливі для адресата. Головною рисою відправника, яка приводить до ідентифікації, є його привабливість. Формальне прийняття думки, зовнішнє підкорення визначаються ступенем контролю відправника за особистими планами адресата, тобто владою першого.

Значущими для переконуючого впливу є й інші особливості відправника: м’якість, дружнє ставлення, неагресивність. Вони також належать до однієї групи названих раніше моральних якостей.

Отже, особистість комунікатора, безсумнівно, впливає на ефективність його мовлення. Високий рівень культури спілкування передбачає знання якостей відправника та врахування їх у конкретних ситуаціях відповідно до моральних правил і норм. Звичайно, переконуючий вплив залежить не лише від особистості комунікатора, а й від того, як він вибудовує своє повідомлення.

**Логіко-психологічні  
правила конструювання  
повідомлень**

Існують залежності між ефективністю мовлення та особливостями ситуації, характеристиками аудиторії та характером обговорюваної

проблеми. Так, у одних випадках краще впливають емоційні апеляції до аудиторії, в інших — раціональні. Усе залежить від того, з якою аудиторією спілкується людина. Якщо з молоддю, то більше впливає емоційно забарвлена мова, а якщо з літніми людьми або з тими, хто має технічну освіту, краще використовувати раціональні апеляції. Починати виступ, як правило, найкраще з емоційного звернення до людей. Водночас не варто сильно захоплюватись емоційністю та крайніми виразами, бо це часом призводить до ефекту бумерангу.

Учені, розглядаючи проблеми конструювання повідомлень, порівнювали кульмінаційний порядок їх побудови (найсильніші аргументи наводяться наприкінці), антикульмінаційний порядок (зворотний, коли, навпаки, повідомлення починається із сильного аргументу) та розміщення сильних аргументів усередині повідомлення. Яка ж форма викладу найефективніша?

Виявилось, що кульмінаційний і зворотний порядок дають кращі результати, аніж серединний (із невеликою перевагою першого над другим). Однак у цьому разі важливо враховувати змістовний бік повідомлення та установки слухачів. Якщо вони не дуже зацікавлені предметом повідомлення, то найвагомші аргументи треба викласти із самого початку. Це кращий спосіб пробудити інтерес та увагу людей. Якщо вони дуже зацікавлені темою розмови, то найцікавіші аргументи варто викласти наприкінці повідомлення. Послаблення аргументації може дещо розчарувати аудиторію.

Що ж до включення контраргументів, то найефективнішими є повідомлення, в яких розглядаються також аргументи протилежної сторони, а не ті, де наводяться докази лише на користь своїх думок. Виняток становлять аудиторії, де знаходяться переважно люди з низьким рівнем освіти. Тут більш ефективним є повідомлення, в якому найчастіше подається одна позиція.

Вирішуючи питання оптимального розміщення основної ідеї в повідомленні, варто згадати про відомий ефект краю. Інформація, що розміщена на початку і в кінці повідомлення, краще сприймається, запам'ятовується, осмислюється, ніж та, що всередині. Нові установки в адресата також краще формуються на початку спілкування.

Тому основну ідею, думку, яку ми хочемо “внести” до його свідомості, доцільно викладати на початку мовленнєвого спілкування. Наприкінці також бажано до неї звернутися, але використавши для цього нові аргументи.

Культура говоріння тісно переплітається з культурою рідної мови, про яку потрібно постійно дбати, особливо на етапі відродження національної самосвідомості. У чудовій молитві до мови, написаній Катериною Мотрич, розкриваються велич і сила, краса і духовне багатство рідної мови. Ось рядки з неї: «Мово наша! Дзвонкова кринице на середохресній дорозі нашої долі! Твої джерела б'ють десь від магми, тому і вогненна така. А вночі купаються в тобі ясні зорі, тому й ласкава така. То ж сцілювала ти втомлених духом, давала силу, здоров'я, довгий вік і навіть безсмертя тим, що пили тебе, цілющу джерелищу, і невмирущими ставали ті, що молилися на дароване тобою слово. Бо “Споконвіку було Слово, і Слово було у Бога, і Слово було Бог”».

Культура говоріння тісно пов'язана з мовленнєвим етикетом, тобто з правилами вітання, знайомства, прощання, вдячності, вибачення, запрошення, схвалення тощо. Люди, як правило, негативно реагують на порушення вироблених суспільством формул етикету.

***Особливості  
мовленнєвого етикету***

Для того щоб ділове спілкування було ефективним, важливо, щоб його учасники обов'язково зверталися один до одного на “Ви” (як до співробітників, так і до клієнтів). Таке звертання — необхідний інструмент підтримання нормальних службових відносин і трудової дисципліни в колективі та встановлення партнерських стосунків з клієнтами. В обов'язковому порядку слід звертатися до іншого на його ім'я та по батькові. Вчасно висловлене слово “дякую” може стати не менш ефективним, аніж грошова премія. Про службовий етикет вже йшлося. Додамо лише, що часом ефективність спілкування залежатиме й від того, яким голосом (низьким чи високим) розмовляє людина, яку має дикцію, акцент і т. ін. [13].

Хворобою нашого часу є багатослів'я. Майже кожній людині здається, що вона знає більше та вміє щось зробити краще, аніж інший, тому їй хочеться говорити самій. Лише вихована людина відчуває, коли треба говорити, а коли слухати інших, навіть тих, хто її критикує.

Отже, **мовленнєвий етикет** — це складна система мовних знаків, що спирається на моральні правила й вимоги і вказує на ставлення як до інших людей, так і до себе. **Культура спілкування** — не просто культура вибору ефективних стратегій і тактик, в основі яких лежать гуманістичні комунікативні установки, знання та вміння. Це також результат застосування правил конструювання повідомлень, говоріння та слухання, це активне використання правил і норм гуманістичної етики, постійне дотримання вимог службового етикету.

## **ВИСНОВКИ**



- Мовленнєве спілкування або вербальна комунікація — це спілкування, коли як знакову систему використовують мовлення, словесні засоби.
- Механізм мовлення містить три блоки: сприймання, внутрішнє мовлення та говоріння.
- Культура мовленнєвого спілкування має дві складові — культуру говоріння та культуру слухання.
- Культуру мовлення значною мірою визначають індивідуальні особливості комунікатора та використання ним логіко-психологічних правил конструювання повідомлень.
- Культура слухання — це активна діяльність, яка передбачає вміння мовчати та використовувати вербальний зв'язок із співрозмовниками з метою досягнення взаєморозуміння і розв'язання комунікативної проблеми (нерефлексивне та рефлексивне слухання).
- Культура говоріння — це знання складових комунікативного акту та вміння його застосовувати у процесі переконуючого і особистісного впливу, передавання інформації та формування відповідних установок, позицій, думок.
- Мовленнєвий етикет — це складна система мовних знаків, що спирається на моральні правила та вимоги і вказує на ставлення як до інших людей, так і до себе.



## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Що таке вербальні засоби спілкування?
2. Які характеристики діалогу і монологу та перспективи їх використання?
3. Як співвідноситься переконуючий вплив з вимогами гуманістичної психології?
4. Що таке експериментальна риторика?
5. Як особистість комунікатора впливає на результативність переконуючого впливу?
6. Які є правила логіко-психологічного конструювання повідомлень?
7. Як формувати гуманістичні комунікативні установки згідно з правилами експериментальної риторики?
8. Які правила мовленнєвого етикету ви знаєте?

---

## **ТЕМА ДІЛОВОЇ ГРИ** **“Аналіз спілкування в різних ситуаціях”**



## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Атватер И.* Я вас слушаю: Пер. с англ. — М., 1984.
2. *Бахтин М. М.* Проблемы поэтики Достоевского. — 3-е изд. — М., 1972.
3. *Вацлавик П.* Как стать несчастным без посторонней помощи. — М., 1988.
4. *Кисарчук З. Г.* Диалог младших школьников в процессе совместного решения мыслительных задач // Тез. науч. сообщ. сов. психологов СССР к VI Всесоюз. съезду о-ва психологов. — М., 1983.
5. *Кучинский Г. М.* Диалог в процессе совместного решения мыслительных задач // Проблема общения в психологии. — М., 1991.
6. *Латынов В. В.* Речевое воздействие в условиях публичной дискуссии (на материале парламентских выступлений) // Психол. журн. — 1984. — № 1.

7. *Некрасова Ю. Б.* Основные принципы коррекции нарушения речевого общения // *Вопр. психологии.* — 1986. — № 5.
8. *Павлова И. Д.* Коммуникативная семантика речи // *Психол. журн.* — 1991. — № 2.
9. *Поуст Е.* Американський етикет. — К.; Тернопіль, 1991.
10. *Проблемы* речевого воздействия на аудиторию в зарубежной социально-психологической литературе / Под общ. ред. Б. П. Фирсова, Ю. А. Асеева. — Л., 1973.
11. *Речевое* воздействие. Проблемы прикладной психолингвистики // Под ред. А. А. Леонтьева. — Л., 1972.
12. *Ушакова Г. Н., Павлова Н. Д., Зачесова И. А.* Речь человека и общение. — М., 1989.
13. *Шеломенцев В. Н.* Этикет и культура общения. — К., 1995.



## НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ

- ✓ Поняття про невербальну комунікацію
- ✓ Класифікація невербальних засобів спілкування
- ✓ Кінесика
- ✓ Паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування
- ✓ Контакт очей
- ✓ Проксеміка
- ✓ Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки
- ✓ Невербальні засоби та етикет ділового спілкування



### *Поняття про невербальну комунікацію*

Поряд із словесними засобами — мовленнєвими — на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла

тощо. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль порівняно з вербальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук і галузей психології до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується. Причин цьому багато. Одна з них — протест людства проти образу “раціональної людини”, імідж якої створено.

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

40 до 80% комунікації [9]. Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% — через інтонацію та модуляцію голосу [7].

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

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

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Вважається, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, аніж чоловіки. Розвитку цієї здатності сприяє передусім спілкування матері з дитиною. Перші роки після народження дитини мати і малюк користуються переважно невербальними сигналами. З усіх засобів спілкування вони з'являються першими і стають важливою основою розвитку дитини [6, с. 58]. Проте більшість невербальних засобів набуті людиною за її життя і зумовлені соціокультурним середовищем.

Доцільно зауважити, що невербальна комунікація справді залежить від типу культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові в усіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, що прийняті лише однією нацією. Відомі невербальні сигнали, що в різних народів несуть різну інформацію. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи головою згори донизу. Болгари цим жестом передають незгоду, японці — лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Популярний жест “коло”, утворене пальцями руки, більшістю англоговірних народів, а також в Європі та Азії застосовують з метою

передавання інформації про те, що все гаразд, усе правильно. Але у Франції, наприклад, цей жест означає “нічого”, в Японії — “гроші”.

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

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати **оптико-кінетичну систему**, що складається з жестів,

міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінесики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи. **Паралінгвістична система** — це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. **Екстралінгвістична система** — це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо). Традиційно вважалося, що ці види засобів є навколумовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію. Зауважимо, що різні спеціалісти в термін “паралінгвістична та екстралінгвістична комунікація” вкладають різний зміст.

### **Класифікація невербальних засобів спілкування**

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування — **проксеміка**. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Нарешті, специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є **контакт очей**, який є основним засобом візуального спілкування.

Невербальна комунікація нерідко слугує як для підсилення, так і для ослаблення семантичного значення слів. (Можна сказати: “Я прошу тебе йти у своїх справах” так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне.) Ці дані перебувають у руслі так званого **лінгвоцентризму**, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи

заклав відомий лінгвіст Е. Бенвеніст. Він пише: “...всі інші системи комунікації — графічні, жестові, візуальні і т. ін. — є похідними від мови і передбачають її існування” [11, с. 58–68].

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрямок нещодавно — у 50-ті роки ХХ ст. Водночас слід зазначити, що позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риториці, хірології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю.

### **Кінесика**

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербальні є **жест**. Саме класифікації і характеристиці жестів присвячено чи не найбільше праць з проблеми цього виду комунікації [3, с. 138–147].

Встановлено, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилюється тоді, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при передаванні інформації один одному.

Виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими. Їхнє чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим.

Щоб визначити, чи відвертий і чесний у розмові співбесідник, варто подивитися на його долоні. Коли людині нічого приховувати, долоні найчастіше відкриті (повністю чи частково). Для досягнення успіху при спілкуванні важливо, щоб долоні були відкритими. Це стимулюватиме інших довіряти вам і бути щирим.

Треба звертати увагу, зокрема чоловікам, на положення долоні під час вітання. Якщо той, хто простягає руку, тримає її відкритою догори, він демонструє свою доброзичливість і довіру. Якщо долоня повернута донизу, у людини, якій її простягнуто, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Через невербальні засоби вона отримала повідомлення, що нею хочуть керувати, хочуть, щоб вона підкорилася. Таке розшифрування сигналів здебільшого відповідає дійсності. Проте є винятки: хвороба, соціокультурні та індивідуальні відмінності. Тому завжди за допомогою якихось інших засобів потрібно перевіряти, чи адекватним є розшифрування отриманих сигналів.

Відомо також, що не лише долоні, а й взагалі руки в 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. Дослідження показали, що той, хто слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35% менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно, склавши руки, не закинувши ногу за ногу. Якщо ми хочемо позитивно вплинути на співбесідника, треба подавати такі сигнали, які свідчили б про нашу відкритість. Для прикладу розглянемо жести, що свідчать про чесність, відкритість, доброзичливість. Вони дають змогу зафіксувати гуманістичну комунікативну установку суб'єкта, який спілкується [8].

Довірливому, емпатійному співпереживаючому спілкуванню, звичайно, сприяють **експресія людського обличчя, міміка та пантоміміка**. Під останньою розуміють виразні рухи всього тіла. Поза людини є сигналом упевненості або невпевненості в собі, свідченням настороженості чи спокою. Якщо людина всім тілом повернута до інших, нахилена до співрозмовника, голову тримає прямо, погляд відкритий, посадка активна (не на краєчку стільця), то вона уважно, зацікавлено сприймає того, з ким спілкується.

Експресивно-мімічні засоби спілкування також несуть багато інформації. Передусім вони свідчать про емоційний стан людини і дають змогу поєднати передачу індивідуального переживання з прийнятою в даному суспільстві системою еталонів. Тому такі сигнали зрозумілі для більшості людей. І, нарешті, експресивно-мімічні засоби є певним індикатором ставлення однієї людини до іншої.

Велику увагу серед усіх експресивних засобів приділяють **посмішці**. Посмішки бувають живі та мляві, сором'язливі та грайливі, хитрі та доброзичливі. Проте посмішка не завжди сигналізує про доброзичливе ставлення людини. Спектр посмішок, наприклад, у конкретної дитини залежить від її оточення. Позитивні експресії дітей, які виростили в дружніх, повних сім'ях, за інтенсивністю й багатством відтінків значно перевищують відповідні характеристики у тих дітей, які виховувалися без батьків, у притулках і дитячих будинках.

Окрім оптико-кінетичних засобів спілкування існує комплекс акустичних засобів — *екстралінгвістичних* і *паралінгвістичних* сигналів. У першому випадку — це швидкість мови, висота голосу, його тональність і діапазон. Дослідженнями встановлено, що 60–90% правильних суд-

**Паралінгвістичні  
та екстралінгвістичні  
засоби спілкування**

жень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити.

Швидкість мови, як відомо, значною мірою залежить від температу. Якщо у людини дуже швидкий темп мови, це свідчить або про її імпульсивність, пожвавленість, впевненість у собі, або про несміливість, невпевненість саме в цій ситуації. Спокійна й повільна мова є ознакою вдумливості, поміркованості. Якщо темп поступово уповільнюється, це є сигналом про те, що людина втомилася, замислилася, втратила впевненість. Той, хто хоче говорити переконливо, щоб вплинути на інших, намагається дещо сповільнити свою мову. Але все ж треба залишатися в межах природного діапазону свого голосу, бо можуть подумати, що особа виявляє нещирість і хитрує.

Відкриті, чутливі душею люди, як правило, змінюють висоту свого голосу в широких межах. Якщо висота голосу стабільна, це погано впливає на тих, хто слухає.

Важливою ознакою культурної людини є вміння робити під час розмови паузи. Найчастіше слова промовляють швидко. Небагато людей вміють спеціально використовувати паузу, щоб вона впливала на слухачів. Нерідко пауза свідчить про те, що думка відстає від мови, а, можливо, й про її відсутність у конкретній ситуації.

### **Контакт очей**

Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення **візуального контакту**. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: “очі бігають”, “очі випромінюють блискавки”, “затьмарені очі”, “недобрі очі” і т. ін.

Етнографи навіть ділять нації на “контактні” та “неконтактні”. До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками “неконтактних” культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова.

Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило [9]. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми відчуваємося приємно, а з іншими — відчуваємо роздратування, навіть тривогу. Дуже часто це пов'язано з “поведінкою” очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недоброзичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої — незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко, десь близько третини часу спілкування. Довго (до двох третин всього часу) люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того, щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі одне одному 60–70% часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми, інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше показують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку — це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужитися. Якщо погляд спрямований згори вниз, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі, цнотлива.

Розрізняють **діловий**, **соціальний** та **інтимний погляди** [8]. Під час ділового спілкування бажано дивитися на умовний трикутник, що розміщується на лобі співрозмовника, тоді погляди будуть приблизно на одному рівні. Якщо дивитися на символічний трикутник, який проходить через лінію очей, але зміщується вже нижче підборіддя, спускаючись на тіло, — це соціальний або інтимний погляд.

Якщо співрозмовники спокійно дивляться одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну

симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом “очі в очі”. Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей — діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

### **Проксеміка**

Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є. Холл був першим ученим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напрямку досліджень — “проксеміка”. Виявилося, що кожна людина прагне мати як свою територію певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо заселена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють **чотири територіальні зони** при спілкуванні [9]. Перша зона — **інтимна** (15–46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть розміщуватись окрім суб'єкта лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона — **особиста** (46–120 см). Це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечорах, під час дружніх зустрічей. Третя зона — **соціальна** (120–360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з мало-знайомими людьми, зокрема на роботі. Нарешті, четверта зона — **громадська** (понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівникові, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають одне одного, намагаються не виявляти своїх емоцій.



Людина, яка має високий рівень культури спілкування, дотримується загальноприйнятих норм і користується всіма формами і засобами спілкування. Вона легко вступає в контакт із людьми, виходячи при цьому з позитивних комунікативних установок. Її жести, міміка, пантоміміка підтверджують доброзичливе ставлення до інших. Очі її відкриті, вона має виразну міміку, живий погляд. Це свідчить про здатність людини до спілкування. При погляді на неї не виникає відчуття тривоги. Під час розмови висота голосу людини може змінюватись, ритмічність мелодії її голосу постійна. Така людина має високу самооцінку, впевнена в собі, про що свідчить її поза. Вона невимушена, ненапружена. Плечі вільно опущені, голова випрямлена. Руки вільні, жести широкі й свідчать про відкритість. Людина повернута і нахилена в бік партнерів — злегка посміхається, спокійно, твердо, відкрито і прямо дивиться в очі співрозмовників, запрошуючи їх до діалогу, співробітництва.

Сьогодні всі знають про єдність тіла і духу. Недарма люди здавна кажуть, що в здоровому тілі живе здоровий дух. Де гуманно красномовна невербаліка, там за нею стоїть духовно багата людина, яка має високий рівень моральної та психологічної культури спілкування. Остання, у свою чергу, проявляється за допомогою невербальних сигналів. І навіть якщо людина з таким рівнем культури перебуває в поганому настрої чи має якісь неприємності, вона вміє їх приховувати.

Про тісний і важливий зв'язок між невербалікою та відчуттями людини (зоровими, слуховими та кінестетичними) свідчить доробок останніх років у галузі психології та психотерапії — **нейролінгвістичне програмування** [1]. Учені виявили, що люди, реагуючи на запитання, мову, як правило, спочатку несвідомо створюють певні образи, або говорять щось до себе, або уявляють певні скелетно-м'язові відчуття. Яку з цих трьох систем відчуттів вони обирають для опрацювання інформації, можна встановити, зчитуючи невербальні сигнали, насамперед стежачи за рухом очей. Якщо очі рухаються вгору, то людина в цей час конструює або відтворює зорові образи. Якщо ж її очі опускаються вниз вправо, вона уявляє слухові образи, а якщо вниз і вліво — то переживає кінестетичні відчуття.

Знаючи, в якій переважно системі (зоровій, слуховій, кінестетичній) і як працює мозок людини, можна зрозуміти її. За допомогою

цієї системи можна допомогти людині позбутися бар'єрів, труднощів у спілкуванні. Наприклад, один із спеціалістів у сфері нейролінгвістичного програмування Ф. Пьюселик учив, що в бізнесі потрібно взаємодіяти саме з урахуванням таких особливостей людей. Якщо людина мислить образами, прагне досягти успіху, щось змінити, спілкуючись з нею, треба допомогти їй створити звичні зорові або слухові образи (задаючи відповідні запитання). Можна також вживати звичні для неї слова (наприклад: “Ви це зробите краще за інших і досягнете успіху. Цей шлях — саме для вас”). На такі слова людина реагує позитивно.

Отже, невербальні засоби спілкування дають змогу працювати свідомо з несвідомим і допомагають досягти позитивних результатів.

Нові дані, одержані у сфері невербаліки, свідчать про те, що є два самостійних канали системи спілкування, які працюють одночасно і мають специфічні функції та механізми, — вербальний і невербальний. Згідно з новим припущенням **невербальні засоби спілкування** призначені для безпосереднього передавання смислових установок через поведінку людини, а мова — для передавання значень, закладених у словах. З'являється дедалі більше даних про те, що невербальні засоби і несвідомі механізми психіки відіграють значно більшу роль як у процесі мислення, так і спілкування, ніж вважалося раніше.

Встановлено також, що у формуванні здібності до інтерпретації невербальної поведінки людини важливе значення має врахування етапів її розвитку [5, с. 70–77]. На першому етапі розвитку людина розпізнає окремі елементи поведінки інших на основі жестів і міміки, трактує лише окремі їхні дії. Розвиваючи свої здібності до розшифрування невербальної поведінки інших, людина навчається сприймати комплекс відповідних засобів з урахуванням конкретного контексту. Вона не лише розпізнає стан партнерів по спілкуванню, а й правильно оцінює їхнє ставлення одне до одного. З часом людина навчається не лише адекватно аналізувати невербальну поведінку, а й використовувати жести, міміку, пантоміміку як засоби регуляції відносин з іншими.

Спілкуючись, люди розвиваються, оволодівають способами і засобами взаєморозуміння, набувають нових, неповторних знань про людський світ. Вони, як писав Л. Честерфілд у “Листах до сина” [12], отримують більш важливу освіту завдяки прочитуванню людей та вивчення їхніх видань, аніж за допомогою різних книжок.

***Невербальні засоби  
та етикет ділового  
спілкування***

Ділове спілкування стає тим ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (і вербальні, і невербальні) із дотриманням службового етикету. Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, посміхнувшись, підійти до нього, не забуваючи про необхідність дотримуватись відповідної дистанції. Господар повинен спочатку запропонувати присісти гостю, а потім сідає сам. Якщо господар хоче, щоб гостю було зручно, він пропонує йому самому обрати місце, куди присісти. Гість сам обере для себе найзручнішу дистанцію. Бажано, щоб співрозмовник при цьому не сидів спиною до дверей та інших людей, бо це може викликати в нього тривогу.

Завершуючи розмову, бажано встати, привітно попрощатися. Доречно відзначити позитивні результати, що були досягнуті під час бесіди, виказати надію на продовження зустрічей. Щоб підкреслити особливу пошану до людини, варто зустріти її біля дверей, а після завершення розмови провести до дверей.

Існують певні правила вербального та невербального спілкування під час колективного обговорення проблем, проведення нарад, зборів. Вони стосуються всіх присутніх на цьому заході, але найбільше вимог висувається до поведінки та культури спілкування людини, яка виконує роль керуючого ним. Розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування, людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

## **ВИСНОВКИ**

---

---



- Невербальна комунікація — це система знаків, що використовуються під час спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою їх виявлення.
- Жести, міміка, пантоміміка, рухи тіла з'являються у дитини раніше, ніж мова, і стають істотною основою її розвитку.
- Важливою ознакою культурної людини є її вміння використовувати акустичні засоби (екстралінгвістичні та паралінгвістичні сигнали). Вони підвищують ефективність впливу однієї людини на іншу.
- Основою довірливого, культурного спілкування є контакт очей, дотримання вимог просторового розміщення та часових характеристик.
- “Прочитування” та вивчення кожної людини завжди приносить щось нове в наші знання про людський світ.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

---

---



1. Що таке невербальна (несловесна) комунікація?
2. Як навчитися “читати людину” як книгу і що для цього треба знати про невербальні засоби спілкування?
3. Які характеристики невербальних засобів спілкування Ви знаєте?
4. Про що свідчать мова тіла людини, вираз її обличчя, посмішка та жести?
5. Які є мімічні ознаки емоційного стану людини?
6. Що дає контакт очей?
7. Які правила невербального службового етикету Ви знаєте?
8. Навіщо потрібно вміти робити паузи, дотримуватись певної швидкості мови, володіти голосом?
9. Як співвідносяться невербальні засоби і культура спілкування?

## **ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ З ЕЛЕМЕНТАМИ ТРЕНІНГУ**

---

---

***“Встановлення і збереження контакту”***



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бэндлер Р., Гриндер Д. Из лягушек – в принцы. Нейролингвистическое программирование. – Новосибирск, 1992.
2. Кириленко Г. Л. Проблема исследования жестов в зарубежной психологии // Психол. журн. – 1987. – № 7.
3. Конева О. В. Психология общения. – Ярославль, 1992.
4. Лабунская В. А. Невербальное поведение. – Ростов н/Д, 1986.
5. Лабунская В. А. Способность к психологической интерпретации невербального поведения // Вопр. психологии. – 1987. – № 3.
6. Лисина М. И. Проблемы онтогенеза общения. – М., 1986.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., 1992.
8. Ниренберг Д., Калеро Г. Как читать человека словно книгу: Пер. с англ. – М., 1988.
9. Пиз А. Язык телодвижений. – Новгород, 1992.
10. Сухарев В. Искусство распознавания людей. – Д., 1998.
11. Фейгенберг Е. И., Асмолов А. Г. Некоторые аспекты невербальной коммуникации: за порогом рациональности // Психол. журн. – 1989. – № 6.
12. Честерфилд Л. Письма к сыну. – Л., 1971.
13. Штангль А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни: Пер. с нем. – М., 1988.

МАУП

## ІНДИВІДУАЛЬНА БЕСІДА ЯК ФОРМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ



- ✓ Функції бесіди
- ✓ Види бесід
- ✓ Характеристика та етапи індивідуальної бесіди
- ✓ Підготовка до бесіди як умова її результативності
- ✓ Встановлення контакту в бесіді
- ✓ Орієнтування в ситуації та людях
- ✓ Обговорення проблеми і прийняття рішення
- ✓ Вихід із контакту
- ✓ Особливості бесіди по телефону
- ✓ Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід з клієнтами
- ✓ Індивідуальні бесіди керівника з підлеглими
- ✓ Бесіда виховного характеру

### **Функції бесіди**

Найпоширенішою формою спілкування є бесіда. Дані психологічних досліджень свідчать, що успішне проведення бесіди сприяє підвищенню продуктивності праці (2–12%). Дев'ять із десяти опитаних менеджерів великих корпорацій США заявили, що найскладнішим у своїй роботі вони вважають встановлення контакту з новою людиною, особливо першу зустріч з нею, першу бесіду.

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

Орієнтовно можна назвати такі функції бесіди: обмін інформацією; формування перспективних заходів і процесів; контроль і координація вже розпочатих дій; взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань; підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав; пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей; стимулювання людської думки в новому напрямку; розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації, та ін.

Кожна бесіда — це новий акт. Тому не існує загальних рецептів, які б забезпечували високу ефективність бесіди в усіх випадках. Це завжди процес творчий, що приносить радість відкриття нового в житті, у співрозмовника й у собі. Водночас склалися певні моральні та психологічні вимоги до організації індивідуальної бесіди. Існують загальні положення, принципи, застосування яких сприяє досягненню успіху бесіди.

Існують різні види бесід. Якщо за основу класифікації взяти мету спілкування та зміст бесіди, то можна виокремити бесіди ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.

### *Види бесід*

Під час **ритуальних бесід** люди спілкуються, дотримуючись певного мовленнєвого етикету. Як правило, ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв будь-якої спільноти людей. Людина, яка звикла до цього, відчувається під час виконання обряду спокійно і впевнено. Вона знає, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і чого варто сподіватися від інших. Уміння людини підтримувати ритуальні бесіди свідчить про те, що вона опанувала перший рівень культури спілкування.

**Глибинно-особистісні бесіди** відіграють у нашому житті велику роль. Вони, як правило, характерні у спілкуванні між близькими людьми — рідними, коханими, дітьми, друзями та ін. Основна особливість таких бесід полягає в тому, що саме в них найповніше проявляються й реалізуються наші гуманістичні комунікативні установки та моральні норми. Вступаючи в контакт із близькими, людина сподівається на те, що їй не лише зрозуміють, а головне, сприймуть такою, якою вона є, захистять і нададуть допомогу.

Велику роль у житті людей відіграють **ділові бесіди**. Їх предметом, як правило, є конкретне діло. Серед ділових бесід розрізняють інформаційні: у “конкурентній ситуації”; “під тиском співрозмовника”; з метою викладу своєї позиції. Виходячи з професійної спрямованості розрізняють бесіди управлінські, педагогічні, правові, медичні та ін. Тут основна увага приділяється особливостям саме ділових бесід і їх різновидам. Майже всі справи, трудові акції, будь-яка спільна праця людей починаються, здійснюються і завершуються за допомогою різних за формою, змістом і функціями ділових бесід.

Залежно від кількості учасників *бесіди* поділяються на *індивідуальні* та *групові*. Ми розглянемо характеристики індивідуальної бесіди, а також різновиди групової.

### **Характеристика та етапи індивідуальної бесіди**

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

мети. Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння. Відомо, що людина один на один поводить себе інакше, аніж в оточенні багатьох людей. Річ у тім, що у присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватися цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям. Людина, знаючи і пам’ятаючи про це, завжди намагатиметься надавати право партнерові по спілкуванню залишатися самим собою. Вона не маніпулюватиме іншим, а вестиме власну партію і даватиме змогу це робити іншому, тобто “партитуру спілкування” співрозмовники розроблюють спільно. Це визначатиме характер бесіди та її результат.

Розрізняють такі **етапи індивідуальної бесіди**: *початок, передавання інформації, аргументування, спростування доказів співбесідника та прийняття рішення*.

Оскільки успіх в індивідуальній бесіді значною мірою залежить від контакту, що встановлюється між співрозмовниками, можна назвати такі її етапи: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людях, обговорення питання і прийняття рішення, вихід із контакту. Такий поділ на етапи чіткіше визначає



спрямованість у пошуку способів і засобів спілкування, правил проведення бесіди.

При підготовці до індивідуальної бесіди аналізується ситуація, в якій вона відбуватиметься, вивчаються типові та індивідуальні особливості співбесідника, зокрема його інтереси та установки.

### *Підготовка до бесіди як умова її результативності*

Найчастіше під час проведення індивідуальної бесіди, зокрема ділової, намагаються одразу ж досягти мети, жорстко орієнтуючись на остаточний результат. Це хибний шлях, позаяк ігнорується підготовчий етап бесіди. І тому нерідко розмова начебто відбувається, але з самого початку вже запрограмовано її негативний результат.

Виходячи з аналізу літератури та практичного досвіду багатьох людей як орієнтовні можна запропонувати такі правила підготовки до бесіди:

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

Починаючи спілкування, зокрема індивідуальну бесіду, бажано встановити контакт. Контакт — це дотик, поєднання. **Психологічний контакт** — це духовний зв'язок між людьми, який забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу.

### *Встановлення контакту в бесіді*

Контакт буває емоційним та інтелектуальним, епізодичним і постійним, усвідомленим і неусвідомленим, поверховим і глибинно-особистісним, вербальним і невербальним, ефективним і неефективним тощо.

Найчастіше контакт починається із “зустрічі поглядів”. Важко бути невічливим до того, хто дивиться тобі в очі. Перший погляд може бути миттєвим, пристрасним, зацікавленим, відкритим, довірливим. Легка посмішка, нахил корпусу, голови в бік співрозмовника, зацікавленість у виразі очей свідчать про доброзичливе ставлення до співрозмовника.

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

Після взаємного привітання відбувається знайомство. Існує багато правил етикету, які передбачають поведінку людей на цьому етапі. Їх детально описано в посібниках з етикету [8; 9]. Лише зауважимо, що вже під час першої зустрічі дуже важливо запам’ятати прізвище, ім’я співбесідника, його посаду. Ще Д. Карнегі писав, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком людської мови [2, с. 107].

Після вербального контакту йде знову невербальний. Партнери розміщуються на дистанції, яка відповідає загальноприйнятим правилам і власним бажанням. Несвідоме чуття дає змогу культурній людині зайняти під час спілкування таке положення, яке свідчитиме і про повагу до співбесідника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих. Автори наводять орієнтовні дані щодо дистанції між людьми в різних ситуаціях спілкування. Вважається, що для “інтимного” спілкування дистанція має становити 0,5 м, для розмови з друзями — 0,5–1,2 м, для ділових зустрічей — 1,2–3,7 м [1, с. 73]. Для того щоб невербальний контакт сприяв спілкуванню, потрібно сидіти спокійно, невимушено (не глибоко у кріслі і не на його краєчку), не схрещувати руки й ноги, бо це свідчить про закритість людини.

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

Із самого початку бесіди треба зробити все, щоб одразу не протиставити себе співбесіднику. Доцільно спочатку поговорити про те, що об’єднує співрозмовників, про спільні інтереси. Можна також сказати партнерові щось приємне, цікаве про нього. Це сприятиме створенню доброзичливої атмосфери для подальшого спілкування. Тому не завадить продумати три перші фрази, кілька запитань, на

які співбесідник відповість “так”. Якщо на початку бесіди відчувається хвилювання в голосі, бажано говорити тихіше, повільніше. Окрім цих порад, можна також використати ще й такі [6]:

- уникати вступів на зразок “Якщо у вас є час вислухати мене”, “Вибачте, що я заважаю Вам”, “Давайте швиденько розберемося”;
- не примушувати співрозмовника одразу захищатися;
- спочатку доцільно поговорити про співбесідника, потім — про тему розмови і лише потім — про себе;
- тон бесіди має бути привітним, доброзичливим. Це допоможе співрозмовникові повірити у вашу щирю зацікавленість його проблемами;
- співбесідник може бути добре проінформований щодо теми розмови, тому краще висловити свої сподівання на це або запитати його.

Орієнтування в умовах спілкування передбачає вивчення особливостей зовнішнього середовища та врахування

***Орієнтування  
в ситуації та людях***

власного емоційного стану, а також стану співрозмовника. Якщо ви побачили, що співбесідник, скажімо, збуджений, спочатку треба допомогти йому заспокоїтися, бо інакше він вас не зрозуміє. Лише після цього можна розпочати бесіду. Як це зробити? По-перше, можна попросити співрозмовника чимось вам допомогти, бо виконання предметних дій, що потребують уваги, знімає напруження. По-друге, можна пожартувати. Партнер почне посміхатися й розслабиться. По-третє, можна звернути увагу співрозмовника на важливу для нього проблему, котра потребує активного мислення. І, зрештою, можна поставити партнерові запитання на нейтральну тему, переключивши його увагу на проблему, до якої він ставиться спокійніше.

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

На етапі орієнтування треба з'ясувати тривалість бесіди. Якщо ви — ініціатор зустрічі, треба дійти згоди із співбесідником щодо її мети. Якщо вас запросили на бесіду, мети якої ви не знаєте, краще одразу запитати: “Чим можу бути корисний?” Це дасть змогу

розібратися в очікуваннях співбесідника, бо вони є регуляторами його поведінки під час спілкування. Кожна із сторін сподівається на таку реакцію іншої, яка б відповідала її рольовій позиції.

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

Насамперед важливо встановити тип особистості співрозмовника. Люди, які живуть, керуючись принципом “мати”, за Е. Фроммом [10, с. 21–35], бажають обов’язково отримати щось від спілкування: цікаву роботу, знання з метою престижу, грошову винагороду тощо. Тому вони старанно готуються до зустрічі, обмірковують тему розмови, добирають засоби, за допомогою яких можуть вплинути на співрозмовника і досягти своєї мети. Для цього вони готові використати все: і своє становище в суспільстві, і знайомство, і зв’язки, і зовнішність. Такі люди можуть приваблювати, проте це нерідко лише результат програмування обраної для цього ролі. Якщо такий виконавець десь сфальшивить, одразу впливе, що він намагається маніпулювати співрозмовником.

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

П. Мічич наводить цікаву класифікацію співбесідників. Він описує теоретичні моделі “абстрактних типів” людей і характерні риси їхньої поведінки [7]. Згідно з цією класифікацією існує дев’ять типів співрозмовників (див. рис. 2).

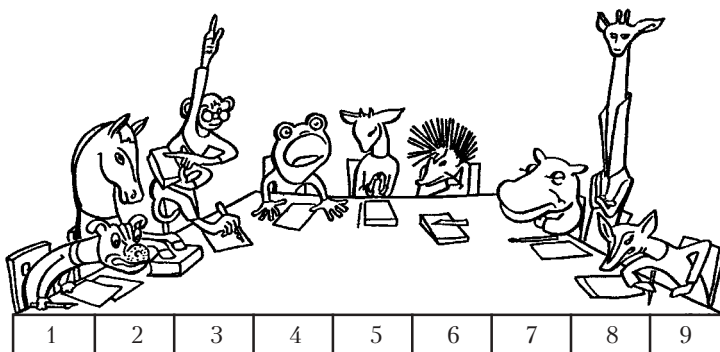


Рис. 2. Типи поведінки людей у спілкуванні:

- 1 — безглузда людина; 2 — статечна людина; 3 — всезнайко;  
 4 — балакун; 5 — боягуз; 6 — неприступна людина;  
 7 — незацікавлена людина; 8 — “велике цабе”; 9 — чомучка

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Зрозуміло, що наведені класифікації умовні. Однак вони допомагають навчитися самостійно розпізнавати особливості своїх співрозмовників і використовувати це для того, щоб краще і швидше порозумітися з людьми, встановити контакт, досягти успіху під час спілкування, зокрема при проведенні індивідуальних бесід.

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

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

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

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

На цьому етапі особливого значення набувають вміння слухати співрозмовника, передавати інформацію та обґрунтовувати свою позицію. Ще мислителі Стародавньої Греції наголошували, що два вуха і один язик людині дані для того, щоб вона більше слухала і менше говорила.

Щоб отримати необхідну інформацію, потрібно навчитися ставити співрозмовникові запитання. Вони бувають відкритими та закритими, прямими та непрямыми, риторичними і т. ін. Так, на початку і наприкінці бесіди краще задавати відкриті запитання на зразок: “Ви підготували для обговорення відповідні дані?” Звичайно, на таке запитання відповідь має бути “так” чи “ні”. Усередині бесіди, щоб зрозуміти позицію партнера і підготуватися до аргументації, бажано поставити запитання закритого типу: “Чому Ви вважаєте, що...?” Якщо ми хочемо перевірити своє розуміння позиції партнера по спілкуванню, то можна запитати: “Якщо я Вас правильно зрозумів, то Ви хочете...?” Це пряме запитання. Наприклад, щоб перевірити, чи був співбесідник вчора на виставці-продажу товарів, можна запитати в нього: “Яка була вчора вартість японських телевізорів?” Це непряме запитання.

На етапі обговорення проблеми, як свідчать досвід і аналіз літератури, доцільно дотримуватися деяких правил, які полегшують розуміння співрозмовника і дають змогу обмінюватись інформацією:

- уважно слухати і чути;
- намагатися перейти від монологу до діалогу;
- давати змогу співрозмовникові спокійно висловити свою думку;

### ***Обговорення проблеми і прийняття рішення***

- викладати свою інформацію чітко, коротко й послідовно;
- добирати способи й засоби аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника (рівня його мислення, віку, статі, типу темпераменту тощо);
- викладати докази в коректній формі.

Аргументуючи свою позицію, доцільно навести цифрові дані, факти, виявити суперечності, розглянути їх, вилучити висновки по частинах. Аргументи треба викладати впорядковано, використовуючи правила та закони логіки, підкріплювати логічні апеляції емоційними. При цьому доцільно вживати порівняння та протиставлення типу “так..., проте”. Це приверне увагу співрозмовника до висловленої думки. Певний ефект може дати висловлювання видимої підтримки партнера (наприклад, “Ви переконливо розповіли про ці факти...”).

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення бесіди;
- заздалегідь сформулювати мінімальну мету й обміркувати альтернативні варіанти розв’язання проблеми;
- намагатися добитися добровільної згоди партнера;
- не виявляти невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди, навіть якщо її мети не було досягнуто;
- закінчуючи бесіду, доцільно використати свій найсильніший аргумент.

### ***Вихід із контакту***

Роль цього етапу індивідуальної бесіди — “останнього враження” — не менш суттєва, ніж першого, зокрема, для продовження спілкування в майбутньому. Тому прощаючись бажано бути доброзичливим, привітним, взагалі поводитися так, щоб виникло відчуття “ми”. Наприкінці бесіди доцільно виказати сподівання на подальше співробітництво, “подати” себе так, щоб лишити у співрозмовника добру згадку про себе. Дотримання правил етикету має велике значення для створення доброго іміджу співрозмовника і продовження ділових відносин.

Якщо співрозмовник не вирішив своє питання позитивно, треба дати йому змогу зберегти “добрий вираз обличчя при поганій грі”. Та й співрозмовник для того, щоб мати змогу ще раз вийти на контакт, не повинен “грюкати дверима”.



## *Особливості бесіди по телефону*

У напруженому житті ділових людей спілкування по телефону є незамінною можливістю для швидкого розв'язання проблем. Не завжди є час для зустрічі віч-на-віч. А протягом кількох хвилин вміло спілкуючись по телефону, можна вирішити будь-яке питання.

Однак перш ніж телефонувати у важливій справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення матиме важливе значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови. Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти, і розмову будувати, враховуючи її особливості. До того ж треба зважати на те, що в неї обмаль часу і не вона є ініціатором бесіди.

Звичайно, телефонну розмову спланувати досить важко, особливо з незнайомим абонентом. Ми не бачимо співрозмовника, нам не відомі його жести, міміка і т. ін. Ми лише чуємо його голос, орієнтуємось на інтонацію та паузи. До того ж розмова обмежена в часі (3–5 хвилин).

Але й ця бесіда має відбуватися поетапно: взаємне представлення, введення співрозмовника в курс справи, обговорення проблеми, заключні слова. Викладаючи проблему по телефону, слід дотримуватись максимальної лаконічності фраз, точності формулювань, однозначності висловлювань, чіткості дикції [4, с. 104–106].

Якщо керівник організації або її менеджер домовляються про зустріч із клієнтом, важливо пам'ятати, що вона може перерости

## *Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід з клієнтами*

у подальшу спільну діяльність не тільки через взаємний економічний інтерес, а й завдяки враженню, яке вони справлять на співрозмовника. Це враження формують репутація, манери та дотримання загальноприйнятих правил етикету:

- призначаючи зустріч, треба чітко домовитись про дату та час, повідомити клієнта, як краще до вас дістатися;
- секретарка має знати про цю зустріч, знати ім'я клієнта для того, щоб зустріти його, а в разі потреби — замовити перепустку;
- варто облаштувати місце, де клієнт зможе роздягтися, там обов'язково має бути дзеркало (якщо зовнішній вигляд у порядку, клієнт почуватиметься вільніше);

- бесіду треба розпочати точно в призначений час;
- побачивши клієнта, слід підвестися, потиснути йому руку, запропонувати зручне місце;
- треба мати перед собою інформацію про посаду, ім'я та по батькові клієнта (його візитку). Такою ж інформацією слід забезпечити клієнта;
- обов'язково заздалегідь треба знати тему зустрічі;
- годинник у кабінеті має бути розташований так, щоб його добре бачили як господар, так і клієнт. Це дасть змогу берегти час;
- менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника (у пропорції 40 : 60). Це дасть змогу краще його зрозуміти;
- якщо ви прийняли пропозицію клієнта, потрібно йому про це сказати і домовитися про те, як надалі розвиватимуться ваші ділові відносини;
- якщо ви вагаєтесь одразу прийняти рішення щодо пропозиції клієнта, слід йому сказати, що вам потрібен для цього деякий час. Треба домовитися, коли і в якій формі буде дано остаточну відповідь;
- якщо пропозиція клієнта вас не влаштовує, одразу йому про це скажіть. Це зекономить його і ваш час у майбутньому;
- прощаючись з клієнтом, треба дотримуватись загальноприйнятих правил етикету: встати з-за столу, подати руку, провести до виходу, сказати йому добрі слова, побажати успіхів у справах і висловити надію на майбутнє співробітництво. Цим ви не лише підкреслите свою повагу до нього, а й підтримаєте свій авторитет і репутацію.

### ***Індивідуальні бесіди керівника з підлеглими***

Керівник організації, фірми, навчального закладу спілкується з підлеглими щоденно; його бесіди з ними бувають коротко- та довготривалими, спокійними і напруженими. Вони відбуваються у формі групових або індивідуальних бесід: при прийомі на роботу і при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих питань і для того, щоб ближче познайомитися. Важливими є бесіди, де обговорюються нові ідеї, плани, завдання, відбувається обмін інформацією, стимулюється пошукова активність працівників, обговорюються перспективи їхнього професійного зростання. Такі бесіди керівника сприяють самореалізації та творчому зростанню підлеглих.

В індивідуальних бесідах з підлеглими керівник найчастіше дає розпорядження, щось рекомендує, намагається за допомогою зворотно-го зв'язку дізнатися про хід і результат виконання завдань, а також оцінити роботу співробітників. Найбільше непорозумінь, а то й конфліктів виникає саме тоді, коли керівник віддає розпорядження, а підлеглий має його виконати. Річ у тім, що нерідко люди неоднаково розуміють одну й ту саму інформацію, по-різному ставляться до виконання конкретного завдання і досягнення мети. Тому під час зустрічі бажано, щоб керівник сформував у підлеглого бажання виконати розпорядження. Якщо такого бажання не буде, то скоріше за все підлеглий зробить те, що йому сказали, але формально, а то й погано.

Для того щоб порозумітися, співрозмовники повинні спілкуватися спільною професійною мовою. Розмовляючи про одне й те саме завдання з різними людьми (скажімо, з робітником та інженером), треба орієнтуватись на тип і рівень мислення кожного. В одному випадку термінологія може бути більш складною, узагальненою, розрахованою на високий рівень мислення, в іншому — розпорядження даються простішою мовою, чіткіше, без використання наукової термінології. Отже, для досягнення взаєморозуміння з підлеглими керівникові потрібно враховувати їхній рівень освіченості та розумового розвитку.

Розуміння інформації працівниками залежить також від особливостей її передавання, зокрема від повноти. Так, завідуючий відділом може дати підлеглому завдання: “Напишіть про цей об’єкт щось нове і цікаве”. Таке розпорядження, звичайно, виконати добре дуже важко, бо воно неконкретне і незрозуміле.

Давати завдання і роз’яснювати його треба спокійним тоном. Це дасть змогу підлеглому сконцентрувати увагу на змісті розмови, а не на поведінці керівника. Для того щоб підлеглий добре зрозумів завдання, бажано запитати, як він хоче його виконувати і чому саме в такий спосіб. Але й цього замало. Важливо, щоб підлеглий прийняв запропоноване завдання. А тому вказівки та завдання, що даються підлеглому, не повинні суперечити його етичним нормам і поглядам. Крім того, бажано, щоб керівник у розмові показав, що виконання завдання сприятиме не лише досягненню загального успіху, а й задоволенню певних потреб, інтересів підлеглого (наприклад, допоможе йому в підвищенні статусу, одержанні винагороди тощо). І, нарешті, завдання сприймається із задоволенням, якщо його дає керівник, якого поважають, цінують, до якого ставляться прихильно, із симпатією.

Для підлеглого важливо, дає завдання керівник від свого “Я” чи звертається до його “Ви”. Із чотирьох типів розпоряджень “Я вимагаю, щоб завтра...”, “Завтра треба зробити...”, “Я прошу Вас зробити...”, “Чи не могли б Ви до завтра зробити...” найгірше сприймається перше, найкраще — два останніх. Усі люблять, коли помічають і цінують їхні успіхи, певні індивідуальні особливі якості. Тому іноді варто зробити підлеглому комплімент.

Не варто забувати, що індивідуальна бесіда — це діалог. Тому треба терпляче сприймати навіть нечіткі думки підлеглого, його сумніви, заперечення. Це лише підвищить прихильність підлеглого до керівника. Не завадить навіть підкреслити, що працівник має для виконання завдання певні переваги перед іншими. Але для цього потрібно по-справжньому цікавитися успіхами і труднощами кожного працівника, їхніми інтересами, звичками. Ніщо так не приваблює людей, як вияв зацікавленості до них, бажання керівника створити умови для самореалізації підлеглих.

### ***Бесіда виховного характеру***

Індивідуальна бесіда нерідко використовується як засіб впливу не тільки в сім’ї, школі, вузі, а й у діловому житті людини.

Найчастіше такі бесіди відбуваються при знайомстві людей. Нерідко проводяться бесіди навчальної спрямованості (наприклад, керівника з новим працівником). Як правило, вони не викликають занепокоєності, а навпаки, приносять задоволення, бо мають творчий характер.

Складнішими є бесіди з людьми, які мають певні труднощі в поведінці або в характері. Найчастіше їх мета — отримати та проаналізувати інформацію про погані, з погляду інших людей, вчинки, міжособистісні конфлікти. Під час таких бесід, що мають, як правило, виховний характер, взаємодіють дві особистості, які мусять цінувати гідність одне одного, зважаючи на неповторність і унікальність кожного. Для успішного проведення таких бесід обов’язково потрібні високий рівень моральної та психологічної культури спілкування, знання загальної та соціальної психології.

Іноді під час бесіди виховного характеру хочеться вплинути на співрозмовника, стимулювати його до поведінки за готовим рецептом. Інколи саме так і потрібно діяти. Проте варто знати, що майже всі люди, навіть маленькі діти, не хочуть бути об’єктами виховання, впливу, тим більше маніпуляції. Якщо вони це відчують, бесіда навряд чи буде успішною. Водночас навіть діти стають зацікавлени-

ми партнерами у спілкуванні, якщо вони відчують до себе увагу й повагу.

Краще таку бесіду проводити в неофіційних умовах — удома, на прогулянці, на відпочинку тощо. Але ніщо не повинно відволікати увагу співрозмовників, а розмова має бути невимушеною. Головне, щоб не було формалізму, нотацій, менторства, залякування. Якщо в людини виникає відчуття страху, кращою вона не стає. До співрозмовника, який намагався вплинути на неї в такий спосіб, сформується негативна установка.

Як краще висловити свої зауваження, претензії, вимоги і як допомогти іншій людині щось змінити в собі? Зустрівшись з нею, передусім бажано поговорити про спільні інтереси, поцікавитись її справами, де вона досягла успіху, відзначити добрі вчинки, зрештою, сказати щось про її неповторну особистість. Найчастіше такий початок сприятиме встановленню контакту, однак слід пам'ятати, що люди мають певну інтуїцію, яка допомагає їм розрізняти добро і зло, щирість і брехню. На любов людина найчастіше відповідає любов'ю, на довіру — довірою. Якщо вона відчує нещире ставлення до себе, то може зреагувати на це дуже негативно.

Встановивши контакт, бажано поступово і спокійно перейти до обговорення конкретного факту, який викликав занепокоєння. Важливо звернути увагу на ті почуття, які цей факт пробуджує в інших. Не можна навішувати ярлики. Слід говорити не про особистість загалом (“Ти завжди...”, “Ледар є ледар...”, “Ти ніколи...”), а про конкретний вчинок людини.

Від людини не треба вимагати того, що вона не в змозі на даному етапі зробити. Пропозиції щодо неї мають бути конструктивними. Річ у тім, що людина може повторити негативний вчинок, і тоді її віра в себе похитнеться ще більше. Фрази на зразок “Ти ж не хуліган”, “Ти не дурень”, “Ти не скупий” їй не допоможуть. Спеціалісти з нейролінгвістичного програмування (NLP) вважають, що вони, навпаки, наштотвхнуть людину на думку, що її мають саме за хулігана, дурня, скупого і т. ін. Люди в цьому разі, як правило, вдаються до психологічного захисту, а також звертаються до свого досвіду та емоцій, які з ним пов'язані. Вони спочатку не реагують на частку “не”, чують лише слова “хуліган”, “дурень” і т. ін.

Бажано не нав'язувати співрозмовникові свої поради, а оцінку його вчинків давати лише в крайньому разі. Розмову треба вести так, щоб людина сама зробила належний висновок або попросила дати їй пораду, як діяти в подібних ситуаціях.

І, нарешті, важливо закінчити бесіду на оптимістичній ноті, висловити свою віру в людину, в її особистість, спільно намітити систему перспективних ліній її розвитку, позитивних змін. Бажано сформувати почуття “ми” як об’єднання двох людей, які бажають добра одне одному. Тільки після цього можна будувати спільний прогноз і приймати рішення.

Успішне використання бесіди підвищує моральну культуру людини, її психологічний рівень, сприяє досягненню успіху в діловому житті.

## **ВИСНОВКИ**



- Бесіда в усіх її видах (ритуальна, глибинно-особистісна і ділова) є унікальною формою встановлення контакту між людьми, їх взаєморозуміння та взаємодії.
- Поширеною помилкою, що призводить до невдачі під час бесіди, є жорстка орієнтація на остаточний результат і тиск на партнера.
- Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх її етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми і прийнятті рішення, а також при завершенні контакту.
- Час, витрачений на засвоєння правил і прийомів ведення індивідуальної бесіди, обов’язково принесе користь у розв’язанні багатьох проблем.
- Успіх індивідуальної ділової бесіди залежить від рівня моральної та психологічної культури спілкування кожного співрозмовника.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**



1. Які функції виконують індивідуальні бесіди в нашому житті?
2. У чому полягає відмінність між бесідами глибинно-особистісною та діловою спрямованості?
3. Чому іноді бесіди закінчуються, ледве розпочавшись?
4. Як встановити контакт із співрозмовником?
5. Які прийоми краще використати на етапі орієнтування?
6. Як під час бесіди утримати ініціативу у своїх руках?

7. Як краще прийняти спільне рішення?
8. Чому важливо дотримуватись певних правил при виході з контакту?
9. Як зробити людині зауваження, щоб не зіпсувати стосунків і викликати у неї бажання щось виправити у своїх діях, поведінці?
10. Яких правил службового етикету необхідно дотримуватися під час проведення ділової бесіди?
11. Якими етичними критеріями треба керуватися під час бесіди для досягнення успіху в бізнесі?

---

---

**ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**  
**З ЕЛЕМЕНТАМИ ГРИ**  
**“Бесіда на задану тему”**



**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ**  
**ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Атватер И.* Я Вас слушаю... (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. — М., 1984.
2. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. — М., 1989.
3. *Курс* практической психологии. Для высшего управленческого персонала: Учеб. пособие. — Ижевск, 1995.
4. *Лозиця В. С.* Психология менеджменту. — К., 1997.
5. *Лунева О. В., Хорошилова Е. Л.* Психология делового общения. — М., 1987.
6. *Макаров С. Ф.* Менеджер за работой. — М., 1989.
7. *Мишич П.* Как проводить деловые беседы: Пер. с серб.-хорв. — М., 1987.
8. *Феофилов Л. Г.* Умеете ли вы себя вести? — К., 1990.
9. *Формановская Н. И.* Вы сказали “Здравствуйте!”. — М., 1989.
10. *Фромм Э.* Иметь или быть?: Пер. с англ. — М., 1990.
11. *Чмут Т. К., Чайка Г. Л.* Культура спілкування як шлях до успіху в бізнесі. Успіх починається з контакту в спілкуванні // Банківська справа. — 1996. — № 2.

## КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ



### *Форми колективного обговорення проблем*

- ✓ Форми колективного обговорення проблем
- ✓ Переговори
- ✓ Нарада
- ✓ Збори як форма прийняття колективного рішення
- ✓ Дискусія
- ✓ "Мозковий штурм"

Важливу роль у діловому житті людей відіграють різні форми спільного обговорення проблем. Завдяки ним людина проявляє активність у їх розв'язанні, впливає на прийняття та реалізацію рішень. Висока культура колективного обговорення безпосередньо сприяє духовному збагаченню членів суспільства, а отже, і прискоренню демократичних процесів у країні, підвищенню матеріального добробуту людей.

До форм колективного обговорення належать **наради, збори, мітинги, переговори, дискусії**, різні **форми активного навчання** (зокрема, "мозковий штурм", ділові та рольові ігри).

На жаль, форми колективного обговорення поки що чітко не розмежовуються. У розмовній мові, наприклад, терміни "нарада" та "збори" є синонімами. Однак перший доцільно вживати тоді, коли учасники справді радяться, обмінюються поглядами і спільно дохо-



дять певних висновків. Але якщо директор скликає підлеглих для того, щоб проінформувати їх з якогось питання і дати розпорядження про виконання певних завдань і наказів, то присутні лише сприймають готову інформацію. Це вже не нарада в прямому розумінні слова.

Дуже важливою і широко вживаною формою обговорення є дискусія. Набули поширення зустрічі “за круглим столом”, коли кілька учасників дискутують між собою в присутності слухачів. Така дискусія дає змогу ознайомити людей з різними поглядами фахівців на якусь проблему і стимулювати до активного мислення, самостійних висновків. Інколи колективне обговорення має форму диспуту, під яким розуміють публічну суперечку на наукову чи суспільно важливу тему. Учасники диспуту, звичайно, не ставлять перед собою мети обов’язково дійти згоди.

Останнім часом для розв’язання перспективних і досить складних проблем дедалі частіше використовується така форма колективного обговорення, як “мозковий штурм”. Вона дає змогу генерувати нові ідеї, шукати шляхи розв’язання складних проблем, окреслювати шляхи розвитку, скажімо, якоїсь організації. Ця форма, як і інші, зокрема ділові та рольові ігри, використовується не тільки для соціально-орієнтованого навчання людей, а й у виробничій сфері для вирішення проблемних завдань.

Як на державному рівні, так і в буденному житті люди використовують як форму колективного розв’язання проблем переговори. Переговори відбуваються навіть тоді, коли люди про це не здогадуються.

**Переговори** — це обмін думками, який зазвичай відбувається з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. Про особливості переговорів з іноземцями йтиметься далі.

### *Переговори*

На жаль, більшість людей вести переговори не вміють. Вони нестерпно ставляться до чужої позиції, погано слухають інших, намагаються нав’язати свою думку, часто переводять розмову у сварку і псують взаємини та настрої одне одному [10].

На практиці склалося кілька стратегій, підходів до ведення переговорів залежно від індивідуальних психологічних якостей їх учасників [11, с. 21–32]. Наприклад, м’яка за характером людина під час

переговорів намагається уникнути міжособистісного конфлікту і заради досягнення згоди готова на поступки. Вона завжди прагне до позитивного вирішення питання, але нерідко саме вона залишається ображеною. Водночас інший учасник переговорів, більш жорсткий за характером, розглядає кожну ситуацію як змагання волі, де той, хто виявляє крайню позицію, вперто стоїть на своєму. Він ігнорує етичні норми і хоче досягти лише перемоги, але його дії спонукають опонента також зайняти жорстку позицію. Розв'язання проблеми затягується, в учасників переговорів псується настрій, а отже, і відносини. Це **перша стратегія** проведення переговорів, яка зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів.

**Другий стратегічний підхід** — це середина між м'якістю та жорсткістю. Однак дотримуватися “золотої” середини, тобто вести переговори так, щоб досягти своєї мети і водночас не зіпсувати відносини з людьми, досить важко і не всім вдається.

**Третій стратегічний підхід** до переговорів передбачає розв'язання проблеми виходячи з їх змісту, а не торг з приводу позиції, якої кожна зі сторін жорстко дотримується. Такий підхід розроблено в межах Гарвардського проекту. Такі переговори називаються **принциповими**. У цьому разі намагаються врахувати інтереси обох сторін і прагнуть отримати такий результат, який був би обґрунтований справедливими нормами, критеріями незалежно від волі жодної зі сторін. Ця стратегія передбачає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до учасників переговорів і дає змогу прийняти справедливе рішення з погляду етики, яке б задовольнило обидві сторони.

Переговори як форма колективного обговорення передбачають три стадії: а) аналіз ситуації, тобто проблем учасників, їхніх емоцій, відносин, інтересів, можливих варіантів прийняття рішення; б) планування; в) дискусія.

Готуючись до переговорів, доцільно відвести певний час для попереднього аналізу майбутніх переговорів з позицій та інтересів їхніх учасників — це буде запорукою успіху. Аналізувати доцільно такі принципи ведення переговорів: а) розмежування учасників і предмета переговорів; б) урахування інтересів обох сторін, а не їхніх позицій; в) аналіз усіх можливих варіантів розв'язання проблеми; г) визначення певного критерію для прийняття рішення.

Під час переговорів люди поведуться по-різному і, готуючись до них, вивчають не лише психологію й репутацію партнерів, а й ма-

неру їхньої поведінки. Для досягнення успіхів у переговорах неабияке значення має те, яке враження справлять їх учасники один на одного. Не можна забувати про одяг, приміщення, умови проведення переговорів. Наприклад, після першої зустрічі на переговорах учасники, спілкуючись, обговорюють іноді не тільки предмет переговорів і їх зміст, а й те, як трималися представники іншої сторони, як вони були вдягнені, чи поводитися невимушено, чи посміхалися і т. ін.

Ставлення учасників переговорів до переговорного процесу також може бути різним: в одних випадках зорієнтованим на отримання результату за будь-яку ціну, в інших — на продовження партнерських відносин. Оскільки нерідко бажання зберегти добрі стосунки є важливішим, аніж результат переговорів, доцільно:

- а) проаналізувати характер відносин між учасниками переговорів, а також свої і, по можливості, чужі почуття. Якщо є негативні емоції в якоїсь із сторін або в обох, доцільно своєчасно “випустити пару”, щоб не спалахували пристрасті. Для цього можна пожартувати, використати якісь жести, змінити інтонацію або вибачитись;
- б) якщо відчувається непорозуміння, треба спокійно вислухати іншого (можна попросити, щоб він повторив найважливіші думки), а потім у разі потреби уточнити, нейтралізувати, спростувати його аргументи;
- в) щоб зрозуміти хід думок партнерів, варто поставити себе на їхнє місце, а потім спільно обговорювати проблему.

Треба пам’ятати, що за протилежними позиціями учасників переговорів стоять їхні потреби, цінності, інтереси, які або надто різняться, або, навпаки, можуть бути схожими. Нерідко існує думка про те, що в опонента, який спростовує ваш погляд, інтереси обов’язково будуть протилежні до ваших. Однак вони якраз можуть збігатися з ними. Виявити інтереси не завжди легко, бо вони можуть бути замаскованими. Але це все-таки варто зробити, поставивши себе на місце іншого і запитати: “чому так?” або “чому ні?”

Інтереси різняться за ступенем важливості. Найсильніші інтереси виражають основні людські потреби (безпеку, матеріальний добробут, почуття приналежності до певної групи, визнання і т. ін.) і відповідають загальноприйнятим етичним нормам. Звичайно, важливо також розібратись у своїх інтересах, знайти аргументи на їх захист, а вже потім переходити до пропозицій. Захищаючи свої інте-

реси, треба виявляти твердість. Але водночас там, де можна, бажано поступитись партнерові по переговорах, ураховуючи його інтереси. Навряд чи інша сторона прислухається до вас, якщо ви не будете виявляти увагу до її інтересів і пропозицій. Для того щоб переговори були результативними, треба шукати взаємовигідні варіанти розв'язання проблеми.

Іноді думають, що позитивний результат переговорів — це перемога одного і поразка іншого. Проте завдяки дослідженням психологів багато хто розуміє, що найкращий вихід із ситуації, коли має певний вигравш кожна сторона [6].

Учені, які вивчають переговори як наукову проблему, зазначають *чотири прорахунки, що заважають людям дійти згоди*: передчасні судження; пошук єдиного варіанта розв'язання проблеми; впевненість у неможливості “збільшити пиріг”; думки типу “їхня проблема — це їхня проблема, і нехай вони її розв'язують”. Щоб уникнути таких моментів, доцільно під час обговорення проблеми розглянути кілька варіантів її розв'язання. Для пошуку варіантів можна скористатися методом “мозкового штурму”, виокремити найцінніші ідеї, а потім повернутися до загального підходу, де ідея — лише один із варіантів. Щоб отримати позитивний результат, на проблему можна подивитись очима різних людей, іноді сторонніх. Можна також поділити проблему на кілька частин і приймати рішення поетапно.

Запропоновані учасниками переговорів варіанти рішення можуть бути різні: сильні (суттєві, постійні, всеохоплюючі, остаточні, безумовні, зобов'язуючі, першорядні) та слабкі (процедурні, тимчасові, часткові, умовні, другорядні). Але в будь-якому разі учасники переговорів виконуватимуть ту угоду, яку прийнято шляхом згоди.

Якщо угода більше виражає інтерес однієї зі сторін, треба полегшити іншій стороні її прийняття. Для цього треба скласти список кількох можливих рішень, у тому числі й тих, які може прийняти партнер. Потім необхідно розглянути можливі шляхи реалізації цих рішень. Треба також продумати, як обґрунтувати свій підхід. Це легше зробити виходячи з об'єктивних критеріїв. Чим частіше при розгляді проблеми й пошуку варіантів її розв'язання обидві сторони звертатимуться до прецедентів, що вже мали місце, тим швидше вони дійдуть згоди.

Щоб отримати позитивний результат, треба використати об'єктивні критерії щодо суті питання або дотриматися справедливої процедури. Якщо обом сторонам важко обрати якісь критерії, можна звер-

нутися за порадою до третіх осіб. Посередник може зіграти велику роль на переговорах, якщо вони повільно просуваються до успішно-го завершення. Йому не обов'язково глибоко вникати в позицію кожної сторони. Головне — знайти найкращі варіанти можливого розв'язання проблеми і допомогти сторонам прийняти спільне рішення виходячи з інтересів кожного з них. Посередник готує текст угоди, пропонує його сторонам і з урахуванням їхніх зауважень до-водить роботу до логічного завершення.

Якщо хтось намагається зірвати переговори (свідомо порушує етичні норми, обдурює, погрожує, тисне і т. ін.), доцільно, виявивши такий факт, винести це питання на обговорення, висловити свою думку з цього приводу, а також домовитися про подальші правила роботи. Треба відмежовувати поведінку людей від змісту пробле-ми, яку слід розв'язати, і разом шукати спільне рішення [11, с. 21–32]. Якщо якась одна сторона намагається обдурити партнера, до-цільно одразу внести в угоду такі положення, які б унеможли-вляли це. Іноді на переговорах ведеться “психологічна війна”: опоненти роблять особистісні випадки, не дивляться в очі, зловжи-вають зауваженнями, вимагають повторювати одне й те саме кілька разів, не відповідають на запитання або навіть перекручують їх зміст. У цьому разі краще якомога швидше завершити зустріч. Не варто відповідати на погрози або образи, інакше переговори ніколи не будуть успішними.

Ситуація, коли кожна сторона в переговорах займає певну пози-цію й жорстко захищає її, називається *позиційним торгом*. Чим більше людина захищає певну позицію, тим більше вона себе з нею пов'язує. Тому тут протистояння відбуватиметься з приводу позицій, а не інте-ресів сторін. Такий торг призводить до укладення нерозумних угод або до суперечки. Якщо одна зі сторін перемогла, в іншій виникають гнів та образа. Причому коли для цього є кілька причин, позиційний торг поглиблюється. Найчастіше переможеним стає той, хто займає м'яку позицію, а той, хто виявляє жорсткість, виграє. У такому разі переможений учасник переговорів недоброзичливо ставитиметь-ся до переможця. Аби уникнути цього, треба прагнути досягти іншого результату, а саме: перемога — перемога.

Спостереження за поведінкою партнерів під час переговорів свідчать, що вітчизняні учасники поведуться найчастіше не так, як іноземці. Програш полягає не лише в тому, що не досягається прак-тичний результат, а й у тому, що переговори нерідко заходять у

глухий “кут” і втрачаються можливості для подальших контактів з партнером. Це відбувається тому, що вітчизняні бізнесмени часто не надають належного значення переговорам як одній із форм ділового спілкування, певному виду спільної діяльності, не готові до конструктивної поведінки на переговорах. Звичайно, учасники переговорів можуть мати різні системи цінностей, однак для отримання позитивного результату вони мають виходити з ідей чи з правил спільного розв’язання проблеми.

Помилковою є думка про те, що на переговорах треба в будь-який спосіб відстоювати свої інтереси або працювати за принципом: “сприймайте нас такими, як ми є”. Переговори треба вести, дотримуючись етичних норм: чесно, справедливо і на рівноправних умовах. З погляду етики гарантом виконання досягнутої угоди можуть бути такі якості учасників переговорів, як довіра і чесність. Саме на це слід зважати, якщо люди зацікавлені встановити міцне ділове й довготривале партнерство. Довіра встановлюється лише тоді, коли учасники виявляють солідарність у розумінні взятого сторонами ризику, говорять те, що думають, усвідомлюють свою відповідальність як у разі програшу, так і при досягненні успіху під час переговорів, не змінюють прийнятого рішення. Нарівні з довірою етичною основою угоди є ідея справедливості. Кожний учасник має керуватися таким принципом: ставитися до інших так, як би ви хотіли, що б вони ставилися до вас. При такому підході прийняту угоду буде успішно реалізовано. Проте дотримання етичних норм сторонами не виключає можливості захисту їхніх інтересів на підставі чинного законодавства.

### ***Нарада***

Проведені опитування свідчать, що менеджери залежно від рівня управління 50–70% свого робочого часу проводять на нарадах [4].

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

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

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

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

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

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

Навряд чи зможе успішно провести нараду людина, яка порушує етичні норми, зверхньо ставиться до її учасників, недооцінює їх. Важливим також є однакове ставлення до всіх учасників наради.

Тільки-но присутні за ледь помітними ознаками відчують, що головуючий комусь віддає перевагу, навряд чи їм захочеться розповідати про те, що вони думають.

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

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

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

- результат обговорення на нараді залежить від моральної та психологічної атмосфери, яку на ній створено;
- моральні та психологічні якості керівника як головуючого на нараді безпосередньо впливають на поведінку присутніх і їхню участь в обговоренні;
- учасники наради за професійними якостями та досвідом роботи мають бути спроможні розв'язати проблему, а поставлена проблема має відповідати інтелектуальному та професійному рівню її учасників;
- усі висловлені на нараді думки мають бути враховані й ретельно проаналізовані;
- завдання для колективного вирішення треба формулювати так, щоб його виконання могло змінити ситуацію. Приниження гідності людей викликає негативну реакцію, а це не принесе користі для позитивної зміни ситуації;
- обговорення має бути вільним, щоб думки проголошувались невимушено, без тиску з боку керівника;



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

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

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є **збори**, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об'єднує якийсь інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.).

***Збори  
як форма прийняття  
колективного рішення***

Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від їх проведення. Як і інші форми спілкування, *збори складаються з кількох етапів*, жоден з яких не можна ігнорувати: підготовка зборів; висвітлення проблеми та її обґрунтування; обговорення проблеми; прийняття рішення. Звичайно підготовкою до зборів займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті.

На першому етапі треба чітко визначити проблему для розгляду та коло учасників обговорення. Проблема необхідно глибоко проаналізувати і на цій основі підготувати відповідний матеріал для викладення на зборах. Як правило, у підготовці зборів беруть участь спеціалісти, а доповідачем призначається найкваліфікованіша і найавторитетніша людина.

Щоб знайти відповідний підхід до слухачів, промовець, тобто особа, яка виступає на зборах з якоюсь інформацією чи основною доповіддю, має зважати на обставини і середовище, в якому виступатиме. Насамперед треба чітко визначити для себе основну ідею виступу, підкріпити її чіткими й перевіреними аргументами. Ніколи не буде добрим промовцем той, хто виходить на трибуну, не підготувавши основи свого виступу. Звичайно, у дрібницях можна покластися на досвід, ситуаційні впливи й стимули з боку слухачів, але основна частина виступу має бути наперед продуманою. Потрібно визначити, що варто сказати у вступі, що — в основній частині, а що — наприкінці виступу.

Пам'ятаючи про регламент, доцільно розподілити час для виступу з доповіддю. Учені рекомендують приблизно 10–12% загального часу присвячувати вступу, 4–5% — висновкам, а решту — основній частині [10].

Зборами, як правило, керує президія, яку обирають їх учасники.

Після основного виступу з доповіддю з теми, винесеної на розгляд, починається її обговорення. Ефективнішими будуть підготовлені виступи. При цьому може виступити й будь-хто з учасників зборів, кого щось схвилювало в доповіді. Питання про кількість осіб, які беруть участь в обговоренні, і регламент вирішують учасники зборів.

У виступі краще висвітлювати одну тему. Можна поділити виступ на кілька підпунктів. Кожну думку, інформацію, яку взято для виступу, треба оцінювати в кількох напрямках: чи відповідає вона поставленій меті? чи логічна й переконлива? чи цікава? чи відповідає матеріал формі промови й обставинам, у яких вона має проголошуватися? чи буде зрозумілою присутнім? чи відповідатиме загальноприйнятим етичним нормам? Саме в таких виступах яскраво виявляються етика та культура спілкування.

Самозакоханій оратор виступає перед аудиторією, щоб похизуватися, послухати себе самого, переконатись у значущості своєї персони. Його не цікавлять інтереси слухачів, їхні бажання й проблеми. І, навпаки, промовець, який намагається бути корисним людям, не шкодує часу і сил, готуючись до виступу, добираючи матеріал для переконання. Його виступ неодмінно матиме успіх.

Здатність постійно дбати про слухачів і вміння поставити себе на їхнє місце — одна з найважливіших передумов успіху. Із цим тісно пов'язане вміння стежити за реакцією в залі, завжди пам'ятаючи про слухачів з найнижчим рівнем знань. Цієї поради варто дотримуватись обережно, бо можна недооцінити слухачів, викладаючи матеріал надто спрощено, що так само не бажано.

Як підготувати виступ, щоб його добре сприйняли слухачі? Ось деякі поради:

- не вживайте надто довгі речення, бо їх важко зрозуміти;
- персоніфікуйте речення, але не зловживайте третьою особою однини і множини. Це порушення етикету. Не бійтеся вживати в разі потреби форму першої особи;
- не переобтяжуйте свою мову словами іншомовного походження, професійними термінами, абстрактними поняттями, бо їх не всі можуть зрозуміти;

- намагайтеся включати до виступу приклади, порівняння й висновки, а часом і дотепний вислів, але ставтеся до їх добору серйозно;
- не зловживайте зайвими подробицями, в яких губиться головна думка;
- надмірна лаконічність також може зашкодити слухачам зрозуміти інформацію та основну ідею;
- завжди слід пам'ятати про етику свого виступу. Неповага до слухачів обернеться, зрештою, проти того, хто виступає.

Щоб досягти успіху, промовцеві важливо знати, як ставляться слухачі до нього особисто і до обраної ним теми. Ставлення може бути доброзичливим, нейтральним, недоброзичливим і дуже недоброзичливим. Якщо промовець знає, що більшість слухачів ставляться до нього неприязно, він повинен насамперед подбати про зміну їхньої установки. Якщо ставлення нейтральне, то протягом перших хвилин треба зробити слухачів більш доброзичливими. У літературі описано багато подібних порад щодо виступів і не варто ними нехтувати. Треба використовувати чужий досвід і набувати власного. Це допоможе досягти успіху у професійній справі.

Як правило, обговорення припиняється тоді, коли на запитання “Чи є ще пропозиції з обговорюваної проблеми?” відповіді немає. Тоді внесені пропозиції систематизуються. Зазвичай це робить президія чи спеціальна група. Важливо, як і на нараді, добрати раціональні ідеї, не обговорюючи невдалі ідеї і не виявляючи неповаги до їхніх авторів. Якщо не дотримуватися цього етичного правила, збори переростуть у сварку.

Президія або робоча група виносить на обговорення проект рішення, який приймається учасниками зборів, а потім доповнюється іншими пропозиціями. Якщо до запропонованого та винесеного на розгляд документа учасники зборів ставляться позитивно, він виноситься на голосування і приймається, якщо за нього голосує більшість присутніх на зборах учасників. Цей етап зборів дуже важливий, бо від якості прийнятого рішення залежить не тільки результативність цієї акції, а й зміни в ситуації, яка обговорювалася. Рішення має бути конкретним, із зазначенням виконавців і термінів виконання. Надзвичайно важливою є стадія контролю за виконанням прийнятого рішення. Доцільно через деякий час повідомити учасникам зборів про результати виконання прийнятого рішення і внесених критичних зауважень та пропозицій. Це зараз робиться в обов'язковому

порядку на зборах акціонерів, де розглядається інформація відповідальних осіб про виконання рішення, прийнятого минулими зборами, і внесених на них пропозицій.

## **Дискусія**

**Дискусія** — форма колективного обговорення, мета якої — виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв’язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

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

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

На другому етапі обговорюються ті питання, які були винесені на порядок денний. Процесом обговорення керує ведучий. Від виконання ним своєї ролі багато в чому залежать хід і результати дискусії. Щоб не тиснути на присутніх авторитетом, ведучому не слід самому багато говорити. Він це може робити тільки тоді, коли не вистачає інформації для пошуку нового погляду на вже відому проблему. Ведучому треба ставитися до всіх поважливо і однаково, не засуджувати будь-кого з учасників за його, можливо, некомпетентну думку. Різні заклики ведучого на зразок “пам’ятайте про регламент”, “дотримуйтесь правил дискусії”, “будьте цивілізовані” не знімуть загострення пристрастей, а можуть лише образити її учасників. Тому не варто зловживати такими висловами.

Проте до поведінки учасників дискусії також є певні вимоги. По-перше, вони мають підготуватися до обговорення обраної теми й виявити готовність викласти свою позицію. По-друге, кожен повинен уважно слухати інших і чути, про що саме вони говорять. По-третє, всім бажано поводитися відповідно до загальноприйнятих етич-

них норм поведінки. Не слід перетворювати дискусію на суперечку, не можна перебивати того, хто виступає, робити зауваження щодо особистісних якостей учасників.

Якщо під час обговорення виникла пауза внаслідок роздумів учасників, переривати її не слід, бо, можливо, вона допоможе знайти новий цікавий поворот дискусії.

Третій етап дискусії — підбиття підсумків. Це, звичайно, робить ведучий. Проте можна доручити це і досвідченому спеціалісту з числа учасників. Він оцінить повноту й глибину розкриття теми, новизну інформації, відзначить різні точки зору, наголосить на значущих результатах обговорення. Добре, якщо до аналізу дискусії будуть залучені й інші учасники. Це допоможе всім краще усвідомлювати й контролювати власну поведінку, а також сприятиме підвищенню рівня культури спілкування під час дискусії. Навіть те обговорення, що начебто не вдалося, також принесе користь, бо виграє не той, хто не помиляється, а той, хто вміє зробити з цього для себе певний висновок.

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

Під час обговорення нерідко народжується багато різних думок, іноді цілком полярних (від крайніх лівих до крайніх правих). І тоді учасники відповідно до своїх думок починають тяжіти до людей, думки яких їм близькі. Серед учасників дискусії виникають певні групи, найчастіше так звані меншість і більшість. Тривалий час вважалося, що істина належить більшості, а меншість сприймалася як дестабілізуючий фактор. Справді, більшість використовує психологічний тиск на інших. Проте авторитет її часом ґрунтується на чисельності, а не на правоті. Але, і це підтверджує практика, зокрема сесії Верховної Ради України, де саме меншість викликає творчу активність аудиторії, твердо й послідовно відстоюючи свої позиції. Тим самим вона стимулює більшість подивитися на проблему під іншим кутом зору. Вважається, що погляди більшості змінюються частіше залежно від етики поведінки та спілкування меншості, аніж від її компетентності [1].

Сварка під час дискусії починається нерідко тому, що присутня на ній людина починає відчувати гнів або злість. Це явище не можна ігнорувати. Доцільніше розібратися в ньому та знайти шлях, який допоміг би подолати його. Злість може виникнути через страх або сподівання, яке не справдилося. Людина при цьому мучиться, стає жертвою своєї злості або, що буває частіше, виплескує її на інших. Вона легше впорається зі своєю злістю, якщо знайде інші варіанти розв'язання проблеми. Першим кроком до її переборення стане вже те, що людина зрозуміє, що з нею відбувається. Можна зменшити це відчуття, з'ясувавши, що саме його викликало. Якщо зі злістю не покінчити одразу, вона, виникнувши на дискусії, може призвести до того, що зіпсуються взаємовідносини з іншими людьми.

Про результативність дискусії можна говорити тоді, коли в учасників сформувалася певна думка щодо обговорюваного питання або підтвердилися погляди, що їх мав дехто з присутніх до початку колективного обговорення. Якщо під впливом дискусії у частини учасників змінилися установки, то це означає, що подіяв “ефект переконання”. Він проявляється навіть тоді, коли в декого зароджуються сумніви щодо правильності своїх поглядів. “Нульовий ефект” дискусії буває тоді, коли погляди, думки більшості людей не змінюються. Звичайно, це може бути наслідком пасивного ставлення до дискусії та через відсутність підготовки до неї. Якщо під час дискусії в декого сформуються погляди, протилежні тим, які хотілося сформувати при її організації, то це означає дію “ефекту бумерангу”, тобто негативний результат дискусії.

Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки та диспуту. **Полеміка** як конфронтація ідей, поглядів, думок на відміну від дискусії має на меті не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом. Нерідко в полеміці її учасники використовують різні засоби спілкування, не дуже піклуючись про його культуру. Напевне, саме тому протилежну частину учасників полеміки найчастіше називають супротивниками, а не опонентами, як у дискусії.

Як зазначалося, диспут найчастіше використовується для публічного захисту наукової позиції або для того, щоб визначитись у життєво важливих, найчастіше моральних, проблемах. Теми для диспутів нерідко добирають на основі аналізу життєвого досвіду. На диспут звичайно відводиться менше часу, ніж на дискусію, і спрямований він, як правило, на розв'язання особистісно значущих моральних проблем.

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

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

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

Звичайно, велику роль у досягненні результатів під час “мозкового штурму” відіграє її керівник. Саме він має зробити все для того, щоб створити відповідну моральну і психологічну атмосферу у групі. Від нього залежить, щоб не було втрачено жодної пропозиції, щоб навіть “дика” ідея була обговорена, щоб усі висловлювання перетворилися з оціночних на змістовні. Психологічний бар’єр у такій групі людей зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний [2].

Отже, колективні форми обговорення, при яких розвивається зацікавленість його учасників процесом пізнання, сприяють підвищенню активності людини, розвитку її творчого потенціалу.

## **ВИСНОВКИ**



- Колективне обговорення реалізується через різні форми — наради, збори, дискусії, диспути, “мозковий штурм”, переговори та ін.
- На відміну від позиційного торгу принципіві переговори є ефективнішою формою колективного обговорення. Найкращий результат переговорів: перемога — перемога.
- Наряду як форму колективного обговорення найчастіше використовують тоді, коли є потреба у спільному вирішенні складних ділових питань і учасники готові до цього мотиваційно, змістовно та операційно.
- Запорукою успішного виступу є здатність постійно дбати про слухачів і вміння поставити себе на їхнє місце, пам’ятаючи про етичні норми поведінки та спілкування.
- Для досягнення ефективності під час колективного обговорення потрібно дотримуватись таких умов: єдності інформації учасників про предмет обговорення, загального інтересу до визначеної теми, високої моральної та психологічної культури спілкування присутніх.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**



1. З якою метою і які форми колективного обговорення слід використовувати в певних ситуаціях?
2. Які особливості позиційного торгу і принципівих переговорів? Який результат переговорів кращий і як його досягти?
3. Якщо у головууючого на нараді, зборах чи дискусії власні цікаві ідеї, пропозиції, як йому краще довести їх до присутніх?
4. Чим різняться дискусія, полеміка та диспут? Що спільного у них?
5. Як треба виступати на зборах, щоб привернути увагу присутніх до змісту виступу та переконати їх у тому, що викладені положення, ідеї варто підтримувати?
6. Якою має бути поведінка людини, що керує колективним обговоренням (нарадою, зборами, дискусією, “мозковим штурмом”, диспутом тощо)?



7. Яких етичних норм і правил етикету слід насамперед дотримуватися учасникам будь-якої форми колективного обговорення, щоб досягти позитивного результату?

**ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**  
**З ЕЛЕМЕНТАМИ ГРИ**  
**“Переговори за заданою темою”**



**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ**  
**ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Годфруа Ж.* Что такое психология: Пер. с фр. — М., 1992. — Т. 2.
2. *Грановская Р. М.* Элементы практической психологии. — Л., 1968.
3. *Дзюбенко О. Г., Присяжный Т. В.* Культура дискуссии. — К., 1990.
4. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. — М., 1990.
5. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М., 1990.
6. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: Пер. с англ. — М., 1992.
7. *Макаров С. Ф.* Менеджер за работой. — М., 1989.
8. *Поуст Е.* Американський етикет. — К.; Тернопіль, 1991.
9. *Секреты* умелого руководителя / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1991.
10. *Томан І.* Мистецтво говорити: Пер. з чес. — К., 1986.
11. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. — М., 1992.

## ЕТИЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДО ВИСТУПУ В АУДИТОРІЇ



- ✓ Аудиторія як суб'єкт спілкування
- ✓ Психологічні та етичні основи спілкування в аудиторії
- ✓ Особистісний вплив промовця на характер спілкування в аудиторії
- ✓ Етапи спілкування з аудиторією
- ✓ Вербальні та невербальні засоби спілкування з аудиторією
- ✓ Ораторське мистецтво промовця як умова переконання
- ✓ Дискусійний характер спілкування в аудиторії та рівень його моральності

### ***Аудиторія як суб'єкт спілкування***

Дещо осторонь стоїть спілкування однієї людини з групою, мета якого — передати інформацію, знання, оцінки і враження. Наприклад, спілкуються викладач і студенти або виступає перед заінтересованими людьми спеціаліст чи науковець. Така форма спілкування потребує знань з етики та психології, певних умінь і навичок.

Слово “аудиторія” має подвійне змістове значення: по-перше, це приміщення, де читаються лекції; по-друге — люди, котрі слухають лекцію. Людина, яка перебуває в аудиторії, є водночас і об'єктом, і суб'єктом інформаційно-комунікативного впливу. З одного боку, вона сприймає інформацію, яку до неї надсилає відправник, а з іншого — впливає на відправника, задовольняючи свій попит і використовую-

чи метод зворотного зв'язку. Ще в давні часи говорили: “Слово наполовину належить тому, хто говорить, а наполовину — тому, хто слухає”. Для людини, яка виступає в аудиторії (промовця, оратора, лектора), характерне публічне мислення і мистецтво говоріння, а для тих, кому вони адресовані, характерною є діяльність, пов'язана зі сприйманням і розумінням того, що вони чують і бачать, тобто мистецтво слухання.

Кількість людей в аудиторії може бути різною — від кількох осіб до великої групи людей. Це залежить від цілей тих, хто організовує лекцію, і можливостей приміщення, де вона відбувається. Але в усіх випадках людей, скільки б їх там не було, об'єднує спільна діяльність з приводу того, для чого вони зібралися.

У межах цієї діяльності люди, котрі слухають лекцію, стають сукупним суб'єктом спілкування, бо їх об'єднують мета, мотиви, інтереси. Проте кожен лишається особистістю зі специфічно вираженими своїми цілями, мотивами, інтересами, які можуть не збігатися повною мірою з груповими. У процесі спільної діяльності нерідко створюються умови для розв'язання таких проблем, які не під силу окремій особистості. До того ж, як зазначалося, групове рішення, у прийнятті якого брала участь особистість, для неї стає більш значущим, аніж власне.

Отже, **аудиторія** — це короткочасова, відносно стійка спільнота людей, діяльність яких спрямовується лектором (викладачем, науковцем, промовцем та ін.) і яка постає як єдиний сукупний суб'єкт спілкування [3, с. 104–114].

Почуття спільності, що виникає в аудиторії, більш повне, якщо люди, запрошені для того, аби послухати промовця, спеціально підготувалися до цього. Це, у свою чергу, викликає відповідну налаштованість. А наявність першої та другої характеристик зумовлює появу третьої — загальну активність аудиторії. Отже, аудиторія — це особливий психологічний феномен, своєрідне розсипчасте “ми”. Головним завданням лектора, промовця є консолідація цього “ми” на основі загального інтересу присутніх в аудиторії особистостей.

Для того щоб спілкування лектора й аудиторії мало позитивний результат, треба дотримуватись певних вимог.

Першою вимогою є орієнтація лектора в умовах спілкування. Щоб воно було успішним, лектор має визначити цілі та мотиви аудиторії, з'ясувати для себе її специфіку,

***Психологічні та етичні  
основи спілкування  
в аудиторії***

знати час і місце проведення зустрічі. Характер орієнтування перед зустріччю з аудиторією дещо інший, аніж при міжособистісному спілкуванні, коли важливо, щоб до початку розмови співбесідники вже знали дещо одне про одного: про особливості характеру, коло інтересів, рівень знань, мотиви поведінки тощо. При публічному спілкуванні оратор не створює образ кожного з майбутніх “співрозмовників”, бо це неможливо. У нього формується загальний образ аудиторії. Причому це не якийсь середній слухач, а зовсім нове, специфічне явище, що не є сукупністю окремих особистостей. Велике утруднення полягає в тому, що цей образ треба порівнювати з реальними людьми, які сидять у залі, коригувати його, відчувачи їхню реакцію. Якщо цього не робити, контакт підтримувати важко, і зустріч стане неефективною. Важливим компонентом орієнтації спілкування є завчасна інформація про вік, основні соціальні та професійні характеристики людей, про кількість можливих учасників зустрічі й приміщення, в якому відбудеться лекція.

Психологи приділяють велику увагу саме орієнтації спілкування в аудиторії й дають такі *рекомендації*:

- забезпечити “глибину” орієнтації, якої потребує саме ця лекція;
- налаштуватися саме на конкретну аудиторію;
- оволодіти технікою “читання” за обличчями і поведінкою людей, тобто моделювати внутрішні особливості присутніх в аудиторії особистостей, використовуючи зовнішні ознаки, невербальні засоби спілкування.

Другою умовою успішного спілкування з аудиторією є визначення її мотивації. Діяльність людини, як правило, завжди є мотивованою, проте в кожний конкретний момент переважає якийсь один мотив.

У публічному спілкуванні, як правило, домінує комунікативно-пізнавальна потреба. Психологи виокремлюють такі *види мотивів*:

- *пов’язані з об’єктом і метою взаємодії*, тобто із соціальною діяльністю (скажімо, виступи колег за професією або відомих учених);
- *пізнавальні* (коли слухачі хочуть задовольнити свою потребу пізнати щось важливе, значуще для себе). Потреба в зустрічі з лектором виникає особливо тоді, коли питання, що цікавить людину, не досить зрозуміле для неї;
- *соціальні* (наприклад, зустрічі, на яких висувуються кандидати в народні депутати);

- *особистісні* (усі так роблять, бо промовця всі добре знають — це улюблений актор, письменник, громадський діяч, який чимось викликав у даний момент особливий інтерес).

Третьою умовою ефективного спілкування в аудиторії є цілеспрямованість. Конкретна мета зумовлена темою лекції або виступу, характером аудиторії, умовами спілкування. Розрізняють кілька типів цілей, що визначають вплив на аудиторію: пробудження інтересу до нових знань і пошукової діяльності, до творчої активності, до розвитку потреби в самоосвіті; передавання повідомлень, що мають практичну цінність; формування певної системи оціночних суджень або зміна оцінок, що були зроблені раніше [3, с. 104–114].

Отже, публічне спілкування, що реалізується говорінням лектора, промовця та слуханням аудиторії, передбачає активну мислительно-мнемічну діяльність людей, концентрацію і спрямованість їхньої уваги, інтерес до процесу прийняття та обробки інформації.

У двосторонній взаємодії в аудиторії ініціативнішим є лектор, промовець. Він — основне джерело впливу на аудиторію.

***Особистісний вплив  
промовця на характер  
спілкування в аудиторії***

Як суб'єкт спілкування лектор чи промовець повинен мати певні характеристики, нахил до даної діяльності, готовність до неї та включеність у неї. Це сприяє його ефективній взаємодії з аудиторією, встановленню контакту, що є додатковим позитивним фактором, бо приносить лектору інтелектуальне та емоційне співпереживання.

Останнє найчастіше викликається особистістю того, хто виступає, і сприяє підключенню уваги слухачів до проблем, що хвилюють його в цю мить, взаєморозумінню і погодженості дій обох сторін, які беруть участь у спілкуванні. Але лекторові (промовцю) при цьому варто пам'ятати, що згідно із законом про психічне зараження емоційний накал аудиторії може стати таким сильним, що недосвідчений оратор не зможе далі з нею працювати [10, с. 259–260]. Тому більшість спеціалістів, добре знаючи свої можливості, вважають за краще працювати в камерних умовах, і лише деякі — у великих аудиторіях.

Важливим видом контакту лектора, промовця з аудиторією є інтелектуальний. Він зводиться до того, що обидві сторони долучаються до активного розгляду проблем, розв'язуючи певні мислительні задачі. Особливо це проявляється тоді, коли людина, яка публічно виступає, начебто намагається розв'язати проблему на очах у слухачів.

Тоді аудиторія погоджується чи виражає свою незгоду, схвалює чи сумнівається, але є співучасником його мислительного процесу.

Обов'язковою умовою для встановлення контакту є прийняття слухачів як рівноправних партнерів по спілкуванню. Ядром консолідації є основна ідея, що лежить в основі публічного виступу і виражає позицію оратора. Саме завдяки чіткій позиції, індивідуальності лектор, промовець викликають в аудиторії інтерес до себе і встановлюють з нею контакт. Треба не просто привернути увагу аудиторії, а й зацікавити саме тією ідеєю, яка для нього є основною.

Зовнішнім проявом того, є контакт чи ні, буде поведінка слухачів на зустрічі. Так, увага присутніх, їхні погляди та жести схвалення, тиша, що регулюється лектором, мовчання під час паузи та інше свідчать про те, що слухачі включились у спільну з ним мислительну діяльність. Тоді й він почувується невимушено, говорить простіше, отримує задоволення від спілкування з аудиторією.

Звичайно, спілкуючись з аудиторією, лектор (промовець) несвідомо (а іноді свідомо) підкреслює деякі риси своєї особистості, щоб у людей, які його слухають, виник певний образ. Таке “самоподання” в лекційному спілкуванні відіграє велику роль, хоч треба пам'ятати, що лектор на трибуні — усе ж не актор.

Отже, ефективність спілкування з аудиторією багато в чому залежить від лектора (промовця), його особистості та поведінки. Цьому сприяють його соціально-психологічні (передусім, комунікативні) та індивідуально-психологічні якості (темперамент, характер, здібності та ін.). Але неабияке значення має те, як поводить себе людина, виступаючи за трибуною, відповідаючи на запитання, а також її зовнішній вигляд, манери, наскільки вона дотримується загальноприйнятих правил етикету. Якщо лектор їх часто порушує, не вміє з повагою ставитися до людей, у своїх судженнях не проявляє чесності та справедливості, якщо відчувається, що такі етичні категорії, як добро та любов, йому не притаманні, якщо його зовнішній вигляд та манери дратують, аудиторія не сприйматиме його і не слухатиме.

### ***Етапи спілкування з аудиторією***

Публічний виступ перед аудиторією треба розглядати в єдності всіх його аспектів, як цілісний комплекс, що скла-

дається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- докомунікативний — формування методологічних принципів діяльності лектора, визначення позицій, добір і оцінювання матеріалу, що стане основою лекції;

- передкомунікативний — підготовка виступу з певної теми. Лектор визначає стратегію майбутнього виступу та його основну ідею, вирішує питання, пов'язані з трактуванням і оформленням майбутньої лекції, відпрацьовує зміст лекції та прийоми його передавання;
- комунікативний — центральний у процесі спілкування. Це творча праця лектора в аудиторії. Під час взаємодії двох рівноправних партнерів — лектора та сукупного суб'єкта — вирішується основне завдання, з метою якого організовується конкретна зустріч. При результативній взаємодії підготовлений та розроблений змістовний матеріал лекції стає дієвим засобом впливу на установки, знання, вміння слухачів, формування їхніх переконань;
- посткомунікативний — визначення результативності зустрічі лектора з аудиторією. Цей етап іноді ігнорують, проте він потребує уваги і включення до основної лекційної діяльності, бо дає змогу визначити, чи досяг лектор мети, чи задовольнили свій інтерес і свої цілі слухачі. Це допоможе лекторові наступного разу усунути припущені помилки, краще врахувати запити людей [3, с. 148–154].

Як зазначалося, етап підготовки публічного виступу певною мірою визначає її ефективність. Науковці, кращі оратори, посилаючись на так звану теорію формування розумових дій П. Я. Гальперіна, а також дослідження нейропсихолога А. Р. Лурія, рекомендують:

- готувати повний текст лекції, публічного виступу;
- друкувати його, пам'ятаючи, що читання вголос однієї сторінки триває приблизно 2 хвилини. Це дасть змогу, по-перше, впорядкувати матеріал і не заплутатися в ньому, а по-друге — зорієнтуватися в його обсязі та часі;
- підкреслювати найважливіші думки;
- виокремлювати основні смислові блоки так, щоб перехід від одного до іншого був природним;
- добре уявляти собі, про що слід говорити в кожному блоці, як аргументувати думку, відповідати на можливі запитання і т. ін.

Досвідчені оратори кажуть, якщо так працювати, то тоді з самого початку текст буде не сумою окремих висловлювань, а цілісною структурою, в якій видно важливі та другорядні питання, сильні та слабкі сторони, чисто “ораторські” та змістовні прийоми. Тоді втрачається залежність від тексту, і він підкоряється тому, хто виступає.

У разі потреби оратор зможе говорити спокійно, невимушено, скорочувати текст, перебудовувати його, доповнювати, а згодом майже і не користуватися ним. В аудиторії не бажано промовляти написаний та вивчений заздалегідь текст. Думка оратора краще сприймається, якщо він втілює її в живу фразу, що народжується тут, у процесі мовлення. У цьому разі всі його посилення будуть звернені до аудиторії, а не до шпалгалки. І зусилля промовця тоді не витратимуться на те, щоб відтворити текст, який був підготовлений раніше. Адже працює думка, а не пам'ять.

Усім подобається слухати промовця, який вміє включити до виступу цікаву оповідку і робить це доречно. Але слід також зважати на те, що немає нічого гіршого, аніж невдало сказаний жарт, бо аудиторія почне реагувати на нього і перестане слухати. Якщо тему виступу можна проілюструвати, треба неодмінно цим скористатися. Це гарантує більшу увагу аудиторії, бо вона не лише чутиме, а й бачитиме. Проте слід спочатку переконатися, що у приміщенні є технічні засоби і вони перебувають у робочому стані, а ви вмієте з ними працювати.

***Вербальні та невербальні засоби спілкування з аудиторією***

Для успішного спілкування з аудиторією лектору важливо вміти користуватися невербальними засобами. Це тим важливіше, бо слу-

хачі, як правило, мовчать, і подавати сигнали про сприймання виступу вони можуть лише так, щоб не заважати: жестами та мімікою. Раніше присутніх на лекції взагалі вважали пасивними об'єктами слухання. Тільки останніми роками аудиторію стали вважати рівноправним суб'єктом спілкування. Саме невербальні засоби спілкування сигналізують лекторові про те, як відбувається його взаємодія з аудиторією.

Несловесні засоби по-різному використовуються в процесі спілкування промовця, лектора з аудиторією: як пошукові компоненти, що враховуються при орієнтуванні перед початком спілкування; як символи, що використовуються для коригування вже встановленого контакту. Вони, зокрема, поділяються на різні сигнали: що йдуть від слухачів на підтвердження розуміння ними того, про що говорить оратор; що йдуть від лектора із "запитом" до слухачів про розуміння; що передають ставлення лектора до аудиторії.



Найважливішим засобом спілкування людини, яка виступає перед аудиторією, безумовно, є її мовлення, мовленнєва діяльність. Таке мовлення часто називають ораторською чи публічною мовою.

*Ораторське* чи *публічне мовлення* слугує певній меті — пізнавальної, інформаційної (до цього близька лекція в студентській аудиторії) або нерідко переконанню. Відомо ще такі функції мовлення в аудиторії, як навіювання та психічне зараження. У мовленні промовця в аудиторії проявляється його вміння будувати і подавати свій виступ так, щоб він якнайкраще відповідав вимогам інформування, переконання, навіювання та зараження. Для цього потрібні певні мовленнєві навички, відпрацьована техніка. Тому перед промовцем постає подвійне завдання: вчитися вибудовувати образи засобами мови і вміти їх виголошувати, добре знати особливості монологічної форми мовлення.

У широкому розумінні — це вміння користуватися всіма пов'язаними з мовою прийомами впливу на слухачів. Це “мовленнєва майстерність”. У вузькому розумінні — це правильність, грамотність мови, тобто знання загальноприйнятих норм (правил) літературної мови [3, с. 134–142]. Основне практичне завдання промовця в оволодінні культурою мовлення — навчитися точно формулювати свої думки, вдало добирати слова, граматично правильно будувати фрази, чітко промовляти звуки та їх сполучення, правильно ставити наголос і т. ін., тобто оволодіти літературними нормами вимовляння, слововживання та побудови повідомлень. Тоді культура мовлення, у свою чергу, сприятиме підвищенню культури спілкування в аудиторії. Остання потребує також переходу від монологічного мовлення промовця до діалогічного. Для виступу в аудиторії, зрозуміло, характернішим є монолог, але діалог, якщо лектор ним вдало користується, створює сприятливі умови для спілкування. Діалог як результат активної взаємодії сторін передбачає спільне вироблення оцінок і поглядів. В аудиторії він може відбуватись у вигляді обговорення протилежних думок, поглядів, принципів положень, тобто дискусії або наукової суперечки, або використовуватись лектором як публічне мислення.

Взагалі, ніщо не виказує походження, освіти, самодисципліну й виховання так швидко й чітко, як слова, що вживаються та вимовляються. При цьому не треба плутати характерні мовні ознаки певних регіонів країни або акцент, успадкований від батьків іноземного походження, з поганою вимовою, що бере початок від неграмот-

ності чи недбальства. Краще говорити просто й зрозуміло, ніж “красиво” і претензійно. Прикрашання мови іноземними словами аж ніяк не є ознакою високої культури й освіченості, але слушно вжите рідкісне слово часто додає своєрідних барв виступу промовця. Проте це добре сприймається лише тоді, коли це слово органічно влітається в його мову. Коли людина, яка виступає, говорить “е-е-е” та гарячкувато шукає потрібне слово, то аудиторія перестає слідувати за її думкою і відмовляється бути її партнером у спілкуванні. Проста й зрозуміла мова набагато приємніша і краще сприяє встановленню дружніх взаємин, ніж невміле використання непритаманного промовцеві великого словникового запасу.

Криклива мова не лише дратує слух, а й є вкрай поганою формою спілкування, бо привертає загальну увагу. Деякі люди промовляють слова гугняво, ковтають їх, кричать; одні вимовляють слова дуже повільно, а інші, навпаки, дуже швидко. А для слухача найважливішими є сила звуку, вимова й дикція. Треба пам’ятати також про стислість виступу. Згадаймо, як набридає, стомлює й допікає виступ, що не має ні кінця ні краю, тим часом як слухачі вже мало не засинають.

***Ораторське  
мистецтво промовця  
як умова переконання***

Поняття “ораторське мистецтво”, або “красномовство”, має два значення: 1) вид громадсько-політичної та професійної діяльності, мета якої — інформувати та переконувати масову аудиторію засобами живого слова; 2) високий ступінь майстерності публічного виступу, мистецьке володіння словом.

Із моменту свого зародження в античному світі ораторське мистецтво вважалося ефективним засобом переконання людей. Ще 335 р. до н. е. було створено першу теорію ораторського мистецтва, що зберегла своє значення й донині. Йдеться про “Риторіку” Аристотеля, в якій він визначає її як мистецтво переконуючого впливу, як здатність знаходити різні засоби впливу на кожний предмет. Саме Аристотелю належить теза про три елементи, що в єдності становлять суть процесу публічного мовлення, — оратора, предмет мовлення та слухача, якого він називає “кінцевою метою всього”.

Блискучим оратором свого часу був Феофан Прокопович. Першим виступом, що приніс йому велику ораторську славу, став панегірик на честь перемоги над шведами. Як свідчать історичні та літе-

ратурні пам'ятки, це було нове ораторське слово в Україні, не схоже на схоластичні проповіді свого часу. Воно відзначалося простотою, щирістю, образністю та переконуючим впливом. А зразком військового красномовства, наприклад, стала промова князя Святослава перед дружиною 971 р. під час облоги фортеці Доростол на Дунаї. Його слова “мертві сорому не мають” стали легендарними, хвилюють і переконують людей і сьогодні.

Ораторське мистецтво поділяється на види, пов'язані з конкретною сферою застосування: політичне, дипломатичне, церковно-богословське, військове, судове, ділове та ін. Останнім часом у нашій країні навіть утверджується парламентське красномовство. Нас цікавить академічне красномовство, яке включає в себе власне академічне (наукова доповідь, реферат, науковий огляд), вузівське (лекція), шкільне (розповідь учителя, лекція). Академічне красномовство є базою виступу, тому що публічна, масова лекція передусім є формою поширення наукових знань. Суттєва відмінність такої лекції від наукової полягає в тому, що крім наукових знань вона потребує ще й умінь їх популяризувати. У будь-якому з цих видів при всіх професійних відмінностях є єдина основа — це мистецтво, яке слугує цілям впливу на людей, зокрема переконанню. “Цінністю є не сама по собі мова оратора і не звучність його голосу, а те, наскільки він поділяє погляди народу і наскільки любить і ненавидить тих же людей, що й вітчизна” [1, с. 291].

Складність ораторського мистецтва як засобу переконання полягає в тому, що будь-який публічний виступ має на меті викликати духовність аудиторії, певним чином вплинути на неї. Метою переконання, на відміну від інших видів впливу на людей, є передавання інформації в такій формі, щоб вона перетворилась на систему установок і принципів особистості або істотно вплинула на цю систему. Причому промовець нерідко має справу з людьми, у яких склалась певна система поглядів і установок, до того ж не завжди правильних. Уводячи нову інформацію, він ставить за мету змінити установки та погляди людей. А це можливо лише за активної діяльності аудиторії, її критичного сприйняття думок оратора. Встановлюючи зворотний зв'язок, промовець залучає аудиторію до процесу спільної мислительної діяльності. Тому важливо, щоб присутні не просто погодилися з ним, а, критично осмисливши те, про що він говорить, свідомо сприйняли його інформацію. Тоді це буде вже їхній власний погляд, він відповідатиме їхнім цінностям, етичним нормам і правилам, вони керуватимуться ним у практичній діяльності.

Мистецтво переконання набувається з досвідом за умови досконалого володіння матеріалом. Жодне красномовство не допоможе промовцеві, якщо його моральні цінності не є найвищими, знання з обговорюваного питання недостатньо повні, а він сам не переконаний у тому, про що говорить. Проте переконаність не повинна вести до зверхності, категоричності, безапеляційності. Тоді вона сприйматиметься людьми. Наведемо історичний приклад такого впливу ораторського мистецтва на людей, які були настроєні переважно вороже. Про нього розповідає Георгій Кониський у книзі “Історія русів”. Реєстрові казаки спочатку не тільки не підтримали Богдана Хмельницького в боротьбі з польським військом, а навпаки, хотіли виступити проти нього. І він звернувся до казаків із такими словами: “Помисліть, брати і друзі, помисліть і розсудіть, супроти кого ви озброїлись і за кого хочете у бій з нами вступати і кров свою і нашу марне проливати? Я і товариство, котре мене оточує, є єдинокровна і єдиновірна ваша братія; інтереси й користі наші одні суть з користями і потребами вашими. Ми підняли зброю не задля користолюбства якого або порожнього марнославства, а єдино на оборону вітчизни нашої, життя нашого і життя дітей наших, а так само й ваших! Всі народи, що живуть на світі, завжди боронили і боронитимуть вічно життя своє, свободу і власність... Пощо ж нам, браття, бути нечулими і волочити тяжкі кайдани рабства в дрімоті й ганебному невілництві ще й по власній землі своїй? Поляки, котрі озброїли вас супроти нас, суть спільні і непримиренні вороги наші; вони вже все забрали у нас: честь, права, власність і саму свободу розмови і віросповідання нашого; залишається при нас саме життя, але й те ненадійне і нестерпне самим нам, та й що то за життя таке, коли воно переповнене журбою, страхами і повсякчасним відчаєм?... Згадайте принаймні недавні жертви предків ваших і братії вашої, зраджених підступністю та запроданством і закатованих поляками найнечуванішим варварством... І тії мученики, що безвинно потерпіли, волають до вас із гробів своїх, вимагаючи за кров їхню відомщенням і викликають вас на оборону самих себе і отчизни своєї”. Ледве завершив Хмельницький слово своє, постало заворушення у війську і зчинився гамір, яко дух бурхливий; всі стали волати: “Готові вмерти за вітчизну і віру православну! Повелівай нами Хмельницький, повелівай і провадь нас, куди честь і обов’язок наш кличуть” [2, с. 104–105].

Вершиною майстерності промовця є його імпровізація, творчість на очах у присутніх. А це може бути тільки тоді, коли виступу передувала глибока, кропітка, нерідко багаторічна праця промовця. Тоді такий виступ оцінять і запам'ятають слухачі, бо спілкування в аудиторії відбуватиметься на високому рівні його культури і принесе насолоду обом сторонам: і тій, що промовляє, і тій, що слухає.

Але іноді, навіть тоді, коли промовець володіє ораторською майстерністю, частина з присутніх в аудиторії людей однаково залишиться при своїй думці. Оскільки вони рівноправні з людиною, яка виступає, то хотіли б також висловитися, навіть посперечатися. І таку можливість їм треба надати. Це спілкування, звичайно, має бути тактовним з обох сторін.

**Суперечка в аудиторії** — це зіткнення різних думок, під час якого кожна із сторін відстоює свою позицію. У науці природа суперечки розглядалася неодноразово.

Найкраще це зробив С. І. Поварнін. Його книга “Суперечка. Про теорію та практику суперечки” — перша спроба серйозно розібратися в цій проблемі [11].

Єдиної класифікації суперечки в науковій та методичній літературі немає. До основних факторів, що впливають на визначення виду суперечки, належать її мета, моральна та соціальна значущість предмету, форма та кількість учасників обговорення.

За метою суперечки поділяються на такі:

- *суперечка як засіб пошуку істини*. Вона використовується для перевірки якоїсь думки, ідеї. Із глибини віків до нас дійшов афоризм: “У суперечці народжується істина”;
- *суперечка як переконання іншої сторони*. Досягти його можна лише тоді, коли відправник сам глибоко переконаний у предметі обговорення, а інша людина готова до сприймання;
- *суперечка заради перемоги*. Для деяких людей головне — перемога в будь-який спосіб. Вони керуються тезою “переможців не судять”. Останнє слово завжди намагаються залишити за собою;
- *суперечка заради суперечки*. Іноді такий вид суперечки називають “суперечка-спорт”. Людині подобається сам процес, для неї не так важливо, про що йдеться і які будуть результати;

***Дискусійний характер спілкування в аудиторії та рівень його моральності***

- *суперечка заради доказів, а не заради думки.* Тих, хто спере-чається, понад усе цікавить, як можна довести чи спростувати певне положення;
- *суперечка як гра.* Тут мета — домогтися спростування опонен-том його першої тези. У цьому разі можна користуватися для відповіді лише словами “так” чи “ні”.

Отже, суперечка призначена для досягнення трьох цілей: виправ-дання своїх думок, спростування думок опонента та одержання до-даткової інформації.

Розрізняють ще два види **суперечки**: *зосереджену* — коли її учасники дотримуються основної тези і говорять лише для того, щоб захистити або спростувати її; *безформну* — думки учасників суперечки перескакують з однієї тези на іншу. Врешті-решт, вони запитують: “А з чого ж ми починали?”.

На специфіку суперечки впливає кількість осіб, які беруть у ній участь. За цією ознакою можна виокремити *суперечку-монолог*, *суперечку-діалог* і *суперечку-полілог*. Останні два види характерні саме для аудиторії. Тут суперечка може бути *масовою* (якщо в ній беруть участь усі присутні) або *груповою* (сперечається лише певна частина присутніх).

Чи завжди варто вступати в суперечку в аудиторії? Доцільні-ше ухилитися від неї. Якщо цього не можна зробити, то досвідчені промовці вважають, що поводитися треба за принципом “на війні — як на війні”, викриваючи нечесні або помилкові докази опонента, використовуючи логічні прийоми. Проте в цьому разі існує межа, яку порядна людина не переступає. Зрозуміло, високий моральний рівень матиме суперечка, в якій присутні ставляться один до одного з повагою, проявляють розум, такт, людяність. На жаль, дуже часто, особливо за відсутності доказів, на людей навішують ярлики: “дема-гог”, “екстреміст”, “крикун” та ін.

Звичайно, суттєвими елементами культури суперечки є вміння слухати та вміння говорити, дотримуючись етичних норм і правил. У Давній Індії, наприклад, існували спеціальні процедури, за допо-могою яких встановлювали, чи має людина моральні якості, необхідні для того, щоб вести чесну та пізнавально орієнтовану суперечку. Лише за наявності якостей, що сприяють встановленню взаєморозу-міння, високій моральній культурі спілкування, людині довіряли керувати іншими.



---

---

## **ВИСНОВКИ**

- Спілкування в аудиторії — це взаємодія, в якій беруть активну участь рівноправні партнери — промовець та люди, котрі його слухають.
- Оратор є основним джерелом впливу на аудиторію. Ефективність спілкування значною мірою залежить від його моральних і соціально-психологічних та інтелектуальних характеристик.
- Орієнтованість, мотивація та цілеспрямованість — необхідні умови ефективного спілкування оратора з аудиторією.
- Ораторське мистецтво промовця — це насамперед мистецтво переконання, впливу на людей.
- Позитивний результат матиме лише така суперечка в аудиторії, яка відбувається на високому моральному рівні, коли обидві сторони дотримуються моральних цінностей та етичних норм.



---

---

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Чим спілкування в аудиторії відрізняється від інших його форм?
2. Яку роль відіграє контакт у спілкуванні лектора з аудиторією?
3. Що є моральною основою спілкування в аудиторії?
4. Що необхідно знати промовцеві для того, щоб забезпечити ефективне спілкування в аудиторії і досягти поставленої мети?
5. У чому полягає ораторське мистецтво промовця?
6. Які особливості має суперечка в аудиторії?

---

---

## **ДІЛОВА ГРА**

### ***“Виступ в аудиторії”***



## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Демосфен*. Речи. — М., 1954.
2. *Кониський Георгій*. Історія Русів: Пер. І. Драча. — К., 1991.
3. *Лекционная пропаганда: вопросы теории, организации и методики*. — К., 1989.
4. *Леонтьев А. А.* Лекция как общение. — М., 1974.
5. *Леонтьев А. А.* Психологические особенности деятельности лектора. — М., 1981.
6. *Леонтьев А. А.* Психология общения. — М., 1997.
7. *Михневич А. Е.* Ораторское искусство лектора. — М., 1984.
8. *Ножин Е. А.* Мастерство устного выступления: Учеб. пособие. — М., 1978.
9. *Павлова К. Г.* Психология спора. — Владивосток, 1988.
10. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. — М., 1971.
11. *Поварнин С. И.* Спор. О теории и практике спора // *Вопр. философии*. — 1990. — № 3.
12. *Поуст Е.* Американський етикет. — К.; Тернопіль, 1991.



## ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У ДІЛОВИМУ СПІЛКУВАННІ З ІНОЗЕМЦЯМИ

- ✓ Етичні засади спілкування з іноземцями
- ✓ Етика усного ділового спілкування з іноземцями
- ✓ Знайомство
- ✓ Вітання
- ✓ Візитна картка
- ✓ Ділові переговори
- ✓ Особливості письмового ділового спілкування
- ✓ Рекомендації щодо особливостей поведінки в різних країнах



### *Етичні засади спілкування з іноземцями*

Етичні засади спілкування склались у світовій культурі у процесі розвитку людського життя, яке передбачало спілкування, отже, пошук таких моральних правил і норм, які могли б регулювати людську взаємодію. Ці правила та норми нагромаджувались, з одного боку, у звичаях та писаних і неписаних традиціях народів різних країн. З іншого боку, вони узагальнювались у працях мислителів і науковців, які шукали універсальні етичні правила й норми, моральні традиції та закони.

У першому контексті в найбільш загальному вигляді ці пошуки дійшли до наших днів у вигляді Золотого правила. В етиці так називають біблійну заповідь: “У всьому, як хочете, щоб інші поступали з вами, поступайте і ви з ними”. Як бачимо, у Правилі закладено одне з перших в історії людства формулювань морального прин-

ципу рівності. Згідно з цим принципом моральні вимоги однаковою мірою мають поширюватися на всіх людей незалежно від їхнього суспільного становища та умов життя. В особистісному плані цей принцип передбачає, що при оцінюванні поведінки інших людей особа має виходити з тих самих вимог, які вона висуває до себе.

Водночас у такому розумінні рівності не визначено критерію змісту моральних вимог. Адже під нього можна підвести будь-який (у тому числі й негативний) зміст.

В уточненому вигляді Золоте правило відбито в “Моральному (етичному) законі” І. Канта, згідно з яким людина має діяти тільки відповідно до такої максими (правила), керуючись якою вона водночас може побажати, щоб це правило стало загальним моральним законом. Іншими словами, щоб усі інші також могли дотримуватись цього правила.

Ще в одному визначенні категоричного імперативу І. Кант дав таку його інтерпретацію: роби так, щоб ти завжди відносився до людства і в своїй особі, і в особі усякого іншого так само, як до мети, і ніколи б не відносився до нього як до засобу [12; с. 93–94, 119–125].

З цими принципами пов’язаний ще один важливий у системі етичних засад моральний принцип – *альтруїзм*. У теорію моралі він був уведений О. Контом як основа його етичної системи. Принцип альтруїзму вимагав від людини придушення власного егоїзму, безкорисливе служіння ближньому, готовність віддати перевагу не своїм інтересам, а інтересам іншого.

У системі цінностей радянських часів цей принцип знайшов продовження у принципі колективізму, який визначав пріоритет колективу, спільноти, суспільства над інтересами окремої людини.

Пріоритетним принципом сучасного світу є *гуманізм* – орієнтація в усіх видах діяльності (у тому числі у сфері бізнесу) на людину, її інтереси і потреби, на створення умов для її розвитку і самореалізації. Орієнтація на сукупність цих загальнолюдських моральних принципів у контексті гуманістичних пріоритетів може слугувати за моральні основи ділового спілкування з іноземними партнерами. Отже, необхідно враховувати загальні основи прояву цих моральних засад у кожній з країн спілкування.

Водночас треба орієнтуватися на спільні підходи до врахування особливостей ділового спілкування, що випливають з історії розвитку ділового спілкування громадян України з іноземцями, їх зумовленості соціально-культурними особливостями цього спілкування.

По-перше, слід зважати на те, що люди виростають в умовах різних національних культур. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися певних елементів спілкування: мови, правил етикету (норм спілкування, прийнятих у різних країнах чи суспільних групах), стереотипів поведінки, значення певних форм невербального спілкування.

По-друге, треба враховувати, що Україна тривалий час була суттєво обмежена в ділових контактах із зарубіжними партнерами. Контакти реалізовувались, як правило, на державному, офіційному рівні. Демократизація суспільного життя, зокрема в економічній сфері, значно розширила можливості для ділового спілкування із зарубіжними партнерами. Створення спільних підприємств, ділові поїздки за кордон, широкий спектр міжнародних ділових зустрічей та переговорів потребує знання особливостей ділового спілкування із зарубіжними партнерами широким загалом підприємців і ділових людей.

По-третє, деяка відчуженість від культури інших народів з ідеологічних причин зумовила досить низький рівень загальної культури значної частини людей, які нині займаються бізнесом. Ітиметься про необхідність вивчення особливостей ділового спілкування (як усного, так і письмового), зумовлених традиціями національних культур цих країн.

Отже, як зауважив М. Романов, “шлях до успіху лежить через знання норм і правил спілкування людей у різних ситуаціях. Ці правила допоможуть підтримувати ділові стосунки різних країн” [11, с. 7].

Особливості ділового усного спілкування проявляються в таких основних ситуаціях: знайомство, вітання, вручення візиток, створення іміджу, обмін подарунками та проведення ділових переговорів. Розглянемо коротко особливості ділового спілкування в кожній з означених ситуацій.

### ***Етика усного ділового спілкування з іноземцями***

Як відомо, існують загальноприйняті норми представлення під час знайомства: чоловіка представляють жінці, молодших за віком — старшим, гостей — хазяїну. Водночас на ділові знайомства ці норми не поширюються; вони відходять на другий план, а на перший виходять службове положення (нижчих за положенням представляють першими) та посадовий статус.

### ***Знайомство***

Загальним для всіх є правило обов'язково дивитись в очі при знайомстві та посміхатись. Адже залежно від рівня емоційності посмішки людина, яка знайомиться, робить висновки про почуття партнера, що виникають у нього під час знайомства, а отже, у неї складається враження про ставлення до себе — від зневаги до щирої радості.

Представляючи членів делегації (або групи, яка приїхала на запрошення фірми), треба називати або ім'я, або ім'я та прізвище. Прийнято офіційне звертання, наприклад: “пані Лінда Джексон” або “пане Дасон Фішер”. Іноді можна вживати таку форму: “мадам”, “месье”, “містер”, “місіс” (для заміжньої жінки) та “міс” (для незаміжньої).

Якщо прізвище названо чітко, немає потреби називати себе. При цьому той, кому представляють, відповідає “Дуже приємно”. За ним же залишається привілей першим подати руку для вітання. Той, кого представляють, руки не простягає. Він обмежується словами типу “Начуваний про Вас”, “Давно мріяв познайомитись з Вами”, “Я також займаюсь бізнесом”.

Коли до зустрічі приєднується хтось новий, голосно називають його ім'я та прізвище, далі кожний із присутніх сам простягає йому руку і представляється. Коли представляють чоловіка, він обов'язково встає. Жінка робить це тільки тоді, коли її знайомлять з людиною старшого віку або вищого статусу (дівчата до вісімнадцяти років мають завжди вставати при знайомстві з людьми старшого віку).

За суворими правилами етикету знайомство завжди має відбуватися виключно з допомогою третьої особи, яка знає тих, хто знайомиться. Це правило поширюється насамперед на ділове офіційне спілкування. Крім того, воно майже завжди і в усіх ситуаціях стосується жінок. Отже, коли до чоловіка направляється незнайома жінка, а представити нікому, він має представитись їй першим. Коли чоловік представляється жінці, яка сидить, він кланяється, а вона простягає йому руку.

Коли знайомство відбувається при зустрічі на вулиці, то рішення про представлення супутника чи супутниці приймається залежно від обставин. Якщо вітаються зі знайомим і обмежуються обміном вітаннями, то представляти супутника необов'язково. Коли зав'язалася спільна бесіда, то це варто зробити. Щодо супутниці, то з нею потрібно привітатися першим, а рішення представляти її чи ні, приймає її супутник.

Коли зустрічається знайомий, який не може пригадати обставин знайомства чи прізвище співрозмовника, йому треба одразу нагадати, за яких обставин це знайомство відбулось.

При офіційному знайомстві гостей (як і нових співробітників) представляють директорів. (Виняток становлять почесні гості — мер, президент.) При представленні обов'язково треба називати ім'я, прізвище, посаду та фірму, де працює людина.

На завершення треба звернути увагу ще на одну важливу особливість. Найчастіше для знайомства приймаюча сторона влаштовує зустріч на честь приїзду гостей (у ресторані, на природі чи на квартирі одного з працівників фірми). Приймаючи запрошення, важливо пам'ятати, що етика ділового спілкування передбачає і “прощальну” вечерю, яку має організувати від'їжджаюча сторона. Такі прийоми можуть бути організовані в ресторані, приміщенні фірми, на квартирі. Як правило, на цю зустріч треба запросити всіх, хто сприяв вирішенню справ гостей, з ким зав'язалось ділове співробітництво. З іншими людьми необхідно обов'язково попрощатись по телефону, подякувавши за сприяння у справах.

Така сама, як і при знайомстві, послідовність зберігається при вітанні. Першими вітаються:

### ***Вітання***

молодший — зі старшим за віком; гість — з хазяїном; той, хто зайшов, — з присутніми; той, хто проходить, — з тим, хто стоїть; чоловік — із жінкою. У сумнівних ситуаціях (люди одного віку, статі, становища) першим вітається більш ввічливий. Коли людині, у товаристві якої перебувають, довіряють, як правило, вітаються з тими людьми, з якими привіталась вона.

Дослідники у сфері етикету стверджують [11, с. 86], що в діловому спілкуванні викристалізувались такі невербальні форми вітання: *уклін, погляд, потиск і цілування руки*. Як правило, при зустрічі зі знайомим на вулиці чоловік за три кроки до нього має трохи підняти капелюха та вклонитись. Якщо руки зайняті, це може бути уклін і посмішка-вибачення. На таке вітання жінка також відповідає легким нахилом голови та посмішкою для близьких. Звичайно, жінка не знімає головного убору, а чоловіки обов'язково виймають сигарету з рота, а руки — з кишень.

У ситуації, коли знайомий, який зустрічається на прийомі, ровесник, можна не підводитись, а обмежитись легким укліном. Коли це

люди старші за віком (або жінки), треба підвестися з місця. Той, хто сидить із дамою, не повинен підводитись. Інша справа, коли жінка підходить сама: потрібно не тільки встати, а й не сідати, поки вона не сяде або не відійде.

Зустрічаючи знайомих кілька разів на день, необхідно використовувати різні форми вітання.

Потиск руки практикується переважно у чоловіків (серед жінок — за взаємною згодою). Це одна з універсальних форм ділового вітання, адже при цьому партнери не тільки вітаються, а й вступають у фізичний контакт, відчуючи настрій один одного.

Існують деякі особливості потиску руки: простягнута рука долонею донизу — свідчення наміру домінувати в подальшому, долонею догори — готовність до пасивного спілкування. Між друзями, як правило, практикується рівносильний потиск рук — долоні спрямовані чітко в бік.

Існує так званий потиск “рукавичка”, коли рука партнера охоплюється обома руками з обох боків. Це свідчить про особливу прихильність і симпатію. Зауважимо, що завжди треба уникати холодного і послабленого потиску.

Крім того, не варто потискати напруженою рукою, бо це свідчитиме про знервованість, яку партнер може неправильно сприйняти.

Отже, чоловіки, підлеглі, молодші за віком мають чекати, коли їм подадуть руку для привітання. У разі помилки, можна потиснути руку, якщо спілкування є бажаним.

Цілування руки виражає особливе шанування, повагу, вдячність і здійснюється лише щодо заміжніх жінок та близьких родичів і виключно у приміщеннях. Цілують, як правило, тільки сторону пальців. У Німеччині та Австрії така форма вітання поширена не досить, у Польщі, навпаки.

Погляд належить до міміки і є дуже тонкою та складною формою людського спілкування, яка має важливе значення. Адже коли людина при знайомстві не дивиться в очі іншій, її можуть звинуватити в нещирості.

Можна вітатись з людиною лише поглядом, ледь прикривши очі або посміхнувшись. Для людей знайомих або близьких погляд може виражати найрізноманітніші почуття.

Використовуючи певний спосіб вітання, треба бути впевненим у адекватності сприйняття його партнером по спілкуванню.

**Візитна картка** допомагає уникнути непорозумінь при знайомстві і є ефективним засобом

не тільки представлення партнерів, а й ділового спілкування взагалі.

Візитна картка для бізнесу (ділова візитна картка) оформлюється згідно зі встановленими вимогами: лише білий папір, певні розміри, чіткий чорний шрифт; угорі по центру — назва фірми, у правому кутку — робочий номер телефона. На вітчизняній візитній картці текст нерідко дублюється англійською мовою.

Візитні картки використовують у таких типових випадках:

- інформація під час знайомства;
- інформація про себе для налагодження контактів;
- підтримання ділових контактів з партнерами, поздоровлення;
- висловлювання подяки, співчуття та супроводження квітів і подарунків.

Залежно від призначення розрізняють такі типи візиток, на яких роблять також написи від руки:

- P.R. — висловлювання подяки;
- P.F. — поздоровлення зі святом;
- P.F.C. — задоволення знайомством;
- P.F.N.A. — поздоровлення з Новим роком;
- P.P.C. — прощання при від'їзді назавжди;
- P.S. — висловлювання співчуття;
- P.P. — заочне представлення.

Існують основні правила користування візитними картками, яких треба дотримуватись для забезпечення взаєморозуміння в діловому спілкуванні:

- Направлення візитної картки рівнозначно візиту.
- Ввічливіше залишати візитну картку особисто.
- Відповіді на візитну картку даються протягом доби також картою.
- Порядок (послідовність) вручення візитної картки такий самий, як і при представленні.
- У резиденції чоловіка нежонатий чоловік залишає візитки для чоловіка та його дружини.
- У приміщенні жонатого чоловіка жінки своїх карток не залишають.
- Після знайомства з жінкою чоловік має протягом тижня направити свою картку її чоловікові.

- Жінки обмінюються картками за тими самими правилами, що й чоловіки.
- Після ділового обіду чи вечері запрошені направляють картки господарям протягом тижня.
- Високопоставлена особа (іноземна), яка перебуває в країні проїздом, має залишати свої візитні картки протягом доби. Такий самий термін для відповідей.

Крім візитних карток до ділової атрибутики, як правило, належать: ділові подарунки, діловий одяг, сумочка (для жінок) або аташе-кате. Варто дотримуватись певної техніки ділового спілкування: вміти говорити, слухати, задавати питання, керувати емоціями. Ключовим при цьому є положення про необхідність ознайомлення з культурою країни, в якій передбачається ділова зустріч.

### ***Ділові переговори***

Звичайно, знання характерних ознак національно-культурних та етнічних відносин не виключає необхідності знання основних правил, етичних норм і традицій, що утвердились як загальнокультурні в ділових стосунках і ґрунтуються на положеннях дипломатичного протоколу. Водночас важливо вміти вивчати партнерів, використовуючи, зокрема, методи візуальної психодіагностики, соціоаналізу та ін. Найбільш ґрунтовний серед них, на нашу думку, є метод аналізу стилів спілкування [14].

Відповідно до цього методу стиль поведінки партнера на переговорах визначається двома основними факторами: орієнтацією другої сторони на кінцевий результат, поведінкою партнерів у комунікаційному процесі.

При орієнтації на кінцевий результат стиль поведінки партнера базується: а) “на положенні”, б) “на інтересі”.

Коли переговори ґрунтуються “на положенні”, то передбачається ряд типових правил взаємодії:

- чим більше домагається одна сторона, тим більше має поступитися інша;
- обидві сторони переслідують власні цілі, домагаючись переваги;
- основний натиск робиться на висуванні вимоги, її просуванні й захисті;
- будь-які поступки мають компенсуватись іншими перевагами;
- вимоги обґрунтовуються об’єктивними даними;



- допускається широкий діапазон тактичних засобів впливу на партнера, у тому числі психологічного.

Якщо переговори ґрунтуються “на положенні”, то вони, як правило, обмежуються укладанням однієї вигідної ділової домовленості за один раз.

Інакше підходять до переговорів, що ґрунтуються “на інтересі”. Тут передбачається можливість укладення тривалого взаємовигідного договору. При цьому переговори відбуваються з дотриманням типових правил взаємодії:

- обидві сторони націлені на співробітництво, відкритість в обміні інформацією;
- партнери поважають і допомагають один одному;
- сторони взаємодіють на основі об’єктивних норм чесності, довіри, комунікабельності;
- контракт допускає можливість уточнення та змін;
- договори мають довгостроковий характер.

Стиль, що визначається особливостями комунікаційного процесу, базується: а) “на змісті”; б) “на контексті”.

При стилі комунікативної поведінки під час переговорів, що базується “на змісті”, віддається перевага не словам, інформації, ідеям, а саме змісту спілкування. При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- зрозуміло й чітко висловлюватися, трактуючи доводи дослівно;
- проблеми розв’язувати логічним шляхом, орієнтуючись на об’єктивність рішень;
- використовувати для аргументації документи, схеми, письмові угоди, що чітко визначають терміни;
- орієнтуватися на раціональне сприйняття світу і розв’язання проблем.

Стиль комунікативної поведінки під час переговорів, що ґрунтуються “на контексті”, передбачає пріоритети взаємозв’язку, місця, часу, установки та почуттів партнера. Головне, щоб чітко і точно “читати” партнера та візуально діагностувати його поведінку.

При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- партнери вивчають один одного, діагностуючи поведінку;
- опорою слугують образність внутрішнього сприймання, емоційна оцінка спілкування;
- мовою спілкування можуть бути натяки, репліки неоднозначного змісту, завуальовані посилення;

- сторони орієнтуються на інтуїтивне сприйняття світу та прийняття рішення.

Розглянуті стилі поведінки під час переговорів утворюють чотири стилі поведінки, інтегровані на культурологічній основі.

1. На контексті та інтересі (притаманний культурі України та Японії).
2. На змісті та положенні (типовий для культури США, Німеччини, Швейцарії).
3. На контексті та положенні (притаманний переважно культурі Мексики, Іспанії, Єгипту, Філіппін).
4. На змісті та інтересі (притаманний культурі Швеції та Ісландії).

Не несуть в собі загрози переговори з представниками країн споріднених культур, тобто таких, у яких в основі стилю лежить хоча б один спільний компонент. Наприклад, 1 і 2 (контекст); 1 і 4 (інтерес); 2 і 4 (зміст); 2 і 3 (положення). У цьому разі партнери досить легко розуміють один одного і розв'язують спільні проблеми.

Найскладніша ситуація виникає, як правило, тоді, коли в основі стилів немає жодного спільного компонента. На сприйняття партнера у переговорах з цих країн впливають стереотипи, які не завжди відповідають дійсності.

Так, представники першої групи сприймають партнера другої групи як зухвалу, агресивну, нетерплячу, нудну та обмежену людину. Представники другої групи сприймають партнера першої групи як неухважного, вважають, що його важко зрозуміти, він може обдурити і ввести в оману.

Представники третьої групи сприймають представника четвертої групи як людину високої думки про себе, надто серйозну, офіційно-холодну та негнучку. Навпаки, представники третьої групи сприймають представників четвертої групи як “ділка”, маніпулятора, як балакучу людину, котра не заслуговує на довіру.

Як бачимо, шлях до взаєморозуміння партнерів, які представляють різні культури, передбачає виконання двох умов. З одного боку, треба ознайомитися з культурою тієї країни, з представниками якої мають відбутися переговори. З іншого боку, коли виконання першої умови ускладнюється, треба обрати певний стиль спілкування, у загальних рисах спрогнозувати, як сприйматиме вас партнер з іншої країни. Крім того, важливо уникати стереотипного сприйняття партнера.

Зазначимо, що проблеми ділового спілкування із зарубіжними партнерами мають не лише вітчизняні бізнесмени. Не менш гострою вона є також для розвинених країн, зокрема США [5, с. 87–89]. Нерідко представники цих країн у діловому спілкуванні не зважають на особливості партнерів і намагаються нав'язати їм свій стиль і стереотипи поведінки.

Перш ніж розглядати особливості письмового ділового спілкування, варто, на наш погляд, уточнити деякі принципові моменти.

### ***Особливості письмового ділового спілкування***

По-перше, письмове ділове спілкування має багато спільного (за змістом, нормативною базою та ін.) із усним спілкуванням. Отже, основні вимоги та нормативи, а також теоретичні підходи останнього багато в чому поширюються також на письмове ділове спілкування. По-друге, культурологічні особливості ділового спілкування з партнерами різних країн також є підґрунтям для письмового спілкування. По-третє, більшість особливостей ділового спілкування відбивається в ділових листах, які є однією з найважливіших форм ділової письмової комунікації.

З урахуванням викладеного, розглянемо загальні вимоги, що висуваються до ділового листування, а також його особливості у спілкуванні із зарубіжними партнерами.

Як відомо, більшість документів письмової ділової комунікації об'єднується поняттям “службовий лист”.

Під *службовим листом* розуміють узагальнену назву різних за змістом документів, що надсилаються поштою. Службовий лист є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом. Лист має бути логічним за змістом, послідовним, стислим, переконливим, спонукати адресата в належний спосіб вирішити порушене питання.

Структурно лист складається зі вступу, доведення та заключної частини. У вступі викладають причини та безпосередній привід, що стали підставою для написання листа. У доведенні подаються історія питання, докази, факти, посилання на законодавство, цифрові дані, робляться логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Вимоги до службового листа дуже високі, бо навіть незначне перекручення інформації може перетворити його на дефектний з

юридичної точки зору. Усі дані та факти, про які йдеться в листі, мають бути перевірені.

Розрізняють такі види листів: ділові (формальні та неформальні); особисті (приватні); рекомендаційні; прямої поштової реклами.

**Формальні листи** готуються одним підприємством (установою, організацією) для іншого.

Розрізняють такі формальні листи: *лист-прохання*, *лист-вимога*, *лист-звертання*, *лист-запит*. Відповіді на них оформлюють залежно від змісту вхідного листа.

**Неформальні листи** складають працівники одного рівня (скажімо, менеджер кадрової служби однієї фірми менеджерів кадрової служби іншої) із пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією і т. ін.

Як правило, офіційні ділові листи за функціональною ознакою можна поділити на такі, що потребують відповіді, і такі, що не потребують відповіді.

**Неформальні листи** бувають такі: *лист-попередження*, *лист-відмова*, *лист-нагадування*, *лист-повідомлення*, *лист-подяка*, *лист-оповіщення*, *лист-підтвердження*, *лист-розпорядження*, *інформаційний лист*, *супровідний*. Залежно від адресата неформальні листи поділяють на колективні та циркулярні.

*Колективний лист* складається від імені певної кількості осіб і надсилається на одну адресу. Це можуть бути скарги, прохання та звернення, підписані групами осіб, які усвідомлюють свою спільність у вирішенні питань.

*Циркулярний лист*, навпаки, надсилається ряду підпорядкованих установ одним адресатом. Джерелом циркулярного листа, як правило, є вища організація (міністерство, корпорація), яка інформує свої підрозділи щодо конкретного питання або дає вказівки, розпорядження.

З огляду на зміст та обсяг **листи** бувають *прості*, або *одноаспектні*, *складні*, або *багатоаспектні*.

За тематичною ознакою розрізняють **листи** *адміністративно-господарчі*, *постачальницько-збутові*, *виробничі*, *пропагандистські* та ін. За цією ознакою виокремлюють також ділову та комерційну кореспонденцію. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та іншими формами діяльності підприємства, є *діловою кореспонденцією*, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту — *комерційною*.

За структурними ознаками ділову кореспонденцію можна поділити на *стандартну* (регламентовану) та *нестандартну*.

**Особистими** є **листи**, якими обмінюються знайомі або родичі. Така кореспонденція має приватний характер. Як правило, особисті листи пишуть від руки. Інколи їх можна надрукувати, однак запрошення, відповіді, привітання та співчуття завжди пишуть від руки, що підкреслює щирість того, хто пише, краще засвідчує особисте ставлення до людини та події в її житті.

У багатьох країнах вважають, що в окремих випадках обов'язково потрібно надсилати листи (наприклад, висловити подяку господарям, якщо ви гостювали в їхньому будинку понад добу, подякувати за подарунки, якщо не було нагоди зробити це особисто).

**Рекомендаційними** є **листи**, які заочно представляють людину. Вони допомагають їй швидко заручитися підтримкою за місцем тимчасового перебування. Вони означають: "Пред'явник цього має право на вашу увагу та гостинність". (З огляду на це незручно просити кого-небудь дати такий лист.)

Разом з рекомендаційним листом можна вкласти в конверт візитну картку, а ім'я того, кого рекомендують, можна написати олівцем.

За формою рекомендаційний лист може мати такий вигляд:

Шановна Міс Розаліна!

12 січня мій колега, Денис Ковальов, буде у відрядженні у справах нашої фірми в Тессалоніках.

Сподіваюсь, вам буде цікаво зустрітись і поспілкуватись з ним.

Він, у свою чергу, буде радий такий нагоді.

Щиро Ваш

Підпис

Степан Гупало

01.06.99.

Ще один вид ділового листування — **листи прямої поштової реклами**, призначені для рекламування товарів і послуг безпосередньо тим людям, у яких зацікавлений рекламодавець. Якщо список адресатів добре продумано, рекламний лист складено тонко й зі смаком, а пропонуваний товар, користується попитом, адресати, як правило, отримують імпульс для негайного здійснення покупки.

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

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

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

І ще одна особливість: основною мовою міжнародного ділового листування є англійська. Лист англійською мовою зрозумілий діловій людині в будь-якому місці земної кулі. Розглянемо основні правила складання листів зарубіжним партнерам.

У науковій літературі звертається увага на необхідність використання сильних сторін листування для компенсації слабких.

Серед сильних сторін листування виокремлюють такі:

- той, хто пише, має змогу планувати зміст і форму листа;
- читачеві легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;
- адресат може перечитати місця, які не зрозумів;
- письмове повідомлення може стати підставою для дискусії;
- друковане слово надійно зберігається.

До слабких сторін листування належать такі:

- той, хто пише, не має змоги прикрасити своє мовлення мімікою та жестами;
- той, хто пише, не може дізнатися про те, хто ознайомлюватиметься з його матеріалом і коли.

Як бачимо, ділове письмове спілкування істотно відрізняється від усного. У розмові можна викладати різноманітні недооформлені ідеї. Якщо ж думка викладається на папері, треба заглибитись у конкретні деталі. При цьому набагато легше ввести в оману самого себе, ніж когось іншого.

Офіційно-ділова сфера спілкування та функціональне призначення ділового листування визначають його особливості.

Насамперед це офіційність, зумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування, а по-друге — характером відносин між партнерами. У письмовій діловій мові широко використовуються ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і необхідністю полегшити процес опрацювання листів.

Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи для досягнення певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом вирішення конкретного питання.

Тому перш ніж писати листа, варто усвідомити такі моменти:

- вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- чи передбачається відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, телефаксом або модемним зв'язком).

Як правило, мета написання відома:

- привернути увагу до певної ситуації чи проблеми;
- дати змогу легко зрозуміти написане;
- спонукати діяти так, а не інакше.

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

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

- вступ (посилання на попередній лист, стисла констатація факту і т. ін.);
- основний зміст (прохання, вказівки, додаткове повідомлення та ін.);
- заключна частина (подяка, прохання написати відповідь, якщо щось буде незрозуміло, і т. ін.).

Кожен з розділів листа (згідно з планом) має певні особливості написання. Так, зміст вступної частини залежить від мети написання листа.

- Якщо складається лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань, і т. ін. Наприклад: “Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші послуги...”.

- Якщо лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності в даний момент, наводять статистичні дані і т. ін. Наприклад: “Ми повідомляємо, що наша компанія співробітничує з...”.
- Якщо треба пояснити запитання, поставлені партнером, то крім відповідей на них висловлюється сподівання про можливість подальшого співробітництва або про відсутність такої можливості, викладаються пропозиції. Наприклад: “У зв’язку з вашим запитом ми повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...”.
- Якщо лист має характер реагування на невиконання взятих зобов’язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що зачіпають інтереси адресата, оцінка того, що сталося, і повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкими. Наприклад: “Ми з подивом довідалися, що ви не підписали наші документи...”.

Особливої уваги заслуговує написання основної частини ділового листа.

Інформація має подаватися стисло, логічно, зрозуміло. Однак надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень і уточнень, а отже, до подальшого листування і затягує практичне вирішення питань.

Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їх виконання. Вирази типу “найближчим часом” небажані.

Під час написання основної частини листа рекомендується дотримуватись таких правил:

- проаналізувати всі аргументи, відкинувши, по можливості, все другорядне;
- згрупувати всі факти за обраним напрямком;
- добрати заголовки для кожного розділу; написати кожний заголовок на окремому аркуші паперу; скласти до нього невеликі запитання;
- обміркувати черговість викладу виходячи з принципу “від невідомого до відомого”;
- не зупинятися на банальних речах, пам’ятаючи, що “стислість — сестра таланту”;
- використовувати графіки, схеми, таблиці тощо;
- не боятися працювати з чернетками, зробити текст зручним для читання.



Під час написання заключної частини листа також необхідно враховувати особливості існуючих варіантів.

- Традиційно тут викладаються сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисною. Наприклад: “Сподіваємось, що будемо підтримувати співробітництво, та запевняємо вас...”.
- Якщо лист адресований особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в заключній частині адресант може написати, що сподівається на швидке отримання відповіді та виконання замовлення. Наприклад: “Будемо вдячні за термінове виконання нашого замовлення”.
- У разі майбутнього можливого розірвання ділових контактів з партнером заключну частину листа можна звести до такої фрази: “Одночасно свідчимо про нашу відкритість до ділового співробітництва в майбутньому”.

Як бачимо, навіть якщо зміст листа негативний, партнерові надається змога в разі зміни його позиції повернутися до ділового співробітництва. Така відповідь буде, скоріше, ознакою доброго тону, аніж сподіванням на співробітництво в майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано.

- У разі потреби в заключній частині листа повідомляються прізвище, посада, адреса та номер телефону особи, яка може допомогти у вирішенні питань. Це робиться максимально доброзичливим тоном. Наприклад: “У разі потреби просимо зв’язуватись з нашим представником і з’ясувати всі питання, що виникатимуть”.

Окремо треба розглянути особливості ділового листування із зарубіжними партнерами.

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

- кожне положення треба писати з нового рядка;

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

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

Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування. Відомо, що вести діловий діалог у доброзичливому тоні важливіше, ніж правильно вживати слова та розташовувати їх.

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

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

Щодо розділових знаків і скорочень, то в ділових листах треба дотримуватись вимог і правил тієї іноземної мови, якою пишуть лист.

У цьому разі обов'язково потрібні консультація й редагування кваліфікованого спеціаліста.

При діловому листуванні із зарубіжними партнерами доцільно дотримуватись вимог, пов'язаних з особливостями оформлення реквізитів листа. Як правило, використовують такі реквізити: заголовок, дата, найменування, адреса адресата, вступне звертання, основний текст, заключна форма ввічливості, підпис, позначка про наявність додатка. Реквізити листа розміщуються відповідно до національно-культурних традицій і вимог законодавства країни-адресата.

У літературі з ділової комунікації наводяться певні вимоги щодо реквізитів листа під час листування із зарубіжними партнерами.

Як правило, заголовок (найменування фірми, організації-автора) розміщується у верхній частині бланка. Іноді в заголовку вказують також адресу організації або фірми, адресу для телеграм, номери телефонів, факсу, телефонні коди і т. ін. Інколи ці реквізити розміщують у нижній частині бланка. Під назвою організації іноді вказують рід її діяльності. Досить часто друкують емблему організації, що символічно зображує напрямок її діяльності, або логотип. Форма заголовка і дизайн, кольорова емблема (а іноді й девіз) — усе це створює неповторний образ фірми. Вдале розміщення компонентів заголовка, його оригінальна емблема справляють добре враження на партнерів.

Особливість оформлення реквізиту проявляється також у тому, що у верхній лівій частині листа безпосередньо під заголовком розміщують вказівку на посилання. Тут можна навести прізвище того, хто складав лист, цифрами чи літерами позначити фірму або підрозділ, номер справи і т. ін. При цьому спочатку дається посилання на дані адресата (якщо вони відомі), потім — на дані відправника.

Дату (число, місяць і рік) відправлення листа розміщують у правому куті під заголовком так, щоб остання цифра закінчувала рядок правого поля листа.

Відправляючи листи в країни Європи, дату пишуть так: спочатку порядковий числівник за допомогою цифр і закінчень, потім місяць і рік. У листах до США дату пишуть інакше: спочатку місяць, потім число і — через кому — рік.

Вихідний номер на бланках для зарубіжних адресатів не ставлять. Номер нічого не повідомить вашому партнерові, оскільки за кордоном таким реквізитом не користуються.

Адресат складається з найменування організації, посади адресата, його імені та поштової адреси. Адресу розміщують нижче рядка з датою на 3–4 рядках довжиною 5–7 см через інтервал без відступу.

Особливості написання адресата:

- якщо лист адресований якій-небудь особі, перед її ім'ям і прізвищем пишуть Mr. — для чоловіків, Mrs. — для заміжньої жінки, Miss — для незаміжньої (інколи пишуть Ms., що стосується як заміжньої, так і незаміжньої жінки);
- якщо особа, якій адресовано лист, має титул, його пишуть замість імені;
- якщо відомо посаду співробітника у фірмі, краще її вказувати після імені та прізвища, що ввічливіше;
- після найменування організації або прізвища адресата окремим рядком пишуть номер будинку та назву вулиці, потім також окремим рядком — назву міста (у англосаксонських країнах номер будинку ставлять перед назвою вулиці);
- іноді замість прізвища конкретної особи вказують її посаду або навіть назву відділу, куди адресовано лист.

Вступне звертання є формулою ввічливості. Його пишуть на лівому боці листа під адресою, обов'язково окремо.

Переходячи до реквізитних вимог стосовно основного тексту, слід зазначити такі особливості:

- текст листа складається з абзаців, кожний з яких містить закінчену думку (у листах до США абзаци друкують без відступу, до Англії і вітчизняних — відступають п'ять інтервалів від лівого поля);
- якщо лист дуже короткий, його друкують через два інтервали;
- для наступних сторінок тексту використовують звичайні аркуші паперу або бланки; на початку кожної сторінки вказують її номер;
- у листах рекомендується вживати пасивний стан дієслів;
- готуючи текст листа, краще вживати типові фрази. Написаний непрофесійною (неділовою) мовою лист створює враження про непрофесіоналізм виконавця й фірми;
- у тексті в жодному разі не повинно бути орфографічних помилок.

Заклучна форма ввічливості може бути така: суворо офіційна — “з повагою”; офіційна — “сердечно ваш”.

Діловий лист закінчується підписом, основні вимоги до якого такі:

- повинен містити повне ім'я автора листа із зазначенням його посади;
- його розміщують на правій стороні аркуша під заключною формою ввічливості. Прізвище та посаду того, хто підписує лист, друкують згори вниз під його підписом.

Договори, фінансові зобов'язання, гарантії та інші офіційні документи мають бути підписані уповноваженими особами.

Отже, ділове листування із зарубіжними партнерами має суттєві особливості, без знання яких важко досягти успіху.

Один з найвідоміших у США спеціалістів з маркетингу К. Дайк вважав би надзвичайною подією факт, якби на його звернення відповіли 15% адресатів. Д. Карнегі наводить ряд листів, на які відповіли 50% адресатів [6].

У діловому спілкуванні з зарубіжними партнерами доцільно орієнтуватися на правила і поради, розроблені відомим фахівцем у сфері комунікації Д. Карнегі [6]. В основу цих відомих правил покладено результати досліджень інтересів людей у сфері спілкування.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОВЕДІНКИ В РІЗНИХ КРАЇНАХ**

[4, с. 93 – 96]

### **АНГЛІЯ**

Ніколи не звертайтеся до незнайомих людей, доки вас їм не відрекомендовано.

Потиск руки застосовується дуже рідко, лише під час першого знайомства.

Не цілуйте руки.

Не робіть на публіці такі компліменти: “Яка у вас гарна сукня!” чи “Який смачний цей торт!”, бо це розцінюється як неделікатність.

За столом забороняється вести окремі розмови. Усі мають чути того, хто говорить, і, у свою чергу, говорити, щоб його чули всі.

Ніколи не кладіть руки на стіл, тримайте їх на колінах. Прибори не забирайте з тарілок. Не перекладайте прибори з однієї руки в

іншу: ніж має бути весь час у правій руці, виделка — у лівій, кінці звернені до тарілки.

Якщо ви хочете, щоб вас вважали джентльменом, ніколи не кажіть цього слова. Англійське прислів'я каже “Джентльмен — той, хто ніколи не вимовляє цього слова”.

Шотландців та ірландців називайте “британцями”, проте ніколи — “англійцями”. На запитання “How do you do?” відповідайте не повідомленнями про своє здоров'я, а таким самим запитанням: “How do you do?”

У ресторані не давайте чайових відкрито, їх треба покласти непомітно під край тарілки.

## НІМЕЧЧИНА

Називайте титул кожного, з ким розмовляєте. Якщо титул вам невідомий, можна звертатися так: “Herr Doktor”. Ви рідко помилились, бо існує ціла гама “докторів” (літератури, науки і под.), і це слово не зарезервовано, як у нас, лише за медиками.

Ніколи не цілуйтесь публічно, бо цим ви шокуєте інших. У Німеччині це відбувається за закритими дверима.

Перед тим як випити, підніміть ваш келих і цокніться з господарем (у Франції, наприклад, піднімають келих, проте не чокаються).

У ресторані вітайте всіх, хто поблизу вас, навіть незнайомих, висловом “Mahlzeit!”, що означає приблизно “Смачного!” На вулиці йдіть ліворуч від дами.

## ГОЛЛАНДІЯ

Будьте стриманими, тримайтеся насторожі. Уникайте потиску рук, не робіть компліментів. Дотримуйтеся пунктуальності під час кожної зустрічі.

## ІСПАНІЯ

Якщо вас запрошують на сніданок, не приймайте цього запрошення: це звичайна формальність. Якщо його повторюють вдруге — відмовтесь. Тільки після третього запрошення можна прийняти його, бо цього разу воно щире.

Приходить точно у призначений час не прийнято. Неодмінно треба запізнитися на 15–20 хвилин.

Ніколи не приходьте з візитом у години післяобіднього відпочинку.

У поїзді обов'язково запросіть ваших сусідів до столу. Вони відмовляться, так само і ви маєте зробити, якщо це запропонують вам.

## ІТАЛІЯ

У поїзді зробіть символічний жест — запросіть поїсти разом з вами. Утримайтесь прийняти таке саме запрошення від ваших супутників, обмежившись побажанням їм “приємного апетиту”.

Не шкодуйте грошей на чайові; не несіть власну валізу.

У церкву вдягайтеся скромно. Жінки не можуть увійти до церкви в сукні з рукавами вище ліктя, у декольте, з непокритою головою.

Спагетті їжте, накручуючи їх на зубці виделки, — цій важкій справі треба повчитися.

Чоловіки мають бути щедрими на поцілунки рук. У знайомих довідайтесь спочатку про здоров'я їхніх дітей, а потім про їхнє здоров'я.

## ПОРТУГАЛІЯ

Ніколи не просіть як аперитив порто — тут це вино вважається десертним.

Не варто йти з візитами, не почистивши попередньо взуття.

Ніколи не телефонуйте раніше одинадцятої ранку.

Не робіть жінкам компліментів публічно.

## США

Ніколи не пишіть на конверті повністю “Mister” або “Mistress” — це сприймається дещо принизливо. Повністю пишеться лише слово “Miss”.

Якщо ви хочете зустрітися в Америці з друзями, попередньо зателефонуйте їм, сповістивши про свій приїзд, і чекайте на запрошення.

Якщо у вас є рекомендаційні листи до спільних друзів, надішліть їх поштою, надавши друзям ініціативу запрошення.

Не обмінюйтесь рукотисканням під час кожної зустрічі.

За столом не їжте все, що є в тарілці, не збирайте соуси, залишайте трохи від кожної страви.

Ніколи не давайте чайових білетерам у театрі.

Якщо ви запрошені на церемонію шлюбу до церкви, прибудьте вчасно, бо найменше запізнення — неприпустима грубість.

## ПІВНІЧНА АФРИКА

Якщо вас приймає каїд, не просіть про зустріч з господарем дому. У ресторані їжте лише великим, вказівним і середнім пальцями правої руки. Ліва рука в цьому участі не бере.

Не пийте під час їжі.

У Марокко погодьтесь випити три склянки (аж ніяк не менше) чаю з м'ятою, які вам запропонують після їжі.

Потиснувши руку господареві, піднесіть свою руку до власних вуст.

У Тунісі, вітаючись на вулиці, поклоніться, піднесіть праву руку до чола, потім — до рота, а потім — до сонця: “Я думаю про тебе, я кажу про тебе, я поважаю тебе” — такий смисл цього звичаю.

Якщо ви запрошуєте мусульман, ніколи не пригощайте їх свининою, а також алкогольними напоями.

Докладно розпитуйте господаря дому про нього, його дітей, проте ніколи про його дружину. І особливо не допитуйтеся, чи чекає вона дитину.

## ШВЕЦІЯ

Якнайчастіше вживайте слово “task” (“дякую”). Воно буде вашою перепусткою будь-де.

## ШВЕЙЦАРІЯ

Не цілуйте рук. Не йдіть у гості, попередньо не погодивши ваш візит.

Ніколи не заходьте до квартири, не виторши взуття.

Завжди даруйте господарям квіти.

## ВИСНОВКИ



- Ділове спілкування із зарубіжними партнерами ґрунтується на загальних закономірностях процесу спілкування і ділового спілкування зокрема.
- Ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, в основі яких лежать культурологічні фактори. Щоб зрозуміти специфіку спілкування із зарубіжними партнерами, потрібно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються стосунки між людьми (у тому числі ділові).



- Особливості ділового спілкування із зарубіжними партнерами залежать також від форми спілкування: усної чи письмової. При цьому треба враховувати обидва типи особливостей: загальнокультурні та зумовлені формою спілкування.
- Визначаючись з особливостями ділового спілкування, необхідно враховувати як рекомендації вітчизняних експертів, так і поради зарубіжних фахівців.



## ***ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ***

1. У чому сутність основних етичних основ ділового спілкування?
2. Якими принципами треба керуватись, щоб урахувати особливості ділового спілкування в певній країні?
3. У чому полягають особливості усного ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог етики та етикету?
4. У чому особливості письмового ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог етики та етикету?

## ***ТЕМА СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ***

***“Спілкування з зарубіжними партнерами: співвідношення загальних підходів і регіональних особливостей”***



## ***СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ***

1. Альбов А. С. Письмо зарубежному партнеру. — Л., 1991.
2. Ваш зарубежный партнер. Переписка, документация, контракты. — М., 1992.
3. Задорожний Е. М., Задорожний С. Є. Робота секретаря-референта в іноземних і спільних фірмах. — К., 1994.
4. Как стать преуспевающим бизнесменом. Этика деловых взаимоотношений и культуры предпринимательства. — М., 1991.

5. *Коултер Д.* Культурные различия и управление // Проблемы теории и практики управления. — М., 1997.
6. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К., 1990.
7. *Лукашевич М. П., Альшевська І. Ю.* Кар'єра в банку: шляхи ефективного управління. — К., 1998.
8. *Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1998.
9. *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отношений. — К., 1990.
10. *Плотников А. В.* Деловая переписка с зарубежными партнерами. — М., 1992.
11. *Романов М. В.* Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж. — К., 1992.
12. *Словарь по этике* / Под ред. И. С. Кона. — М. 1981.
13. *Сэлэкьюз Ч.* Секреты заключения международных сделок. — М., 1993.
14. *Уедерспан Г.* Изыщное искусство ведения международных переговоров // HR NEWS. — 1993.
15. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М., 1990.
16. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К., 1995.

## ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	3
<i>Лекція 1.</i> Предмет і завдання курсу .....	5
<i>Лекція 2.</i> Спілкування як науково-практична проблема .....	19
<i>Лекція 3.</i> Моральні передумови ділового спілкування .....	31
<i>Лекція 4.</i> Психологічна природа спілкування .....	44
<i>Лекція 5.</i> Взаємодія та взаєморозуміння в контексті етики та культури ділового спілкування .....	55
<i>Лекція 6.</i> Моральна культура спілкування та службовий етикет .....	70
<i>Лекція 7.</i> Добір способів ділового спілкування .....	83
<i>Лекція 8.</i> Вербальні засоби спілкування та мовленнєвий етикет .....	100
<i>Лекція 9.</i> Невербальні засоби спілкування та культура поведінки .....	113
<i>Лекція 10.</i> Індивідуальна бесіда як форма ділового спілкування .....	126
<i>Лекція 11.</i> Колективне обговорення ділових проблем .....	144
<i>Лекція 12.</i> Етичні та психологічні вимоги до виступу в аудиторії .....	162
<i>Лекція 13.</i> Етика та етикет у діловому спілкуванні з іноземцями .....	177

In the proposed course of lectures moral and psychological foundation of business communication culture and its technique are examined. The notions of ethics, morality, communication, moral and psychological culture of business communication are developed. Ethic and psychological problems of business communication in our society are analyzed, taking into consideration scientific and practical conclusions of both home and foreign philosophers and psychologists, in particular those, on the side of humanism ethics and humanism psychology. The ways of rising moral and psychological culture of communication are elucidated.

Intended for students, lecturers and everybody, interested in problems of management, business, psychology and law.

Навчальне видання

**Чмут** Тамара Купріянівна

**Чайка** Галина Леонідівна

**Лукашевич** Микола Павлович

**Осечинська** Ірина Борисівна

## **ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

*Курс лекцій*

2-ге видання, стереотипне

Educational edition

**Chmut**, Tamara K.

**Chaika**, Halyna L.

**Lukashevych**, Mykola P.

**Osechynska**, Iryna B.

## **BUSINESS COMMUNICATION ETHICS**

*A course of lectures*

2nd edition, stereotype

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*

Редактор *Л. В. Логвиненко*

Коректор *А. А. Тютюнник*

Комп'ютерне верстання *Н. С. Лопач, Г. В. Попович*

Оформлення обкладинки *О. В. Овчинніков*

Підп. до друку 18.08.03. Формат 60x84/16. Папір газетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 12,09. Обл.-вид. арк. 12,2. Тираж 8000 пр. Зам. № 3-1048

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

252039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ДП "Експрес-Поліграф"

04080 Київ-80, вул. Фрунзе, 47/2

*Свідоцтво ДК № 247 від 16.11.2000*