

65.050.2.73

7к 68

НАТАЛІЯ ЖИГАЙЛО

A nighttime photograph of a dense urban skyline, likely Hong Kong, with numerous skyscrapers illuminated by city lights. The image is used as a background for the book cover.

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Міністерство освіти і науки, молоді і спорту України
Львівський національний університет
імені Івана Франка

НАТАЛІЯ ЖИГАЙЛО

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України*

НБ ПНУС



783660

Львів
2019

65.050я73

УДК 658:316.47(075.8)
ББК У50-212.5я73
Ж 68

Рецензенти:

д-р психол. наук, проф., дійсний член АПН України *С. Д. Максименко*
(Інститут психології ім. Г. Костюка, м. Київ);

д-р екон. наук, проф. *О. Є. Кузьмін*
(Національний університет "Львівська політехніка");

д-р екон. наук, проф. *І. О. Александров*
(Донецький національний університет)

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів.
Лист № 1/11-6126 від 03.05.2012 р.*

Жигайло Н.

Ж 68 Комунікативний менеджмент : навч. посібник / Наталія
Жигайло. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 368 с.
ISBN 978-966-613-949-1.

Сучасний розвиток суспільства є неможливим без використання новітніх комунікаційних технологій. Метою навчального посібника "Комунікативний менеджмент" є дослідження інформаційних моделей у контексті масштабних можливостей і ресурсів. Основними завданнями його є ознайомлення студентів із функціями, принципами, завданнями та технологіями комунікативного менеджменту; поняттям комунікації та її функціями у суспільстві, типологією комунікацій та комунікаційних каналів; сутністю та типологією поняття інформації; напрямками, видами та класифікацією інформаційної діяльності тощо.

У навчальному посібнику особливе значення приділяється менеджменту масових комунікацій та психології менеджменту, які розглядаються через призму таких ключових понять як комунікація і спілкування.

Для студентів і аспірантів з менеджменту, психології, політології, соціології, державного управління, масових комунікацій і журналістики.

УДК 658:316.47(075.8)
ББК У50-212.5я73

ISBN 978-966-613-949-1

Львівський національний університет
імені Василя Стефаника
код 02125-266
м. Львів, вул. Івана Франка, 2019

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

Інв. №

783660

Вступ

Економіка XXI століття перетворюється на систему, що функціонує на основі комунікації. Успішний розвиток будь-якої економічної системи визначають інформація і знання. Характерною ознакою сучасного виробництва є те, що інформація і знання втілені в більшості створюваних благ. Таким чином в умовах сучасного виробництва забезпечення його ефективності і нового якісного зростання в нестабільному зовнішньому середовищі комунікація між людьми і організаціями перетворюється на стратегічний ресурс управління.

Ці висновки впливають також з віртуального розвитку великих корпорацій, що розвиває контури господарюючих суб'єктів. Корпорації, використовуючи різні форми, канали, інструменти, технології комунікації, разом із споживачами беруть участь в створенні і удосконаленні споживчих цінностей.

Комунікація є найважливішим елементом системи управління знаннями, єдиною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний чинник в розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу і внутрішнім елементом стійкого економічного зростання.

В процесі спеціалізації управлінської праці комунікація виділилася у відносно самостійний вид діяльності, який в Україні поки недооцінюється. На наш погляд, ко-

мунікація може об'єднати два різноспрямовані вектори в розвитку національної економіки: кількісне зростання за рахунок кон'юнктурних чинників і якісне зростання основних відтворювальних процесів. Ефективне управління комунікацією можестати найважливішим ресурсом розвитку економіки України, основою для незалежного, з опорою на власні сили і цінності, економічного розвитку нашої країни.

Слід відзначити, що в світовій і вітчизняній літературі найглибше досліджені проблеми теорії, історії, психології, соціології комунікації. В Україні велика частина наукових розробок по теорії комунікації присвячена переважно паблік рілейшнз – PR. При цьому економічні аспекти з різних причин виявляються на другому плані. Окрім реклами, жоден вид комунікації дотепер не розглядався як чинник економічного розвитку. Не приділено належної уваги комунікації як чиннику конкурентоспроможності. Практично не вивчені питання управління комунікацією на регіональному рівні.

Все це призвело до необхідності розробки спеціального теоретичного підходу до управління комунікацією. Метою навчального посібника є опрацювання теоретичних аспектів комунікативного менеджменту.

РОЗДІЛ 1.

ПОНЯТТЯ ПРО КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



- 1.1. Предмет, об'єкт, мета і завдання комунікативного менеджменту
- 1.2. Визначення поняття комунікації, види інформації
- 1.3. Способи передачі інформації
- 1.4. Засоби передачі інформації

1.1. Предмет, об'єкт, мета і завдання комунікативного менеджменту

Комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення в житті суспільства. Розкриваючи суть комунікативного менеджменту як чинника підвищення ефективності управління економічними системами, слід підкреслити двоєдину природу комунікативного менеджменту.

З одного боку, комунікативний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок в часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями і інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи. З другого боку, комунікативний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного.

Таким чином, мета комунікативного менеджменту: формування і реалізація стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи.

Комунікативний менеджмент використовує наступні технології і інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю;
- 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами;
- 3) брендінг;
- 4) формування іміджу і управління репутацією;
- 5) зв'язки із засобами масової інформації;
- 6) програму просування.

Синергетичний ефект від використання технологій і інструментів комунікативного менеджменту полягає в

Ключові поняття теми: комунікативний менеджмент, комунікації, група комунікацій, види комунікацій, форми комунікацій, процес комунікацій, інформація, біологічна інформація, соціальна інформація, управлінська інформація, комунікація, спілкування, комунікатор, докомунікативна фаза комунікації, комунікативна фаза комунікації, післякомунікативна фаза комунікації, способи вироблення інформації, самопостереження, взаємодія, повідомлення, аналіз, засоби масової комунікації, функція антени ЗМІ, відсилююча функція ЗМІ, функція призми ЗМІ, модель Аристотеля.

досягненні ефективного кінцевого результату функціонування економічної системи. У будь-якому випадку всі комунікативні функції повинні досягти такого ступеня уніфікації, щоб організація (галузь, підприємство, регіон і т.д.) «говорила в один голос». Це може служити ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації (integrated communication) як основи комунікативного менеджменту. Крім того, зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації та інші технології і інструменти комунікативного менеджменту пропонується розглядати як частину системи комунікації.

Загалом інформаційно-комунікаційну сферу суспільства потрібно розглядати в контексті дослідження типології комунікативного менеджменту в аспектах:

- 1) ієрархічно-територіального рівня і простору управління;
- 2) базових сфер суспільства (державно-правової, економічної, соціальної, духовної);
- 3) галузево-функціональних видів менеджменту;
- 4) ієрархічно-регулятивного рівня управління;
- 5) часового простору управління.

Відповідно до ієрархічно-територіальних рівнів управління виокремлюють:

- 1) глобальний комунікативний менеджмент (планетарний рівень управління);
- 2) цивілізаційно-територіальний комунікативний менеджмент (рівень управління сукупністю держав-націй, об'єднаних спільними цивілізаційними ознаками — західна, православна, ісламська, конфуціанська, індуїстська, буддистська, африканська, латиноамериканська, японська цивілізації);
- 3) державно-національний комунікативний менеджмент (рівень управління державою-нацією, більш поширений під назвою «державне управління» («Public Administration») та «державна політика» («Public Policy»);

- 4) регіональний комунікативний менеджмент (рівень управління територіями, які мають спільні економічні, соціальні, екологічні, етнічні та інші інтереси, кордони яких можуть не збігатися з державними кордонами);
- 5) локальний комунікативний менеджмент (рівень місцевого управління та самоврядування міста, селищної, сільської ради тощо).

З огляду на реалії функціонування різних сфер суспільства варто звернути увагу на інформаційно-комунікаційні аспекти таких сфер менеджменту:

- 1) правовий комунікативний менеджмент (забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність органів держави, що ухвалюють закони, постанови та інші правові акти);
- 2) економічний комунікативний менеджмент (регулює економічну сферу суспільства, детермінує економічні інтереси, економічні відносини, економічну роль держави);
- 3) соціальний комунікативний менеджмент (полягає в регулюванні соціальної сфери суспільства, узгодженні соціальних відносин, інтересів і потреб особистостей, соціальних груп тощо);
- 4) політичний комунікативний менеджмент (передбачає регулювання політичної сфери суспільства, гармонізує політичні відносини, інтереси і потреби суб'єктів політики);
- 5) гуманітарний комунікативний менеджмент (спрямований на забезпечення прав людей в культурній, етнонаціональній, освітній, науковій та інших видах діяльності).

З точки зору ієрархічно-регулятивного рівня управління (правового статусу рішень, сфери охоплення та наслідків управлінських впливів) виокремлюють:

- 1) суспільний комунікативний менеджмент (поширюється на всю суспільну сферу шляхом ухвалення і реалізації виконання Конституції, законів, поста-

нов та ін., а також методів соціально-психологічного впливу);

- 2) адміністративний комунікативний менеджмент (охоплює своїм впливом регіонально-адміністративний чи галузевий об'єкт управління шляхом ухвалення і реалізації адміністративно-правових рішень);
- 3) комунікативний менеджмент організацій (забезпечує управління і регламентацію діяльності організації нормативно-правовими та соціально-психологічними методами).

Беручи за основу час дії і наслідки реалізації управлінських впливів, варто назвати:

- 1) стратегічний комунікативний менеджмент (спрямований на здійснення довготермінових планів розвитку суспільства, країни, організації);
- 2) операційний комунікативний менеджмент (пов'язаний з вирішенням поточних справ — щоправда в межах загальної стратегії);
- 3) технічний комунікативний менеджмент (забезпечує управління безпосередньо матеріальними ресурсами, потоками, інструментарієм, які необхідні для реалізації поставлених завдань).

Галузево-функціональний підхід дослідження проблем управління передбачає існування таких видів комунікативного менеджменту:

- 1) персонал-менеджмент (опікується питаннями управління людьми, мотивації, організації та контролю їхньої трудової діяльності);
- 2) інтелектуальний менеджмент (полягає в інформаційному забезпеченні управління розпізнаванням, аналізом знань, розробкою ефективніших дій об'єкта управління та створенням нових знань через наукові дослідження);
- 3) виробничий менеджмент (відповідає за інформаційне забезпечення організації та забезпечення технології виробництва, створення та використання запасів сировини, транспортних вантажопотоків тощо);

- 4) маркетинговий менеджмент (інформаційне забезпечення узгодження і взаємодії внутрішнього середовища об'єкта управління з ринковими умовами шляхом реалізації властивих цьому суб'єкту управління конкурентних переваг);
- 5) інноваційний менеджмент (передбачає інформаційне забезпечення розробки планів і програм інноваційної діяльності, здійснення узгодженої інноваційної політики, розгляд нових проектів та технологій, створення і організацію діяльності цільових робочих груп тощо з метою підвищення ефективності функціонування об'єкта управління);
- 6) фінансовий менеджмент (полягає в інформаційному забезпеченні управління фінансовими потоками і ресурсами, інвестиційними проектами, контролю за фондовим портфелем, сприяння нагромадженню фінансових ресурсів, перетворенню їх на прибутки з додатковими дивідендами).

Роль комунікативного менеджменту полягає, насамперед, в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є попросту неможливим.

Специфіка комунікативного менеджменту відображена також у низці спеціалізованих функцій:

- 1) інтегруючої – обумовлена використанням нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю;
- 2) інформаційної – обумовлена знанням закономірностей інформаційного обміну, який здійснюється для досягнення якоїсь практичної мети, вирішення якоїсь проблеми;
- 3) контактостановлюючої – від її реалізації залежить успіх комунікативного задуму, тому потрібне досконале знання цільової аудиторії:

- 4) самопрезентації – реалізується при створенні іміджу, репутації, які, в свою чергу, можуть і не відповідати статусу і комунікативній ролі;
- 5) ритуальної – використовується в методах роботи з персоналом (корпоративні святкування, нагородження, вшановування з приводу і т.д.), а також здійснюється при офіційних церемоніях;
- 6) освітньої – досліджує комунікативні навички цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у області сучасної комунікації.

Отже, **комунікативний менеджмент** – це самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем.

Комунікативний менеджмент – явище маловивчене на території нашої країни. Управління бізнес-комунікаціями відбувається у багатьох випадках стихійно, за натхненням. Українські компанії ще не повною мірою використовують ті можливості, які дають комунікації, що добре сплановані і ефективно реалізовані. Багато учасників ринку не усвідомлюють, що ефективні комунікації на всіх рівнях – із споживачем, з постачальником, з власним співробітником – це такий же ресурс бізнесу, як фінанси або час.

1.2. Визначення поняття комунікації, виду інформації

Предметом праці в управлінні організацією завжди виступає управлінська інформація.

Термін комунікація походить від латинського слова «communis», що в перекладі на українську мову означає «загальне», тобто той, хто передає інформацію, хоче встановити «загальність» з тим, хто її отримує.

Комунікації – це обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців.

Основна роль комунікацій у поєднанні всіх функцій менеджменту, в досягненні бажаної поведінки окремих осіб чи колективу в організації.

Соціальне життя починається з комунікації.

За переказами одного з африканських племен, Бог при створенні мешканців континенту створив спочатку барабанщика і тільки потім мисливця і коваля.

Мудрий африканський Бог розумів: плем'я виживе не стільки завдяки влучному мисливцеві або спритному ковалю, скільки при наявності вмілого барабанщика, який у хвилину небезпеки миттєво збере тих одноплемінників, що метушаться по хатах або розбрелися по навколишніх поселеннях.

Барабан в житті африканських племен відіграє настільки значну роль, так що кожному з новонароджених дається два імені - одне ім'я звичайне, мовленнєве, а друге - спеціально для барабана. Барабанне ім'я!

Барабанний мову розуміє практично кожен африканець, народжений у селі.

За словами Л. Фробеніуса, «за допомогою звуків барабана, чутних на відстані кількох верств, різні села перемовляються одне з одним про найбільш інтимні речі. Дражнять один одного, оголошують один одному війну, дають відомості про стан здоров'я та про засідання суду, навіть лають один одного ... ».

Таку ж функцію «колективного організатора» виконував дзвін на Русі.

Сьогодні комунікація в ще більших почестях.

Один з керівників американської фірми «Сірс», який зумів збільшити обсяг продажу з 5 до 15 млрд. доларів на рік, так пояснював причину успіху: «Багато років тому ми зрозуміли, що існує тільки один спосіб розширити справу

- поліпшити комунікацію». Фахівці вважають, що керівник організації від 50 до 90 відсотків свого часу витрачає на комунікацію.

За підрахунками авторів відомого в Росії підручника «Основи менеджменту» 73 відсотки американських, 63 відсотки англійських, 85 відсотків японських керівників вважають, що комунікації є головною умовою на шляху досягнення ефективності їх організацій.

Комунікації виконують життєзабезпечувальну роль в кожній організації. Якщо раптом перекрити потоки повідомлень в організації, то вона припинить своє існування.

Кожна організація пронизана мережею каналів, які призначені для збору, аналізу та систематизації інформації про зовнішнє середовище, а також для передачі перероблених повідомлень назад в зовнішнє середовище. Так, відповідний підрозділ організації повідомляє інформацію по визначених факторах зовнішнього середовища, які впливають на кон'юнктуру, - економічних, політичних, технологічних і т. д. Потім виявляються найбільш критичні, здатні послабити конкурентоспроможність організації, після чого організація конструктивно реагує на ці зовнішні тривожні сигнали.

Саме комунікація служить засобом включення організації в зовнішнє середовище, забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з навколишніми аудиторіями, без спілкування з якими неможливо або безглуздо існування організації - споживачами, постачальниками, фінансистами, виборцями.

Перш за все, комунікація - це одна з форм взаємодії людей у процесі спілкування.

Ряд вчених практично ототожнюють комунікацію і спілкування (О.Леонтьєв).

Зазвичай під спілкуванням розуміється щось багатопланове - взаємодія суспільних суб'єктів (класів, груп), обмін діяльністю, вміннями, навичками, а також результатами діяльності. Посередниками при спілкуванні виступають

не тільки продукти духовної, емоційної діяльності, але й знаряддя праці, предмети матеріальної культури.

Комунікацію ж розглядають як інформаційний аспект спілкування.

Психологи позначають терміном комунікація процеси обміну продуктами психічної діяльності.

Соціологи мають на увазі під комунікацією передачу соціальної інформації.

З огляду на позиції тих і інших, комунікацію можна визначити як процес передачі емоційного та інтелектуального змісту.

У кібернетиці, наприклад, під комунікацією розуміють «обмін інформацією між складними динамічними системами та їх частинами, які в змозі приймати інформацію, накопичувати її, перетворювати ».

На повсякденному рівні, згідно з енциклопедичним словником, комунікація визначена як «спілкування, передача інформації від людини до людини». Такого розуміння комунікації цілком достатньо, щоб розібратися в пропонованому матеріалі.

Комунікація (від лат. Communico - роблю загальним, пов'язую, спілкуюся):

1. шляхи сполучення, транспорту, зв'язку, мережі підземного комунального господарства.
2. спілкування, передача інформації від людини до людини в процесі діяльності.

1.3. Способи передачі інформації

Обмін інформацією може здійснюватися різними способами:

- через усне слово
- через письмове слово
- з опорою на малюнки і схеми
- за допомогою мови, міміки і жестів
- за допомогою дотиків і т.д.

Необхідно також враховувати, що комунікація може мати місце лише в тому випадку, якщо спілкуються люди розуміють один одного, тобто у них є загальний соціальний досвід, якщо вони говорять однією мовою. Навряд чи ви зрозумієте африканського барабанщика, який дробом свого інструмента передає до сусіднього села останні новини або прогноз погоди.

У цьому плані цікавим є випадок з маркетингової практики «Дженерал моторі». Фірма випустила на латиноамериканський ринок нову модель автомобіля і назвала його спеціально для латиноамериканців - «Чеві Нова». Модель «не пішла» на ринку. Проводячи дослідження, фірма, до свого жаху, установила, що слово «нова» по-іспанськи означає «вона не їде».

Щоб краще усвідомити цей важливий для менеджера-професіонала аспект комунікації, визначте, як буде змінюватися характер спілкування між особами, які належать до різних соціальних груп.

Взаємодіючі особи НАЛЕЖАТЬ до:

- а) однієї сім'ї
- б) однієї держави
- в) різної раси
- г) різних мовних груп
- д) різних статей
- е) різних вікових груп
- ж) різних за професією, за майновим станом, релігії, обсягу прав і обов'язків, з політичних партій, за науковими, художніми, літературними смаками і т. д.

- а) різних сімей
- б) різних держав
- в) однієї раси
- г) однієї мовної групи
- е) одного віку

Ця таблиця запропонована відомим філософом і соціологом П. Сорокіним, який детально розробив проблему взаємодії індивідів, вважаючи її центральною в соціології.

Суспільство, за П. Сорокіним, є «сукупність взаємодіючих людей».

Учений писав: «Взаємодія двох або більшої кількості індивідів є родове поняття соціальних явищ; воно може служити моделлю останніх. Вивчаючи будову цієї моделі, ми можемо пізнати будову всіх громадських явищ. Розклавши взаємодія на складові частини, ми розкладемо тим самим на частини найскладніші соціальні явища».

Тепер зрозуміло, чому африканський Бог так підніс барабанщика - головного суспільного комунікатора - який постійно зв'язує своїми сигналами одноплемінників в єдине життєздатне ціле. Тільки обплутані невидимими нитками комунікації, взаємодіючи, племена могли вижити.

Якщо комунікація розглядається як процес, то інформація - це те, що передається в ході цього процесу. Те, чим люди обмінюються при комунікації.

Можна виділити два види інформації: біологічну (генетичну) і соціальну.

Біологічна інформація міститься в хромосомах організмів і передається по спадковості. Соціальна інформація заново набувається кожним поколінням (індивідом).

В одній-єдиній хромосомі людини закладено кількість інформації, яка відповідає чотирьом тисячам томів по п'ятсот сторінок кожен. А космічний апарат «Вікінг», що опустився в 1976 р. на Марс, мав у своїх комп'ютерах заздалегідь запрограмовані інструкції, які містять чуть більший обсяг інформації, ніж, наприклад, у бактерії, і значно менший, ніж у водорослі.

Інформація, яку використовує людина, вирішуючи практичні життєві завдання, звичайно розглядається як знання.

Один з творців кібернетики Н. Вінер дав таке визначення інформації:

«Інформація - це позначення змісту, отриманого з зовнішнього світу в процес нашого пристосування до нього і пристосування до нього наших почуттів».

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

Інв. №

7 8 3 6 6 0

Деякі вчені схильні вважати науку «машиною» з переробки інформації.

У повсякденній практиці під інформацією звичайно розуміють відомості, що становлять певний інтерес, яким обмінюються люди в процесі спілкування.

Інформація, яка циркулює в суспільстві і до створення якої належна людина називається соціальною. У ній відбиваються практично всі форми і види людських відносин - політика, економіка, наука, моральні норми і релігійні цінності, мистецтво, ідеологія, поведінка т. д.

Спробуємо якось класифікувати інформацію, яка циркулює в суспільстві. Очевидно, що її можна розділити на два великі масиви: систематизовану (регламентовану за часом, обсягом, змістом, складом відправників та одержувачів), і несистематизовану (випадкову, безадресну).

Якщо в ролі джерела виступає суб'єкт управління, то говорять про управлінську інформацію.

У залежності від напрямку, її розрізняють на вертикальну (циркулює між органами управління різного рівня) і горизонтальну (між структурами одного рівня).

В. Афанасьєв пропонує розрізняти управлінську інформацію в залежності від того, які функції управлінського процесу вона обслуговує.

Інформація, яка кладеться в основу прийняття рішення, називають вихідною.

Інформація, яку використовують при реалізації рішення, виконанні конкретних організаційних дій - називають організаційною інформацією.

Будь-яке управлінське рішення супроводжується визначеними приписами, нормами, правилами, рекомендаціями. Такого роду інформація називається регулююча.

На завершальному етапі управлінського циклу фігурує обліково-контрольна інформація.

Надалі буде показано важливість поділу управлінської інформації на зовнішню (про навколишню організацію середовищі) і внутрішню (безпосередньо про даної організації).

На думку американських дослідників Р. Акоффа і Ф. Емері інформацію за типом можна розділити таким чином:

- Повідомлення інформуючого характеру,
- Повідомлення інструкуючого характеру,
- Повідомлення мотивуючого характеру.

Очевидно, що безліч повідомлень містять в собі ознаки кожного з цих трьох типів.

Людина живе у світі переповненому інформацією. Інформація формує людину. Робить з нього особистість.

«Що таке я сам? - Вигукує Гете. - Що я зробив? Я зібрав і використав все, що бачив, чув, спостерігав. Мої твори вигодувані тисячами різних індивідів, невігласами і мудрецами, розумними і дурнями; дитинство, зрілий вік, старість - все це принесло мені свої думки, свої здібності, свої надії, свою манеру жити; я часто збирав ниву, посіяну іншими, моя праця - праця колективної істоти, і носить він ім'я Гете ».

1.4. Засоби передачі інформації

Носіями соціальної інформації є - мова, графіка, знакові системи, коди, символи, різні технічні засоби.

Джерелом соціальної інформації є людська діяльність.

Фахівці називають чотири основні способи вироблення інформації: самоспостереження, взаємодія, повідомлення та аналіз.

Самоспостереження - це власні джерела інформації людини: освіта, досвід, кваліфікація та інші накопичені знання.

Взаємодія - це спілкування з одним або кількома людьми, що супроводжується взаємним обміном інформацією.

Повідомлення - це листи, файли даних і спеціально організовані дослідження.

Аналіз - це вироблення інформації шляхом кількісних моделей і методів прийняття рішень.

Автор досліджень з проблем масової комунікації Б. Грушин дає визначення масової інформації, виходячи із поняття інформаційна діяльність. Під інформаційною діяльністю він розуміє різні види оперування інформацією:

- Створення інформації (формулювання суджень, закріплення їх у відповідних текстах, системах знаків),
- Переклад інформації з однієї знакової системи в другу, розмноження інформації,
- Поширення інформації,
- Споживання інформації,
- Використання інформації (маніпулювання текстом, створення нової інформації),
- Зберігання інформації (забезпечення можливості її багаторазового використання),
- Руйнування інформації.

Звідси і визначення масової інформації - як будь-якої соціальної інформації, якою хоча б на одній зі стадій її життєвого циклу, оперує маса. Таким чином:

- Це інформація, яка народжується в масовій аудиторії, або
- Це інформація, яка поширюється з масових каналів, або
- Це інформація, яка споживається масовою аудиторією.

Масштаби охоплення суспільством масової інформацією надзвичайно великі. Межі її поширення умовні або, як говорять сьогодні політики, - прозорі. Багато країн піднімають в ООН питання про інформаційний суверенітет. Але - марно. Супутники зв'язку поклали край сподіванням. Світ, за словами канадського професора М. Маклюєна, перетворився на глобальне село.

За визначенням відомого вітчизняного соціолога Б. Фірсова, що увійшов в ряд підручників і словників, «масова комунікація - процес поширення інформації (знань,

духовних цінностей, моральних і правових норм і т. п.) за допомогою технічних засобів (преса, радіо, кінематограф, телебачення) на чисельно великі зосереджені аудиторії».

Б. Фірсов виділяє в процесі комунікації три фази: докомунікативну, комунікативну та післякомунікативну.

Перша фаза характеризується запитами і очікуваннями аудиторії.

Друга - безпосередньою реалізацією цих запитів. Третя - використанням отриманої інформації. Основна функція масової комунікації полягає у забезпеченні взаємозв'язку між елементами спільності (індивідами, соціальними групами, класами) та між самими спільнотами з метою підтримки динамічної єдності і цілісності даного соціального утворення.

Масова комунікація, поширюючи інформацію про факти, події, соціальні і культурні цінності як міжнародного, так і регіонального характеру, реалізує свою основну функцію, вирішуючи такі соціальні задачі:

1. Створює і підтримує загальну «картину світу».
2. Створює і підтримує «картину окремої спільності».
3. Передає від покоління до покоління цінності культури.
4. Надає масовій аудиторії розважальну, тонізуючу інформацію.

Взаємодіючи разом з сім'єю, школою, вулицею, масова комунікація в силу своєї загальності і всеосяжності домінує у формуванні образу кожного нового покоління.

Найбільш поширеними та відкритими каналами інформування населення є засоби масової комунікації.

Традиційно до ЗМІ відносять друк, радіо, телебачення. Однак перелік цей може бути правомірно розширений.

Соціальна роль засобів масової комунікації визначається тією системою функцій, які вони виконують, збираючи, переробляючи і поширюючи актуальну, суспільно-значиму інформацію.

Оскільки друк історично передувє всім іншим переліченим тут засобам масової комунікації - її родовід починається ледь не з винаходу людством алфавіту, - до неї, як до нового соціального інституту, звернулися погляди просвітителів, політиків, філософів тощо. Яку роль буде грати преса в системі громадських відносин?

Французькі дослідники публіцистики А. Катла і А. Каде виділяють п'ять основних функцій засобів масової комунікації:

Функція антени: вона постачає товариство різного роду інформацією (що викликає конфронтацію з культурою інших країн) та нововведеннями (стимулюючими агресивні почуття), систематично пред'являє звинувачення суспільству з приводу різних поглядів, звичок, установок, звичаїв. Як самі піднімаються питання, так і форми подачі матеріалу призводять до зміщення стилів життя. У цьому полягає їх стимулююча роль: в результаті відбувається відновлення традицій і усталених норм.

Функція підсилювача: функція антени, виконувана засобами масової комунікації, викликає порушення балансу різних сторін життя суспільства, і в індивіда все більше зростає відчуття «непридатності його схем поведінки»;

функція «підсилювача» загострює і поширює названий дисбаланс, поки це явище не охопить все суспільство. Виконуючи функцію підсилювача, засоби масової комунікації драматизують і перебільшують факти і події місцевого значення.

Функція призми: «так само як призма переломлює світло, кожен засіб масової комунікації фільтрує, деталізує і передає нові тенденції, надаючи їх в просту, доступну форму з атрибутами повсякденного життя кожної індивіда, і пропонує нові моделі поведінки та установки, адаптованої до нової соціальної структури. Ця роль розповсюдження культурних інновацій та розмаїття смаків використовується спеціалізованою пресою та її незліченими різновидами (журналами для домогосподарок; журналами мод; журналами для чоловіків, дружин, юнацтва; спеціалізованими технічними журналами).

МОДЕЛЬ АРИСТОТЕЛЯ

Щоб розібратися в механізмі акту комунікації, його розбивають на складові компоненти і аналізують кожен окремо.

Ще Аристотель виділяв три компоненти комунікації:

Оратор - Мова - Аудиторія.

І треба сказати, що ця тріада, правда в дещо іншому звучанні, - «комунікатор - повідомлення ~ комунікант» присутня у всіх подальших моделях комунікації, складаючи ядро всіх моделей.

МОДЕЛЬ Г. Лассуела

Цікава модель комунікації була запропонована в 30-і роки Г. Лассуела, який виділив п'ять найбільш значимих компонентів процесу комунікації:

Хто говорить? - Що повідомляє? - Кому? - Яким методом? - З яким ефектом?

• Відповідаючи на кожне з цих питань, ми і складемо собі уявлення про конкретний комунікаційному процесі. Лассуел ДЕТАЛЬНІШЕ РОЗКРИВАЄ СУТЬ СВОЄЇ МОДЕЛІ.

Науковий опис процесу комунікації виявляє тенденцію до конкретизації уваги на одному чи іншому з цих питань.

Вчені, які вивчають питання «хто», тобто комунікатор, розглядають фактори, які відкривають і направляють сам акт комунікації. Ми називаємо це аналізом управління. Фахівці, які фокусують свою увагу на питанні «що повідомляється», займаються аналізом змісту. Ті, хто розглядає переважно радіо, пресу, кінофільми та інші канали комунікації, здійснюють аналіз «засобів».

Коли головна увага проявляється до особистостей, на які впливає даний засіб, ми говоримо про аналіз аудиторії.

Якщо питання полягає у впливі на аудиторію, то проблемою є аналіз «ефекту» комунікації.



Контрольні запитання і завдання

1. Дайте визначення поняття комунікації
2. Назвіть види інформації
3. Охарактеризуйте способи вироблення інформації
4. опишіть засоби передачі інформації
5. Назвіть п'ять основних функцій засобів масової комунікації
6. Масова комунікація, поширюючи інформацію про факти, події, соціальні і культурні цінності як міжнародного, так і регіонального характеру, реалізує свою основну функцію, вирішуючи такі соціальні задачі. Назвіть ці задачі.
7. Науковий опис процесу комунікації виявляє тенденцію до конкретизації уваги на одному чи іншому з питань. Назвіть ці питання.

РОЗДІЛ 2.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ



- 2.1. Комунікація як сфера знання і наукових інтересів
- 2.2. Комунікаційний процес та його складові
- 2.3. Комунікаційний акт як функціональна одиниця комунікаційного процесу
- 2.4. Моделі комунікації

2.1. Комунікація як сфера знання і наукових інтересів

Ключові поняття теми: комунікація, комунікаційний процес, моделі комунікації, комуніканти; контекст, повідомлення, адресант, адресат, контакт, код, вербальний контакт; комунікативні ресурси; невербальні коди.

Комунікація як сфера знання і наукових інтересів сформувалася давно. На сьогодні функціонує велика кількість її визначень. Існує багато підходів до комунікації в різних сферах, у т. ч. архітектурі, антропології, психології, політиці тощо. Проте всі чинні підходи до розуміння комунікації можна зарахувати до однієї з двох парадигм: механістичної або діяльнісно-інтеракційної. Парадигмою американський фізик і філософ Томас Кун (1922—1996) вважав систему близьких поглядів учених за основними принципами.

У механістичній парадигмі під комунікацією розуміють односпрямований процес кодування й передавання інформації (повідомлення) від джерела (адресанта) та приймання і декодування її одержувачем (адресатом). Діяльнісно-інтеракційна парадигма тлумачить комунікацію як спільну діяльність учасників комунікації (комунікантів), у процесі якої вони виробляють спільні (до певної межі) погляди на речі та дії з ними.

Між підходами існують суттєві відмінності. Для механістичного підходу характерний погляд на людину — учасника комунікативного процесу — як на механізм, дії якого можна описати певними правилами; контекст зовнішнього середовища розглядається як шум, перешкода; головною категорією є інформація — форма репрезентації дійсності, де локалізується досвід людини. Діяльнісно-інтеракційному підходу властиве врахування людського чинника, взаємодії та взаємин між учасниками акту комунікації. На думку багатьох прихильників цього підходу, комунікація — значно масштабніша, ніж обмін інформацією, вона охоплює широке коло зв'язків та відношень (між адресантом та адресатом, особистісна позиція відправника повідомлення до соціальної реальності, теми, ситуації спілкування тощо). У межах діяльно-ін-

тераційного підходу комунікацію тлумачать як особливу мовленнєву діяльність. З огляду на це існує традиційне визначення комунікації.

Комунікація — обмін значеннями або інформацією між індивідами (від джерела (адресанта) до одержувача (адресата)) засобами спільної системи символів або коду.

Код охоплює сукупність сигналів, що передають, як правило, одним засобом або каналом.

Основним засобом комунікації є мова (вербальна, словесна), яка забезпечує обмін інформацією між індивідами, індивідом та суспільством, групами індивідів, навіть аутокомунікацію — комунікацію людини із собою. Відтак комунікація може бути мовною (вербальною, словесною).

Мовна (вербальна, словесна) комунікація — створення, обмін та інтерпретація повідомлень комунікантами за допомогою мови як коду та позамовних кодів із метою досягнення змін у поведінці чи свідомості адресата, необхідних для спільної діяльності.

У гносеологічному (грец. *gnosis* — пізнання і *logos* — вчення) аспекті, тобто в аспекті теорії пізнання, мовна комунікація — це обмін інформацією між комунікантами у формі повідомлень. В онтологічному (грец. *ontos* — єство і *logos* — вчення) аспекті, тобто з урахуванням сутнісних характеристик (сфери локалізації, будови), мовна комунікація — це мисленнєво-мовленнєва діяльність, комунікативний процес. У прагматичному (грец. *pragma* — справа, дія) аспекті, тобто з урахуванням сфери та мети використання, мовна комунікація — це процес реалізації комунікативних інтенцій мовців (за сучасним українським мовознавцем Флорієм Бацевичем, комунікативних намірів адресанта — осмислених чи інтуїтивних, які визначають внутрішню програму мовлення і спосіб її втілення) у спільній діяльності.

Мовна комунікація — один із модусів (способів) існування мови разом з мовою та мовленням. Мова й мовлення є аспектами одного феномену — специфічного

виду людської діяльності, який забезпечує спілкування та мислення людей.

Комунікація відбувається і завдяки використанню інших засобів, наприклад підняті брови (жест) можуть означати здивування; піктограма (атрибут навколишнього середовища) *Діти йдуть до школи* — застереження водію зменшити швидкість; покашлювання (голосовий ефект) — знак попередження або ніяковість тощо.

У людській взаємодії активно використовують і невербальну комунікацію.

Невербальна (лат. *verbum* — слово) комунікація — застосування немовних засобів для створення та передавання повідомлення.

Найвичерпніший перелік кодів невербальної комунікації охоплює:

- 1) кінесіку — код жестів і рухів;
- 2) фізіогноміку — зовнішність;
- 3) голосові ефекти — сміх, покашлювання, вигуки тощо;
- 4) проксеміку — сприйняття та використання простору як комунікації;
- 5) такесіку — сприймання та застосування дотику як комунікації;
- 6) хронеміку — сприйняття, використання і структурування часу як комунікації;
- 7) об'єкти і атрибути навколишнього середовища, які впливають на зміст мовленнєвої комунікації або визначають певною мірою соціальну поведінку мовця.

Вербальний та невербальний компоненти — невід'ємні складові процесу комунікації, причому в процесі усної комунікації між співрозмовниками вічна-віч вербальна (словесна) частина виражає лише 35% змісту повідомлення, 65% кодують невербальні засоби.

У лінгвістичній літературі під комунікацією розуміють обмін думками та інформацією у формі мовленнєвих або письмових сигналів, що є синонімом поняття «спілкуван-

ня». Спілкування означає обмін думками, інформацією та емоційними переживаннями між людьми, тобто це актуалізація комунікативної функції мови в різноманітних мовленнєвих ситуаціях. У такому розумінні поняття «комунікація» та «спілкування» синонімічні.

У психологічній і соціологічній літературі комунікацію та спілкування розглядають як несинонімічні поняття. Комунікація позначає засоби зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу, передавання інформації від людини до людини (обмін уявленнями, ідеями, установками, настроями, почуттями тощо в людському спілкуванні), а також у суспільстві з метою впливу на соціальні процеси. Спілкування тлумачать як міжособистісну взаємодію людей під час обміну інформацією пізнавального або афективно-оцінного характеру. За одним із підходів базовою категорією в цьому контексті вважають «комунікацію», яка відбувається між людьми у формі спілкування як обміну знаковими утвореннями (повідомленнями).

Отже, спільними ознаками понять «комунікація» та «спілкування» є співвіднесеність із процесами обміну й передавання інформації та зв'язок із мовою як засобом повідомлення інформації. Відмінності зумовлені тим, що комунікацію та спілкування використовують у різних науках (лінгвістиці, психології, соціології тощо), які визначальними вважають не одні й ті самі аспекти цих понять. Так, за спілкуванням закріпилась характеристика як міжособистісної взаємодії, за комунікацією — інформаційного обміну в суспільстві.

У межах теорії мовної комунікації терміни «мовна (вербальна) комунікація» та «мовленнєве спілкування» доцільно позначати як синонімічні поняття, тому що взаємодія між людьми відбувається за допомогою одного й того самого засобу спілкування — мови.

2.2. Комунікаційний процес та його складові

Як важливий чинник впливу на соціальні процеси комунікація є складним явищем. Вербальна комунікація відбувається як цілеспрямований процес створення, передавання та інтерпретації повідомлень засобами мови (мовного коду). Вона втілюється в комунікативний процес, який має складний динамічний характер, є соціолінгвістичним комплексом, континуумом, безперервною взаємодією учасників комунікації.

Комунікаційний процес — форма об'єктивації вербальної комунікації, за якої комуніканти вступають у вербальний контакт засобами мовного та позамовних кодів з приводу референта (об'єкта, про який ідеться), продукуючи та інтерпретуючи повідомлення (дискурс) згідно з комунікативними намірами (інтенціями) та з урахуванням контексту, використовуючи певні комунікативні ресурси (стратегії і тактики) для досягнення комунікативних цілей.

Комунікаційний процес як складний соціолінгвістичний комплекс утворюють:

1. комуніканти;
2. вербальний контакт;
3. вербальний (мовний) код, організований у формі повідомлення (дискурсу) з урахуванням контексту;
4. комунікативні ресурси (комунікативні стратегії й тактики);
5. невербальні (позамовні) коди.

Комуніканти — особи, які беруть участь у комунікації.

Ф. Бацевич зазначає, що в діалозі є адресант (A1) — мовець і адресат (A2) — слухач; у полілозі — адресант, адресати, учасники.

Адресант, автор, мовець — джерело повідомлення; у міжособистісному спілкуванні — особа, яка ініціює ко-

мунікацію, кодує своє повідомлення засобами мови або позамовними засобами і передає адресату (слухачеві, читачеві, аудиторії). Адресат, слухач, читач, інтерпретатор, аудиторія — кінцевий споживач повідомлення; у міжособистісному спілкуванні — особа, яка приймає повідомлення та згідно зі своїми когнітивними стратегіями і конситуативними умовами інтерпретує його.

Комунікант (*homoloquens* — людина, яка говорить) вступає в комунікацію не як глобальна особистість, у якій поєднано всі її складники, а як особистість «пара-метризована» (Н. Арутюнова), що виявляє в комунікативному акті різноманітність своїх ролей (позицій), у зв'язку з якими й має розглядатися її висловлювання. Відтак доцільно вивчати комунікативну особистість як парадигму особистостей (ролей, позицій, рівнів), яким властиві різні комунікативно-мовні підсистеми й відповідні комунікативні та метакомунікативні ресурси, що вступають у взаємодію з такими самими підсистемами партнера-комуніканта залежно від соціальних функцій (умов) спілкування.

Вербальний контакт — фрагмент комунікативного процесу, обмежений початком та кінцем вербальної взаємодії двох або більше комунікантів на перетині осей часу й місця (у певний час, у певному місці), у процесі якого вони організовують обмін комунікативними діями, спрямований на досягнення комунікативної мети, який зазвичай відбувається згідно з принципами та правилами комунікативного кодексу певної лінгвокультури.

Найзагальніші принципи вербальної взаємодії, якими керуються мовці, — принцип увічливості, тобто взаємоприхильності комунікантів (термін Є. Ключева), та принцип кооперації (Г.-П. Грайс), тобто принцип взаємного оперування інформацією (Є. Ключев). Крім цього, мовці застосовують певні правила обміну репліковими кроками, структурування розмови, алгоритми усунення комунікативних проблем (помилки).

Вербальний (мовний) код — сукупність мовних засобів, які використовують комуніканти для створення та обміну

повідомленнями під час вербальної взаємодії (спілкування, комунікації).

Мова як код (система мовних засобів) складається з трьох типів мовних ресурсів: лексики, граматики та фонології. Лексикон (вокабуляр) — це набір (інвентар) слів та словосполучень, якими послуговуються згідно з правилами граматики певної мови для побудови повідомлення цією мовою. Його поділяють на *продуктивний (активний)* — слова, які мовець може використовувати у власному мовленні, та *рецептивний (пасивний)* — слова, які мовець розуміє у мовленні інших комунікантів. Запас слів рецептивного вокабуляру кількісно перевищує обсяг продуктивного лексики носіїв як рідної, так і іноземної мов. Підрахунки на матеріалі англійської мови свідчать, що рецептивний лексикон мовців із університетською освітою охоплює від 100 до 200 тис. лексичних одиниць (ЛЮ). Продуктивний лексикон із 3 тис. лексичних одиниць забезпечує успішне неформальне спілкування, однак рецептивний лексикон до 10 тис. лексичних одиниць дає змогу читачеві розуміти лише елементарні тексти.

Грамматика — це набір флексій, службових слів та правил побудови висловлювань (речень), які вживаються при створенні повідомлення. Фонологія — це сукупність звукового оформлення мовлення: інвентар звукових сегментів (фонем), які розрізняють значення слів, морфем та речень (наприклад, англ. *It is cold* (холодно). — *It is gold*, (золото). — *It is told* (сказано)). Кожна мова має певну кількість фонем (зокрема, у британському варіанті англійської мови їх 44: 24 приголосних та 20 голосних, з яких 12 — монофтонги, 8 — дифтонги); набір просодичних (стосуються висоти, довготи та інтонації), або супрасегментних, засобів: наголосів та конфігурацій голосового тону, що накладаються на звуковий ланцюг під час продукування мовлення та надають йому певних значень, яких окремо взяті звукові сегменти не вміщують. Наприклад, уживання висхідного голосового тону замість спадного у стверджувальному висловленні *Вам нецікаво* може перетворити його на запитання *Вам нецікаво?*

Користування мовним кодом у комунікації вимагає від комунікантів навичок володіння такими видами мовленнєвої діяльності: слухання (аудіювання), говоріння, читання, письмо.

Слухання і говоріння застосовують в усному спілкуванні, читання і письмо — у писемній комунікації. Як зазначає сучасний російський мовознавець В'ячеслав Кашкін, комунікація охоплює 80% усього існування людини, при цьому аудіювання — 45%, говоріння — 30%, читання — 16%, письмо — 9%.

Повідомлення — організована сукупність смислів (знань, інформації), що включає «компонент світу (те, що мовець пропонує дізнатися) та «компонент мовця» (те, як мовець до цього ставиться) і яка кодується адресантом засобами мовного та позамовного кодів, передається каналом комунікації, розкодовується та інтерпретується адресатом.

Канал комунікації — шлях фізичного передавання повідомлення, засіб, за допомогою якого передаються повідомлення. У людини, як зауважує сучасний український учений Георгій Почепцов, комунікація може відбуватися перевалено в межах двох основних каналів — вербального та візуального. Саме в межах цих каналів комунікації у людини розвинулися найдосконаліші апарати продукування та аналізу повідомлень, які доповнені відповідними механізмами запам'ятовування. Собака, наприклад, розрізняє більше 40 тис. запахів, людина не може чітко запам'ятовувати запах і смак.

Вербальний канал будується на лексично виокремлених одиницях, які відповідають реаліям об'єктивного світу. Це створює багато одиниць лексикону, з яких складається нескінченна кількість повідомлень. *Візуальний канал* не має елементарних одиниць, що робить більш універсальним процес сприйняття інформації, яку передають цим каналом. Він не потребує попереднього знання списку одиниць для розуміння повідомлення. Завдяки цьому візуальне повідомлення вміщує більшу кількість інформа-

ційних прочитань, унаслідок чого, на думку Г.Почепцова, телебачення — значно багатший канал на повідомлення, оскільки воно може видати й інформацію, яку мовець не мав бажання передавати. Особливо це проявляється під час прямого ефіру.

Повідомлення завжди зорієнтоване на відповідного адресата. У комунікації обов'язково наявний зворотний зв'язок — реакція на повідомлення з боку адресата, що повертається до адресанта. У звичайній комунікації зворотний зв'язок є засобом, який не дає змоги переходити на теми, нецікаві для співрозмовника. Відбір повідомлення, що опирається або на інтереси співрозмовника, або на цензуру (юридичну чи психологічну), — це фільтр. Адресант ніколи не говорить усього, навіть у конкретну одиницю часу можна відправити одне повідомлення. Отже, під час комунікації завжди існує ситуація відбору. Адресат також: оцінює повідомлення за допомогою фільтрів, наприклад фільтру недовіри.

Предметно-знаковим носієм повідомлення є дискурс. Ф. Бацевич характеризує його як тип комунікативної діяльності, інтерактивне явище, мовленнєвий потік, що має різні форми вияву (усну, писемну, паралінгвальну), відбувається у межах конкретного каналу спілкування, регулюється стратегіями і тактиками учасників спілкування; це мова, яка «занурена в ясиття». Кінцевою реалізацією дискурсу, структурою, в яку він втілюється після свого завершення, вважають текст, або «зупинений дискурс». Елементарною, недискретною (неподільною) одиницею вербальної комунікації (дискурсу) є мовленнєвий акт (МА) — цілеспрямована мовленнєва дія, котра здійснюється згідно з принципами і правилами мовленнєвої поведінки, прийнятими в певному мовному колективі, і яка реалізує певну комунікативну інтенцію мовця. Його мовною формою є речення.

Невербальний (позамовний) код — сукупність позамовних засобів (жестів, рухів, голосових ефектів тощо), які комуніканти наділяють символічними функціями і використовують для створення повідомлень та обміну ними.

Засоби невербальних кодів можуть виконувати крім комунікативної (символьної) функції ще й інші, наприклад кашель застосовують як засіб усунення фізіологічної проблеми — прочистити горло, а в комунікативній ситуації він може означати попередження мовцю припинити передавання повідомлення, щоб його не почув інший слухач, окрім адресата.

Засобам позамовних кодів властиві універсальні та національно-специфічні ознаки: один і той самий засіб у різних лінгвокультурах може виконувати різні, іноді протилежні функції, наприклад кивання головою, що в багатьох лінгвокультурах означає згоду («Так»), мовці деяких мовних спільнот, зокрема болгарської, використовують для вираження незгоди («Ні»). Усмішка (сміх) в англійських культурах зазвичай символізує задоволення мовця, однак в окремих азійських культурах цей невербальний засіб застосовують для маскування збентеження, нерішучості комуніканта. Незнання національно-специфічних смислів невербальних засобів може стати причиною комунікативного бар'єра в ситуаціях міжкультурного (міжмовного) спілкування.

Комунікативні ресурси (КР) — сукупність мовленнєвих та немовленнєвих дій комунікантів у межах вербального контакту, які спрямовані на досягнення комунікативної мети (стратегічного результату) певного комунікативного акту.

До них зараховують комунікативні стратегії та комунікативні тактики. КР пов'язані з комунікативною поведінкою мовців.

2.3. Комунікаційний акт як функціональна одиниця комунікаційного процесу

Як будь-який процес, мовна комунікація піддається членуванню. З огляду на те що найтипівішою формою вербальної комунікації є процес взаємодії двох або біль-

ше комунікантів (адресанта (A1) та адресата (A2)), функціонально цілісним її фрагментом, який охоплює обмін мовленнєвими діями A1 та A2, здійснюваними ними на перетині осей простору та часу (у певному місці та в певний час), вважають комунікативний акт (КА).

Отже, комунікаційний процес як найзагальніше поняття теорії мовної комунікації актуалізується у вигляді комунікаційного акту.

Комунікаційний акт — концептуально та структурно організований обмін комунікативною діяльністю мовцями в межах вербального контакту, в якій предметно-знаковим носієм є дискурс, що опирається на певну ситуацію.

Комунікаційний акт охоплює такі складники:

- 1) кількість комунікантів. Мінімальна кількість комунікантів — двоє, у цьому випадку формою їхньої вербальної взаємодії буде діалог, якщо їх більше ніж двоє — полілог;
- 2) хронотоп (часопростір), тобто єдність часових та просторових параметрів, те, що відбувається на перетині осей часу й місця (в певний час у певному місці).
- 3) соціальні відносини комунікантів. Вони можуть бути: а) симетричними, коли комуніканти володіють приблизно однаковим набором соціальних характеристик; б) асиметричними, коли комуніканти відрізняються антропологічно (за віком та статтю), соціокультурно (за взаєминами в соціальних інститутах, наприклад у сім'ї, певній установі, організації тощо), професійно (за посадами або компетенцією), різними функціями у діалозі (наприклад, в інтерв'ю), ступенем знайомства (близькі люди, добре знайомі, знайомі, випадкові знайомі, незнайомі, чужі люди).

Соціальний статус комунікантів зобов'язує їх відображати соціальну дистанцію у мовних формах, використовуючи формули соціального дейксису (відповідні звер-

тання, титули тощо), та вибирати відповідні системи ввічливості (форми *ти* — *Ви*, лексичні та синтаксичні маркери ввічливості, граматикизовані форми — *honorifics* (у японській, корейській та інших мовах));

- 4) ступінь підготовленості комунікантів. Комунікантиможуть бути: а) не підготовлені, наприклад у неочікуваних ситуаціях спілкування, коли адресат не знає відповіді на поставлені запитання; б) підготовлені завдяки звичці, традиції, наприклад мовлення викладача, що пояснює певний навчальний матеріал; лікаря, який ставить діагноз та призначає лікування хворому під час прийому; прокурора, котрий проводить допит у процесі судового слідства тощо; в) спеціально підготовлені для певного КА, наприклад захист дипломної роботи, доповідь на конференції, співбесіда з роботодавцем тощо. Залежно від ступеня підготовленості мовлення комунікантів буває спонтанним або попередньо підготовленим;
- 5) ступінь формальності у взаємодії комунікантів визначає їхнє спілкування як офіційну інтеракцію (якщо взаємодія між комунікантами має формальний характер) або конверсацію (у разі міжособистісного неформального спілкування);
- 6) спосіб поведінки з комунікативним партнером може бути: а) співробітництвом (ставлення до комунікативного партнера як до самоцінності, намагання об'єднати зусилля в спільній діяльності для досягнення близьких цілей); б) партнерством (ставлення до комунікативного партнера як до рівного, коли одночасно реалізується намагання не допустити завдання шкоди собі при розкритті цілей своєї комунікативної діяльності); в) домінуванням (ставлення до партнера як до засобу досягнення власних цілей, відкрите ігнорування його інтересів, намагання отримати необмежену односторонню перевагу); г) маніпуляцією (здійснення прихованого впливу на партнера-комуніканта з метою отримання переваги

над ним); г) суперництвом (коли інтереси партнера враховуються адресантом відповідно до завдань боротьби з ним); д) конфліктом (коли мета вербальної взаємодії – завдання моральних збитків партнеру по комунікації, а в її основі – реальні або ілюзорні суперечності цілей комунікантів при спробі їх вирішення на тлі гострих емоційних станів). Спосіб поведінки з комунікативним партнером будуватиметься за канонами комунікативної поведінки, загальноприйнятої у певній лінгвокультурі.

Контекст (семантичний компонент КА). Це експліцитно або імпліцитно виражені смисли, які реально існують як частина ситуації, відображаються в певному дискурсі й актуальні для конкретного КА. Контекст є фрагментом мовленнєвої комунікації, в якому реалізується комунікативна одиниця, котра піддається аналізу, і він достатній для встановлення її смислу, тобто змісту, який вона отримує у висловлюванні. Виокремлюють власне лінгвістичний контекст (безпосереднє вербальне оточення певної лінгвістичної одиниці) та екстралінгвістичний (невербальний) контекст – зовнішні чинники, які впливають на зміст повідомлення. Так, смисл питання *Вікно відкрите?* можна тлумачити як прохання відкрити вікно чи закрити його з огляду на температуру в приміщенні, на вулиці, вуличний шум, тобто на умови, у яких відбувається спілкування.

Власне лінгвістичний контекст – інколи протиставляється невербальному контексту (міміці, жестам, рухам тощо). Невербальний контекст завжди супроводжує вербальний, іноді його замінює (замість відповіді *Так* – кивок головою, у відповідь на запитання *Де ручка?* можна вказати жестом тощо).

Оскільки повідомлення розгортається лінійно, виокремлюють лівий контекст, який передую комунікативній одиниці, що піддається аналізу, та правий, який іде після комунікативної одиниці. Є експліцитний контекст, тобто явно виражений як вербальними, так і невербаль-

ними засобами, та імпліцитний – явно не виражений. Так, повідомлення *До вечора стало холодніше* вміщує імпліцитний лівий контекст *Удень було тепло*.

Згідно з онтологічним критерієм моделюють п'ять типів контексту:

- 1) мовленнєвий контекст – мінімальний відрізок мовлення, який визначає кожне індивідуальне значення слова;
- 2) екзистенціональний контекст – світ об'єктів, станів, подій, усе, до чого відсилає висловлювання в акті референції;
- 3) ситуаційний контекст – тип діяльності, предмет спілкування, статусно-рольові відносини, формальність, офіційність тощо;
- 4) акціональний контекст – контекст, який конституюють самі мовленнєві дії;
- 5) психологічний контекст – інтенції, вірування, бажання як психологічні регулятиви, що відповідають за програму дій мовців.

Узагальнені знання про типи ситуацій та соціокультурні контексти зберігаються в пам'яті у вигляді фреймів, сценаріїв, ситуаційних моделей, стереотипів, концептів тощо. У когнітивній лінгвістиці описані різні одиниці опрацювання та зберігання інформації про навколишній світ у свідомості людини. Під сценарієм Є. Ключев розуміє сукупність сталих уявлень про процес як набір регулярно відтворюваних подій. Фрейм визначають як сталий та достатньо стереотипно відтворюваний жанр мовленнєвої взаємодії комунікантів, набір мовленнєвих засобів, задіяний мовцями в актах взаємодії, котрі найчастіше трапляються в житті: на вокзалі, у магазині, на пошті, у перукарні, у лікаря тощо. Це прості *фрейми місця*, тому що їх структуру багато в чому визначає місце, де відбувається комунікативна взаємодія. Наприклад, в американській кав'ярні існує набір регулярних подій, які з невеликими відхиленнями повторюються: відвідувач 1) знаходить вільне місце; 2) визначається із замовленням;

3) повідомляє своє замовлення офіціанту; 4) отримує замовлення; 5) після вживання їжі платить касиру. Мовці, які належать до одного мовного загалу, як правило, володіють сукупністю уявлень про очікувану послідовність подій. Стереотип має різноманітні тлумачення в різних галузях знання, однак у більшості випадків його розуміють як надзвичайно узагальнений, спрощений, інертний образ певного предмета або явища. Концепт як ментефакт змісту свідомості людини є найбільш загальною, максимально абстрагованою ідеєю предмета, когнітивно опрацьовану і представлену у свідомості в сукупності всіх своїх зв'язків. Ситуаційна модель – опис типової ситуації, в межах якої повинен діяти певний об'єкт вивчення (комунікант).

Мовлення (лінгвістичний компонент КА). Це один із модусів існування людської мови (поруч із мовою та комунікацією), процес продукування дискурсу.

Як вважає автор цієї моделі комунікативного акту В. Красних, два компоненти КА – конситуація й мовлення – є «поверховими елементами» його структури, які відіграють визначальну роль у встановленні меж та специфіки КА. Контекст і пресупозиція, будучи імпліцитно представленими в структурі КА, утворюють макрокогнітивний пласт.

2.4. Моделі комунікації

Пізнаючи певні явища та процеси антропогенного середовища, дослідники створюють образи об'єктів, що вивчаються, – макети, зображення, схеми, формули, карти тощо. Їх називають моделями. Моделі як спрощені образи реальних об'єктів відображають їх ключові ознаки. У зв'язку зі складною природою комунікації існує багато її моделей.

Моделі комунікації – узагальнені теоретичні уявлення, які відтворюють структуру та функції досліджуваного об'єкта.

Моделі вибудовують з урахуванням різних галузей знання: соціологічні та психологічні моделі (спіраль мовчання, дифузна теорія, модель брамника), семіотичні моделі (модель Р. Якобсона, модель Ю. Лотмана тощо), міфологічні моделі (міф розповідає людині про події, в яких вона задіяна сама), моделі іміджевої, пропагандистської, масової комунікації, прикладні моделі комунікації тощо.

Найбільш поширені моделі комунікації Г.-Д. Лас-велла (1948), Шеннона – Вівера (1949), Р. Якобсона (1960).

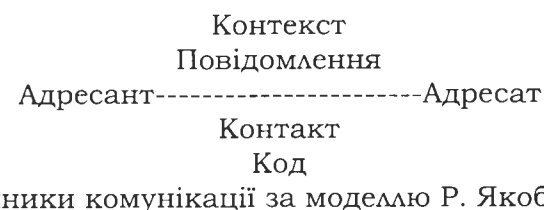
Модель комунікації Г.-Д. Лассвелла. Вона є однією з найперших моделей комунікації. Запропонована американським дослідником політики та пропаганди Гарольдом-Дуайтом Лассвеллом (1902 – 1978). Формулу «Who says what to whom in which channel with what effect?» (Хто говорить? Що говорить? За допомогою якого каналу? До кого говорить? Із яким результатом говорить?) вважають класичною. У певному смислі ця фраза є згорнутою моделлю комунікації, адже, відповідаючи на питання, можна виокремити учасників та елементи комунікативного акту (рис.1.2).

Не заперечуючи певної інструментальної корисності цієї моделі, сучасні дослідники вказують на властиву їй суттєву спрощеність соціальної дійсності і пропонують її вдосконалення.

Модель комунікації Шеннона – Вівера. Вона була запропонована американським математиком Ворреном Вівером (1894 – 1978) у 1949 р. та вдосконалена американським дослідником комунікації та штучного інтелекту Клодом-Елвудом Шенноном (1916 – 2001). Модель включала п'ять елементів: джерело інформації, передавач, канал передавання, одержувач інформації та кінцеву мету, які розташовані в лінійній послідовності. Тому цю модель називають лінійною. Надалі її удосконалювали для потреб інших галузей, пов'язаних із комунікацією, наприклад у галузі телефонного зв'язку вона складалася із шести елементів: джерело, кодувальний прилад, повідомлення, канал, декодувальний прилад та приймач повідомлення.

Модель комунікації Р. Якобсона. У лінгвістиці ідеї К.-Е. Шеннона найуспішніше втілились в інтерпретації американського мовознавця російського походження Романа Якобсона (1896 – 1982). У праці «Лінгвістика та поезика» (1960) він представив мовленнєву комунікацію як взаємодію шести найважливіших чинників, кожному з яких відповідає особлива функція мови. У моделі комунікації, або мовленнєвої події, за Р. Якобсоном, беруть участь адресат та адресант, який відправляє повідомлення, створене за допомогою коду. Контекст у цій моделі пов'язаний зі змістом повідомлення, з інформацією, що передають. Поняття «контакт» охоплює регулятивний аспект комунікації. В ідеальній ситуації комунікації спрацьовують усі шість чинників, реальна комунікація може ставити на перше місце один із них, водночас не втрачаючи решти.

У різних її варіантах модель Р. Якобсона використовують у лінгвістиці для аналізу функцій мови загалом, функціонування окремих одиниць мови, в соціолінгвістиці, соціології комунікації та теорії комунікації – для аналізу комунікативних процесів. Цю модель називають телеологічною (грец. Telos – мета і logos – вчення), тому що вона демонструє функції мови.



Будь-яке дослідження мови та спілкування може брати за основу одну із трьох моделей комунікації.

1. Інформаційно-кодова модель. Це адаптована модель Шеннона – Вівера до подання мовної комунікації. Згідно з цією моделлю учасники комунікації – відправник і одержувач; повідомлення вміщує інформацію про

стан речей або думку мовця, яку він з певною метою передає слухачу, причому обидва вони володіють кодом(знаковою системою мови), який конвенціонально співвідносить звукову форму і значення. Учасники, повідомлення та сигнал симетрично «зв'язані» кодуванням та декодуванням. Інформаційно-кодova модель ґрунтується на ідеї примітивної інтерсуб'єктності: мета комунікації – спільне повідомлення (думка); процес досягнення мети оснований на існуванні спільного коду.

Недоліками цієї моделі є неможливість адекватного опису реальних процесів комунікації будь-якою природною мовою, а також проблеми семантико-прагматичного характеру. Як зауважує сучасний російський мовознавець Михайло Макаров, «розуміння має на увазі дещо більше, ніж тільки декодування – саме по собі декодування локалізується там, де акустичний сигнал переходить у мовний образ, однак інтерпретація висловлювання на цьому не закінчується». До того ж інформаційно-кодova модель обмежує повідомлення тільки тими думками, які адресант висловлює згідно зі своїм наміром (інтенцією), але фактично в комунікативній ситуації можливе сприйняття інформації незалежно від бажань мовця.

2. Інференційна модель. Навідміну від інформаційно-кодovої моделі, у якій мовець відправляє свою думку слухачеві, ця модель використовує принцип виведення знання. Мовець, вкладаючи свій смисл у висловлення, демонструє свої інтенції, хоче, щоб слухач розпізнав його намір і це стало частковою основою для його реакції. Ініціює процес комунікації не бажання передати думку, а бажання мовця зробити свої інтенції зрозумілими іншим, при цьому мовленнєвими засобами для вираження цих намірів слугують висловлення.

3. Інтеракційна модель. Згідно з цією моделлю комунікації не мовні структури коду, а комунікативно зумовлена соціальна практика пояснює природу трансформації смислів у спілкуванні. Інтеракційна модель вбачає суть спілкування не втрансляції інформації (інформаційно-

кодova модель) і однобічному впливі мовця на слухача шляхом маніфестації його комунікативних намірів (інференційна модель), а в складній комунікативній взаємодії як мінімум двох суб'єктів, які продукують та інтерпретують смисли.

Відправним пунктом взаємодії є комунікативні інтенції мовців, які відображають їхній внутрішній стан. На думку М. Макарова, комунікація охоплює намір кожного комуніканта виразити Себе, власне Я, визнання Іншими цього наміру, організацію дій (індивідуальних актів) та взаємодію (соціальну інтеракцію) відповідно до цих взаємоспрямованих інтенцій.

Отже, вербальну комунікацію можна розглядати як вид соціальної інтеракції, яка задовольняє різні потреби вираження внутрішніх станів комунікантів; складається з організації процесу -їх взаємодії та координації дій; опирається на продукування й інтерпретацію конвенціональних (здійснюються згідно із загальноприйнятими правилами) і неконвенціональних (відбуваються на власний розсуд) мовленнєвих дій учасників комунікативного акту.



Контрольні запитання і завдання

1. До скількох парадигм можна звести всі чинні підходи до розуміння комунікації?
2. Який підхід тлумачить комунікацію як спільну діяльність комунікантів, у процесі якої виробляють однакові погляди на речі та дії над ними?
3. Як називається використання простору як засобу комунікації?
4. Скільки чинників комунікації вміщує модель Р. Якобсона?
5. Яка модель тлумачить комунікацію як трансляцію інформації?
6. Скільки існує кодів невербальної комунікації?

7. Яка модель комунікації вбачає її суть у складній комунікативній взаємодії?
8. Яка потреба утворює вершину піраміди-ієрархії потреб людини, згідно з концепцією мотивації А.-Х. Маслоу?
9. Що слугує предметно-знаковим носієм повідомлення під час вербального контакту?

РОЗДІЛ 3.

СПІЛКУВАННЯ. МОВА І МОВЛЕННЯ



- 3.1. Поняття про спілкування.
- 3.2. Функції, різновиди та засоби спілкування.
- 3.3. Поняття про мову та її функції.
- 3.4. Різновиди мовлення.

3.1. Поняття про спілкування

Серед факторів що формують людську особистість в психології виділяють працю - спілкування - пізнання. Отже, спілкування є важливим фактором і умовою успішного розвитку людини протягом всього її життя.

Спілкування - необхідна умова формування особистості, тому що тільки в процесі спілкування людина засвоює суспільно - історичний досвід, специфічно - людські форми поведінки і діяльності.

Досить згадати що діти позбавлені спілкування, хоч і належали до виду *Homo sapiens* (людина розумна), але більше нагадувала тварин: не вміли говорити, бігали на четвереньках, не володіли специфічно людськими способами поведінки (в Англії був проведений експеримент: у вежі сім років знаходились діти з різних соціальних верств). Лише трьох місяців позбавлення дитини батьківської любові достатні для того, щоб в психіці дитини відбулися необернені зміни. Зміни, які повністю вже не можна компенсувати.

Спілкування виступає:

1. як соціально - орієнтований процес, у якому реалізується суспільні відносини, формується світогляд, засвоюються матеріальні цінності;
2. як предметно - орієнтований процес, що обслуговує колективну працю;
3. як особистісно - орієнтоване спілкування (ділове і товариське).

Що ж таке спілкування?

Поняття спілкування дуже багатозначне, тому різні аспекти цієї реальності вивчаються різними науками: філософією, соціологією, соціальною психологією, психолінгвістикою, педагогікою тощо.

В найзагальнішому вигляді спілкування є однією із форм соціальної взаємодії людей, зумовлені потребами спільної діяльності (гри, навчання, праці). Поза спілкування неможливо існування людського суспільства. Якщо

Ключові поняття теми: спілкування, вербальне спілкування, невербальне спілкування, комунікативна функція спілкування, перцептивна функція спілкування, рефлексія, інтерпретація, стереотипізація, міжособистісне спілкування, особистісно-групове спілкування, міжгрупове спілкування, безпосереднє спілкування, опосередковане спілкування, довготривале спілкування, короткочасне спілкування, завершене спілкування, незавершене спілкування; мова, знак, словниковий склад, граматична будова, сигніфікативна функція мови, функція вираження змісту предмета інформації, мовлення, письмове мовлення, усне мовлення, внутрішнє мовлення.

в діяльності реалізується суб'єкт-об'єктні відносини, то у спілкуванні - суб'єкт-суб'єктні, тобто спілкування - це завжди взаємодія людей.

Психологи розглядають спілкування:

- як спосіб виявлення людської сутності (свої враження, своє ставлення, своя біографія);
- як фактор становлення людини, розвиток її свідомості (навчання, праця)
- як необхідна умова існування спільності людей і органічна потреба людини (дослідження із студентами в сурдобарокамері);
- як джерело інформації (новини, повідомлення)
- як молитва, зв'язок з Богом (приклад: гетьман Калнишевський);
- як джерело активності людини.

3.2. Функції спілкування

Спілкування виконує ряд важливих функцій в житті і діяльності людини.

У структурі спілкування виділити три основні функції спілкування: комунікативну, інтерактивну, перцептивну.

1. Комунікативна функція - це різні форми та засоби обміну та передавання інформації, завдяки яким стає можливим збагачення досвіду, нагромадження знань, опанування діяльності, взаєморозуміння між людьми.

Модель комунікативного процесу:

1. Хто передає повідомлення - комунікатор.
2. Що передається - повідомлення, інформація.
3. Як здійснюється передача - канал.
4. Кому спрямовується повідомлення - конкретна особистість, група людей, аудиторія
5. З яким результатом передається - ефективність повідомлення.

2. Інтерактивна функція спілкування передбачає контакти між людьми, які не обмежуються лише потребами передавання інформації. Спілкування завжди передбачає певний вплив на інших людей, зміну їх поведінки, діяльності. У цьому випадку виявляється інтерактивна функція спілкування - функція впливу на інших людей (поради, інструкції, вимоги, накази).

Приклади:

- В дорогу благословимо дітей своїх (Числа 6: 24-26);
- Довголіття наших батьків залежить від нас (якщо ми молимося за них).

3. Перцептивна функція спілкування - полягає в тому, що інформація, яку отримують співрозмовники дає можливість пізнавати одне одного, проникнути у внутрішній світ, зрозуміти мотиви поведінки, звички, характер, світогляд.

Шлях пізнання людини людиною у процесі спілкування є складним актом. Адекватний психологічний портрет суб'єкта спілкування формується залежно від багатьох суб'єктивних та об'єктивних чинників і включає в себе дію трьох важливих механізмів сприйняття людини людиною: ідентифікація, рефлексія(інтерпретація), стереотипізація.

Ідентифікація - спосіб розуміння іншої людини через усвідомлюване або неусвідомлюване уподібнення суб'єкту, який пізнає (наприклад, люди різних національностей: кожен ідентифікує себе в тому середовищі, якому він знаходиться).

Рефлексія (інтерпретація)- поглиблює сприймання іншої людини, оскільки дає уявлення про ставлення до себе як до суб'єкта сприймання (наприклад, вплив гороскопу; приписування собі симптомів хвороби).

Стереотипізація - це класифікація форм поведінки через співвіднесення із зразками, що відповідають соціальним стереотипам.

Стереотип - це наперед сформований за конкретних соціальних умов образ людини, яким користуються мов штампом.

Доброта: "Свою сорочку віддасть іншому, не пошкодує".

Скупість: "У нього посеред зими снігу не випросиш".

Дослідження психологів показало залежність сприймання людини людиною від вікових, індивідуальних особливостей, від професії, положення людини в суспільстві. Так, наприклад, викладачі при сприйманні студентів звертають увагу на такі особливості, що розкривають ставлення студентів до навчання, до колективу, до праці. Наприклад: уважність, дисциплінованість, особливості пам'яті, розумовий здібності, тобто ті якості, які розкриваються в конкретних ситуаціях спілкування.

Також студенти - те, що стосується якостей викладачів, які проявляються в університеті: вимогливий, високовчений, розуміючий, уважний тощо.

Згідно з концепцією мотивації А.-Х. Маслоу, потреби людини утворюють ієрархію з п'яти рівнів, від нижчих (базових, біологічних), котрі розташовані в основі піраміди, до вищих потреб самореалізації особистості, які формують вершину піраміди:

- 1) фізіологічні потреби - їжа, вода, повітря;
- 2) потреби безпеки - дах над головою, одяг, відсутність страху, порядок, закон;
- 3) потреби взаємин - любов, дружба, сім'я;
- 4) потреби самоповаги - висока самооцінка, повага інших людей, влада, репутація, престиж, статус, слава;
- 5) потреби самореалізації - прагнення бути самим собою, робити те, що бажаєш.

Особливістю такої ієрархії є те, що перш ніж індивід звернеться до вищих потреб, повинні бути реалізовані його потреби нижчих рівнів, наприклад людина не переймається своєю безпекою, якщо потерпає від голоду; потреби любові та дружби відступають, коли життя людини в небезпеці, тощо.

У будь-якому разі мета комунікації - обслуговувати ті чи інші потреби комунікантів. Відтак повідомлення передають, щоб: 1) попереджати (дорожні знаки); 2) інформувати (поширення новин); 3) пояснювати (підручник, інструкція); 4) переконувати (напис Зберігайте гроші в нашому банку); 5) розважати (анекдот, пісня) тощо.

Функції комунікації виокремлюють лише з метою аналізу, причому йдеться як про функції комунікації загалом, так і про функції окремих комунікативних актів. У реальному комунікативному процесі навіть окремий акт комунікації виконує декілька функцій, одна або дві з яких можуть бути визначальними.

Побутує традиційна думка, що мова виконує такі функції:

- а) пізнавальну (когнітивну), або інформаційну, функцію відображення ідей, понять, думок та передавання їх іншим комунікантам;
- б) оцінну функцію - вираження особистих оцінок та ставлень;
- в) афективну функцію - відтворення емоцій та почуттів.

Німецько-австралійський психолог та лінгвіст Карл Бюлер (1879 - 1963) виокремив три функції мови, які виявляються у кожному мовленнєвому акті:

- а) функцію вираження (експресивну), яка співвідноситься з мовцем;
- б) функцію звертання (апелятивну), яка співвідноситься зі слухачем;
- в) функцію повідомлення (репрезентативну), яка співвідноситься з предметом мовлення.

Відповідно до цих функцій адресант виражає себе, апелює до адресата і репрезентує предмет комунікації.

Одна із найбільш поширених класифікацій функцій комунікації Р. Якобсона враховує складові моделі комунікації, де за кожним учасником та елементом закріплена певна функція (табл. 1).

Таблиця 1

Функції комунікації за Р. Якобсоном

Функції	Суть функції
1	2
Емотивна функція з орієнтацією на адресанта	Має на меті виявлення ставлення адресанта до того, що він (вона) говорить. Це всі варіанти вираження свого Я, наприклад: «Я вважаю, що не варто звертати увагу на такі несерйозні речі». Може оформити інтонаційно одне й те саме повідомлення, щоб були зрозумілими схвалення, несхвалення, скепсис, погроза тощо
Конативна функція з орієнтацією на адресата	Виражає безпосередній вплив на співрозмовника. Це може бути наказ, клична форма. Свідчить про ефективність того чи іншого повідомлення, наприклад: «Друже! Як приємно тебе бачити»
Референтна (денотативна) функція з орієнтацією на контекст	Найбільш поширена функція, за якої увага зосереджена на темі, змісті розмови, наприклад: «Сонце сходить на сході»
Поетична функція з орієнтацією на повідомлення	Увага зосереджується на самому повідомленні задля повідомлення: форма важливіша за зміст. У буденних розмовах, навпаки, на першому місці зміст, а відтак – форма
Фатична функція з орієнтацією на контакт	Використання комунікативної системи для початку, завершення розмови, зосередження на контактному елементі ситуації, наприклад: «Алло?»-«Так-так. Ну-ну». Важливий не зміст розмови, а те, щоб контакт не перервався. Цю функцію виконують розмови про погоду, бесіди за святковим столом тощо. У них головне не нова інформація, а контакт, тобто соціальність співрозмовників, які часто перевіряють наявність контакту, наприклад: «Ти слухаєш?»
Метакомунікаційна функція з орієнтацією на код	Не знаючи слова, мовець може запитати про його значення і отримати описову відповідь, за допомогою інших слів або показу предмета. Це вихід за межі бесіди завдяки знайомим словам, наприклад: «А що значить це слово?». Відтак, відповідаючи, говорять не так, як завжди, бо, описуючи, слово вводять у словник

Ці функції водночас виконує кожний комунікаційний акт, але інколи одна з них більш виразна, тоді він перетворюється на вишукану поезію, військовий наказ, розмову про погоду тощо. Хоча фактор «адресат» закладений у модель Р. Якобсона, зворотний зв'язок – реальне відображення повідомлення – враховано неадекватно, тому недоліком класифікації є те, що модель спрямована в одному напрямку: від адресанта до адресата.

3.3. Різновиди спілкування

У психології є спроба класифікувати спілкування на види.

I. Залежно від контингенту учасників можна виділити:

міжособистісне, особистісно-групове, міжгрупове спілкування.

Міжособистісне спілкування характерне для двох чи більше людей, які підтримують безпосередні контакти між собою.

Особистісно-групове - має місце тоді, коли одного із співрозмовників представляє особистість, а другого - група (вчитель з класом, керівник з колективом, актор з глядачами).

Міжгрупове спілкування передбачає участь у цьому процесі двох спільностей, кожна з яких обстоює свої інтереси, прагне до реалізації своїх цілей (змагання команд, КВК, конкурс пісні).

II. За включенністю розрізняють:

Безпосереднє спілкування - взаємодія людей, між якими встановлюється комунікативний зв'язок, коли співрозмовники безпосередньо сприймають один одного (віч-на віч).

Опосередковане спілкування - це комунікація, і яку включена проміжна ланка - третя особа, технічний засіб або матеріальна річ.

III. За тривалістю:

Довготривале спілкування - це взаємодія в межах однієї або кількох тем, обмін розгорнутою інформацією щодо змісту предмета спілкування.

Короткочасне спілкування - виникає із ситуаційних потреб і діяльності або взаємодії і обмежується розв'язанням локальних комунікативних завдань.

IV. За довершеністю розрізняють:

Завершене спілкування - коли повністю вичерпано зміст теми.

Незавершене спілкування - коли зміст теми розмови залишається нерозкритим до кінця.

Засоби спілкування

Таким чином, спілкування виконує ряд важливих функцій і здійснюється вербальними та невербальними засобами.

Вербальними засобами спілкування є мова - головна і найбільш досконала форма людського спілкування.

Невербальна комунікація - це особлива "мова почуттів". Відомо, наприклад, що мовчання іноді буває красномовнішим, ніж слова.

"Квіти часто нам говорять тричі більше ніж слова" (В. Симоненко).

Невербальні засоби спілкування:

- 1) жести, міміка, пантоміміка, обмін дарунками, очі, погляди;
- 2) паралінгвістичні засоби - система вокалізації: тон, тембр, інтонація, гучність;
- 3) візуальне спілкування - вираз очей;
- 4) система пауз, плач, сміх;
- 5) обмін предметами (квіти, подарунки).

Поняття про мову та її функції.

Основним засобом спілкування є мова.

Мова - суто людський засіб спілкування в духовному і практичному житті людини і являє собою систему знаків для передавання, приймання і використання інформації.

За її допомогою люди здатні порозумітися, здійснюють обмін думками, набувають знань, передають їх іншим людям, мають змогу організувати діяльність в будь-якій галузі.

Слово - як одиниця мови має два аспекти - зовнішній, звуковий (фонетичний) і внутрішній, змістовий (семантичний). Єдність цих двох аспектів (але не тотожність) утворює слово.

Головні складові мовної системи - її словниковий склад і граматична будова.

Словниковий **склад** - це сукупність слів кожної окремої мови. Його специфіка характеризує рівень розвитку мови: чим багатший і різноманітніший словник, тим багатша і різноманітніша мова. Розрізняють активний і пасивний словники. Обсяг і характер активного і пасивного словників залежить від освіти, професії, характеру особистості.

Словниковий склад сам по собі ще **не** становить мови. Це забезпечує граматична будова мови.

Граматична будова мови - функція, зумовлена потребами спілкування розвитком вираження змісту предмета в формі інформаційних структур.

Вона - можливість формулювати думку і передавати зміст повідомлення.

Мова як основний засіб комунікації вивчається вами на діловій українській мові. Психологія ж вивчає процес використання мови - мовну діяльність.

Мова і мовлення - поняття не тотожні. **Мова** - це засіб чи знаряддя спілкування між людьми. Носієм мови є образ. **Мовлення** - процес використання людиною мови для спілкування. Фіксація в слові об'єктивної реальності визначає **сигніфікативну функцію мови**.

Функція вираження змісту предмета інформації забезпечує можливість передачі смислового боку повідомлення. Наприклад, слово - одиниця мови, але слово - почуте, сказане, написане, благородне і т.д. Таблетка - це засіб від недуги, але таблетка - та, що виготовляється, та, що на вітрині аптеки, та, що спожита і т.д.

У мовленевій діяльності виділяють такі фази:

- попереднього орієнтування;
- планування;
- фаза здійснення мовного акту;
- фаза контролю.

Засвоєння мовлення у дітей проходить 3 етапи:

- 1) домашній період (від 2 до 5 місяців) - гуління (а-а-а), лепет (утворення складів ба-ба-ба, ма-ма-ма). У цей період мовлення дитини називають егоцентричним. Згідно теорії Жана Піаже воно переходить у звукове мовлення.
- 2) первинного засвоєння мови - (11 місяців - 1.5 року) фонетика мови, окремі слова, окремі речення. Як що в цьому віці дитина не чує рідної мови, вона ніколи повноцінно не засвоїть граматики.
- 3) 1,5-3 років - сензитивний період розвитку мовлення. Якщо в цьому віці дитина не буде в середовищі людей, - ніколи не буде розмовляти повноцінно (приклад дітей у вежі).

Від того, як складеться досвід спілкування в дитинстві, залежить здібність дитини оцінити себе і регулювати свою поведінку.

Вченими доведено, що недолік ласки, уваги, доброти в ранньому дитинстві веде до зниження інтелекту, аномалій соціальної поведінки, посиленню агресивності.

В. О. Сухомлинський писав: „Якою стане людина залежить від того, яка вона у спілкуванні з іншими людьми, які думки викликає це спілкування і до чого спрямовує її волю.”

Слово (мовлення) - виступає основним інструментом у формуванні та становленні особистості. Якщо в розпорядженні лікаря, як говорили стародавні греки, є три засоби лікування людини - [трава, ніж і слово], то у розпорядженні вихователя (батьки, вчитель) є лише один засіб - слово.

Залежно від віку, характеру особистості, соціального статусу та рівня освідченості мовлення набуває певних

особливостей, не зважаючи на те, що люди говорять однією мовою.

Так, у однієї людини мовлення образне, яскраве, виразне, переконливе, а в другій - навпаки: обмежене, бідне, сухе, малозрозуміле.

Кожній людині притаманні свій індивідуальний стиль мовлення, відмінності в артикуляції звуків, інтонації, дикції, логічній виразності.

Фізіологічний механізм мовної діяльності

Як подразник слово має три форми вираження: слово почуте, слово побачене, слово вимовлене. Функціонування його пов'язано з діяльністю голосового апарату мовлення та центрально-мозкових фізіологічних механізмів.

Цілком зрозуміло, що сприймання мови - слухання чи читання, говоріння чи писання здійснюється різними фізіологічними механізмами.

У слуханні - слуховий аналізатор і відповідні мозкові структури, що забезпечують розуміння, слухові образи; у розмові - мовний аналізатор - органи мовлення - язик, губи, голосові зв'язки і т.д.

при читанні і письмі - зоровий і руховий аналізатори.

Процес мовлення пов'язаний з роботою всієї кори великих півкуль головного мозку, окремі її ділянки відіграють специфічну роль. Встановлено, що центри мовлення розташовані у скроневій частині лівої півкулі.

Понад сто років тому відомий вчений Брока помітив, що пошкодження певної ділянки кори (пухлини і травми) призводять до порушення мовної артикуляції - так званої афазії - розладу мовлення. Дещо пізніше К. Верніке встановив, що при ураженні лівої півкулі порушується процес розуміння мови.

Академік Лурія О.Р. класифікував афазії і виділив:

- динамічну афазію - порушення здатності говорити реченнями;
- еферентну моторну афазію - хворі можуть вимовити окремі звуки, але не можуть об'єднати їх у слова чи речення;

- аферентну моторну афазію - порушення виразності мови;
- семантична *афазія* - порушення логіко-граматичних відношень (наприклад: розуміння слова "батько", "брат", але не розуміє "батьків брат");
- сенсорна афазія - виявляється у втраті фонематичного слуху, тобто в порушенні зв'язку між звуковим складом і значенням слова; - афонія - нездатність голосно говорити;
- аграфія - порушення письма (виявляється у певній втраті здатності писати або грубому перекрученні слів).

3.3. Різновиди мовлення

Види мовної діяльності неоднорідні. Їх можна поділити та класифікувати за різними ознаками:

- 1) **За ступенем складності психофізіологічних механізмів:** хороше мовлення, ехолалічне мовлення (повторення), комунікативне мовлення.
- 2) За роллю планування: активне (заплановане), реактивне (як реакція на почуте).
- 3) За ступенем довільності: мимовільне, довільне.
- 4) За ознакою: екстеріоризоване чи інтеріоризоване, і внутрішнє.

Найбільш поширена така класифікація мовлення:

Основний різновид мовлення - усне мовлення. Це - звучне мовлення, яке сприймається іншими людьми на слух.

Усне мовлення поділяється на *діалогічне та монологічне*.

I. Діалогічним називається мовлення між двома або кількома співрозмовниками, які міняються ролями: то один з них, то другий виконує роль мовця або слухача.

Діалогічне мовлення має такі особливості:

1. наявність спільної ситуації (інтересу, проблеми, завдання);

2. наявність зворотнього зв'язку (питання - відповідь, реакція);
3. наявність паралінгвістичних засобів (інтонація, жести, міміка, наголос, акцентування голосом);
4. діалогічне мовлення ситуативне, просте за конструкцією, має багато шаблонів (Скажіть, будь-ласка! Перепрошую! Хто б міг подумати!).

II. Монологічне мовлення - це таке мовлення, коли говорить одна особа, а решта слухає, сприймає її промову (доповідь, лекція, виступ на зборах, пояснення викладачем нового матеріалу).

Монологічне мовлення більш складне, вимагає планування, більш розгорнуте, організоване. Оволодіння монологічним мовленням вимагає мовного виховання, спеціальних навичок і спеціальних умов:

- а) уміння говорити чітко, виразно (дикція);
- б) уміння підбирати адекватні до думки слова.

III. Письмове мовлення - особливий різновид монологічного мовлення, що дає змогу спілкуватися за відсутності співрозмовника.

Історично письмове мовлення виникло пізніше, ніж усне і на його основі.

Порівняно з усним мовленням воно має свої специфічно психологічні особливості:

1. відбувається без безпосереднього контакту із співрозмовником, а **тому** виключає інтонацію, міміку, жести, реакцію читача, його репліки;
2. більш розгорнуте структурно, бо те що в **усному** мовленні може бути замінене паузами, мімікою, то тут треба відобразити словами;
3. вимагає знання граматики (розділові знаки), наприклад, "Карати, не помилювати! Карати не, помилювати!";
4. більш важке для розуміння;
5. вимагає і допускає тривалої роботи над словами ("**муки** слова").

IV. Внутрішнє мовлення виступає як засіб обмірковування, планування, засіб інтелектуальної діяльності, мрії, фантазії, уяви:

- внутрішнє мовлення беззвучне;
- скорочене, уривчасте (відомі випадки, коли студент каже: “я це знаю, а от не можу передати словами”).

Володіти всіма видами мовлення слід навчитися, засвоїти їх.

Сучасний комунікативний простір є складною системою, в якій людина поводиться і спілкується неоднаково в різних ситуаціях та за певних обставин. У теорії комунікації поділ на ті чи інші види комунікації здійснюють на різних підставах, отже, їх кількість у наукових джерелах суттєво відрізняється.

За кількістю співрозмовників виокремлюють:

- 1) внутрішню комунікацію (автокомунікацію), коли людина розмовляє із собою наодинці;
- 2) міжособистісну комунікацію:
 - комунікацію в малих групах (3 – 5 співрозмовників), наприклад розмова друзів, колег по роботі, навчанню, у сімейному колі тощо;
 - публічну комунікацію (20 – 30 і більше співрозмовників), зокрема виступ перед аудиторією, у якій є функціональний поділ: активний промовець і пасивна аудиторія;
 - організаційну комунікацію, коли люди працюють в одній установі (організації), вони пов'язані багатьма комунікативними ситуаціями, насамперед ієрархічними: начальник – підлеглий, вищий – нижчий за посадою тощо. Тут може виникати розбіжність між формальними (призначеними) та дійсними лідерами;
 - масову комунікацію (1000 і більше учасників), що охоплює діяльність засобів масової інформації (ЗМІ): газет, журналів, телебачення, радіо.

Ці різновиди комунікації функціонують у межах однієї мови та однієї культури. Проте оскільки у світі існує приблизно 3500 мов, то, стаючи співрозмовниками, представники різних мов та культур вступають у міжнародну, або міжкультурну, комунікацію, оволодіння якою також вимагає особливих навичок та вмінь.

У всіх випадках ідеться про комунікацію між індивідами, бо лише завдяки їм можливі міжгрупові контакти та масова комунікація загалом. Отже, більшість видів комунікації проявляється у формі міжособистісної комунікації – спілкування між двома індивідами, процесу одночасної взаємодії співрозмовників (комунікантів) та їх впливу один на одного.

Функціональний підхід до класифікації видів комунікації дає змогу виокремити такі види комунікації:

- 1) інформативна комунікація – це передавання інформації про навколишній світ, коли функціонують комунікатор та реципієнт. При цьому очікується, що будь-які інформаційні повідомлення – правдиві, не суперечливі та виражають неупереджений погляд на факти або події, про які йдеться;
- 2) афективно-оцінна комунікація – комунікація, що ґрунтується на вираженні або позитивних, або негативних почуттів відповідно до співрозмовника. У цьому виді комунікації відсутнє об'єктивне викладення фактів, натомість наявна упередженість. Етнічні упередження, стереотипи, пересічні думки, плітки – це форми афективно-оцінної комунікації. Найбільш виразним прикладом цього виду комунікації є освідчення в коханні: дівчина чекає зізнання, що вона найкраща у світі, хоча, можливо, це не відповідає дійсності.

Характерною ознакою афективно-оцінної комунікації є можливість посилити або послабити оцінювання та вираження почуттів, що неможливо зробити у випадку інформативної комунікації. Тому цьому виду комунікації властива емпатія – здатність бачити світ з позиції іншої людини, поділяти її почуття й переживання;

- 3) рекреативна комунікація – різні форми розважального спілкування, які дають змогу комунікантам розслабитися та відпочити. У цьому виді комунікації мовці створюють уявні ситуації і передають інформацію: анекдоти, історії, дискусії, конкурси тощо;
- 4) переконувальна комунікація – комунікація; спрямована на стимулювання будь-якої дії з боку адресата у формі поради, прохання. Комуніканти впливають один на одного, прагнучи досягти певного типу поведінки свого партнера. Співрозмовник діє відповідно до волі мовця, вважаючи при цьому, що діє згідно зі своєю волею. Така комунікація охоплює як знайомих людей (начальник – підлеглий тощо), так і незнайомих (звертання людини зі скаргою до органів влади). Найбільш виразний приклад такого виду комунікації – реклама.

Переконувальна комунікація вміщує елемент маніпуляції поведінкою інших людей. Зовнішній вигляд, лексичні засоби (*будь ласка, прошу*), інтонація також можуть виконувати функцію переконувальної комунікації, впливати на майбутню поведінку партнера;

- 5) імперативна комунікація – комунікація, основана на генетично властивому бажанні людини примушувати інших щось робити, «волі до влади» (О.Пчелінцева). Базова психологічна категорія «імперативне мовлення» притаманна людині від природи, тому її неможливо охарактеризувати дихотомією «добре – погано», вона просто існує. Під її впливом мовці часто (свідомо чи не свідомо) прагнуть вплинути на емоційний стан співрозмовників: сподобатись, розсмішити, принизити, розлютити тощо. Коли людина відчуває сильну емоцію, її нервова система переважну частину часу переважає. Викликаючи у співрозмовника ту саму емоцію, мовець урівноважує свою нервову систему. При цьому існує комунікативна загроза для співрозмовника, оскільки його бажання спри-

йняти чи не сприйняти певну емоцію не беруть до уваги. Здатність викликати у співрозмовника ту саму емоцію, котру відчуває мовець, називається конгруентністю.

Примусити відчувати можливо не тільки конгруентну, а й спеціально заплановану мовцем емоцію: сором, страх, певні фізіологічні емоції – голод, спрагу (наприклад, якщо вдало розповісти про смачну страву, то захочеться їсти). Часто свідомо викликають у людини почуття сорому та страху, зокрема у школі. Це явище визначають як мовленнєвий садизм.

Людину можна примусити не лише щось відчувати, а й зробити. Перший спосіб – конгруентний, тобто мовець спонукає співрозмовника робити те, що робить сам (танцювати, їсти тощо). Інший стимул – це користь: співрозмовника підкуплюють матеріально, а також пропонуючи те, що важливо для нього (соціальний статус, престижна робота, переваги тощо);

- б) ритуальна комунікація – дотримання та виконання мовцями соціально прийнятих форм поведінки, системи правил гри, які сучасна українська лінгвістика Олена Пчелінцева поділяє на дві групи: законодавство (заперечувальні правила); етикет (рекомендаційні правила). Ці правила існують для зручності спільного життя; від тих, хто їх не виконує, спільнота звільняється територіально або психологічно. Якщо людина залишається сама, вона відчуває сильний психологічний дискомфорт. Отже, більшість людей виконує законодавчі та етикетні правила, щоб не вийти із соціуму.

Етикет реалізується засобами певної мовленнєвої поведінки – ритуального мовлення. Цей вид комунікації охоплює обмін знаками належності до спільноти (вітання, прощання, вибачення, подяка тощо). Ритуальні промови містять інформацію про співрозмовника як члена громади. Вони втратили своє первинне значення, тобто десемантизувалися. Явище десемантизації (розпад, змен-

шення або втрата смислу) відбувається з будь-яким повідомленням, яке часто повторюється.

Видами ритуального мовлення можна також вважати телефонні розмови, офіційні звертання, мовленнєві обряди (вінчання, похорон тощо). У комунікантів, які порушують норми ритуальної комунікації, можуть бути проблеми з людьми, які їх оточують, а саме: несхвалення та нерозуміння їхньої поведінки;

7) провокаційна комунікація – особливий тип спілкування, внутрішньо розрахований на отримання відповідної інформації у деяких випадках, коли мовець говорить не для того, щоб передати інформацію, а щоб її одержати. Для отримання інформації звичайно запитують, але можна й стверджувати, наприклад:

А: *Я давно не бачила Мишка.*

Б: *Його зараз немає в місті, він поїхав до Києва.*

Перша репліка – провокація: мовець хоче отримати інформацію про особу, але не запитусь прямо: *Де Мишко?, Що зараз робить Мишко?* тощо. Друга репліка – потрібна інформація, яку намагався дізнатись адресант.

Іноколи люди не хочуть ділитися інформацією, у такому випадку співрозмовники вдаються до спеціальних прийомів провокаційного мовлення (О. Пчелінцева):

а) задати тему, кинути репліку з метою почути, що з цього приводу думають інші (наприклад, у ток-шоу).

Важливо правильно вибрати джерело інформації, тобто компетентну людину;

б) впевненим, безапеляційним тоном сказати щось, що не відповідає здоровому глузду. Людський мозок агресивно реагує на неправду й дурниці. Зокрема, якщо мовця цікавить процес зміни курсу долара, він може сказати: *Фінансова система останніх років розвивається добре, особливо процес інфляції.* Адресант почне доводити, що це неправда, й аргументувати прогнозом зміни курсу долара, що адресату й було потрібно;

в) блефувати, тобто для отримання інформації мовець може впевнено декларувати знання, якими не володіє або правдивість яких суперечлива. Це спровокує певну вербальну реакцію співрозмовника.

Крім отримання інформації можна спровокувати певну емоційну реакцію. Загалом провокаційне спілкування – складний тип мовлення, який потребує мобілізації інтелектуальних та вольових сил співрозмовників.

Суспільство виробляє певні стандартизовані норми соціальної поведінки (у тому числі і мовленнєвої), які визначаються уявленнями про шаблони поведінки у конкретній ситуації. Щоб функціонувати як єдине ціле, як складна соціальна система, суспільство має встановити такі рамки поведінки індивідів, у яких ця поведінка стає одноманітною, стабільною, такою, що повторюється. Саме такими рамками й є етикет — система правил зовнішньої культури людини, її поведінки, пристойності, гарного тону тощо. У суспільстві він функціонує у двох основних формах поведінки: мовленнєвої і немовленнєвої. Як правило, ці форми поведінки тісно між собою пов'язані і взаємозалежні.

Якщо етикет, як встановлений у суспільстві набір правил регулює нашу зовнішню поведінку у відповідності із соціальними вимогами, то мовленнєвий етикет можна визначити, як правила, що регулюють нашу мовленнєву поведінку.

Під мовленнєвим етикетом розуміють мікросистему національно специфічних стійких формул спілкування, прийнятих і приписаних суспільством для встановлення контакту співбесідників, підтримання спілкування у певній тональності. Такі стійкі формули спілкування, або стереотипи спілкування є типовими, повторюваними конструкціями, що вживаються у високочастотних побутових ситуаціях. Тобто, набір типізованих частотних ситуацій призводить до появи набору мовленнєвих засобів, що обслуговують такі ситуації. Ступінь стандартизації одиниці знаходиться у прямій залежності від частотності її вживання.

Для реалізації формул мовленнєвого етикету потрібні певні “координати”. Мовленнєва ситуація відбувається за безпосередньої участі мовця — “я” і адресата-співрозмовника — “ти” (чи співрозмовників, їх може бути кілька: етикетна ситуація завжди діалогічна, бо передбачає спілкування, навіть, якщо її учасники (мовці) розділені часом чи простором). Дія здебільшого відбувається “тут” і “тепер” (якщо йдеться про усне спілкування).

Систему мовленнєвого етикету нації складає сукупність усіх можливих етикетних формул. Структуру ж його визначають такі основні елементи комунікативних ситуацій: звертання, привітання, прощання, вибачення, подяка, побажання, прохання, знайомство, поздоровлення, запрошення, пропозиція, порада, згода, відмова, співчуття, комплімент, присяга, похвала тощо. З поміж них вирізняються ті, що вживаються при з'ясуванні контакту між мовцями — формули звертань і вітань; при підтриманні контакту — формули вибачення, прохання, подяки та ін.; при припиненні контакту — формули прощання, побажання.

Вважається, що мовленнєвий етикет є однією з важливих характеристик поведінки людини. Бо без знання прийнятих у суспільстві форм етикету, без вербальних форм вираження ввічливих стосунків між людьми, індивід не може ефективно, з користю для себе і оточуючих здійснювати процес спілкування.



Контрольні запитання і завдання

1. Дайте визначення поняття спілкування.
2. Охарактеризуйте Функції, різновиди та засоби спілкування.
3. Назвіть різновиди мовлення.
4. Опишіть функцію вираження змісту предмета інформації.
5. Наведіть приклад стереотипізації.

РОЗДІЛ 4.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖОСОБИСТІСНОГО СПІЛКУВАННЯ. СТАДІЇ МІЖОСОБИСТІСНОГО РОЗУМІННЯ



- 4.1. Індивідуальні особливості міжособистісного спілкування
- 4.2. Стадії міжособистісного розуміння
- 4.3. Адекватність розуміння поведінки інших людей
- 4.4. Феномени ідентифікації, рефлексії та емпатії

4.1. Індивідуальні особливості міжособистісного спілкування

Ключові поняття теми: міжособистісне пізнання, каузальна атрибуція, міжособистісне розуміння, абстрактно-логічне відображення, аналітичний засіб інтерпретації, перцептивно – асоціативний засіб інтерпретації, соціально-асоціативний засіб інтерпретації, імітація, ідентифікація, рефлексія та емпатія.

Особливості та результати взаємодії між людьми значною мірою залежать від того, як вони сприймають, розуміють, відтворюють та інтерпретують поведінку одне одного, оцінюють можливості інших учасників спілкування та власні. Процес взаємодії супроводжується взаєморозумінням чи непорозумінням, здатністю чи нездатністю прогнозувати поведінку партнера по спілкуванню. Оскільки людина є істотою соціальною, то і її пізнавальна діяльність реалізується в соціальному контексті.

Пізнаючи соціальне оточення, навколишній світ, індивід сприймає, пояснює і відтворює у своєму мисленні різні його соціальні аспекти. Процес соціального пізнання надзвичайно важливий у житті особи та її соціальній взаємодії. Соціальну психологію він цікавить у таких вимірах:

- чому люди звертають увагу на одні дії індивідів, ігноруючи інші, як вони формують свої висновки, отримуючи соціальну інформацію з навколишнього середовища;
- у чому полягає специфіка соціального пізнання, спрямованого на особливості сприймання і кодування соціальної інформації;
- за допомогою яких методів люди інтегрують інформацію, намагаючись отримати уявлення та зробити відповідні висновки про соціальний світ;
- як відбувається процес отримання знання про себе та інших і за допомогою яких інструментів набувається соціальне знання;
- як люди акумулюють і пригадують інформацію про соціальні події та інших людей.

Важливим механізмом пізнання є категоризація, передумова якої — стабільність, тобто категорії виникають як фіксація певних стабільних взаємозв'язків у навколишньому середовищі. Однак історичний процес охоплює

як періоди відносної соціальної стабільності, так і етапи гострої дестабілізації. Соціальна нестабільність — це не лише швидкі й радикальні соціальні перетворення, а й їх неузгодженість, дисгармонія у різних сферах соціального життя та суспільства загалом. Дестабілізуючі процеси, культурна специфіка, національний менталітет, умови історичного розвитку країни безпосередньо впливають на соціальне пізнання, модифікуючи процес конструювання образу соціальної реальності.

Термін «пізнання» найточніше окреслює коло проблем, пов'язаних із соціальною перцепцією, відображає процеси у міжособистісній взаємодії.

Процес міжособистісного спілкування охоплює такі складові: сприймання та оцінювання зовнішніх ознак, поведінки індивіда, створення уявлень про його психологічні особливості, стани; оцінювання отриманих уявлень та ставлення зовнішніх ознак індивіда з особистісними характеристиками; розуміння та інтерпретація отриманої інформації; оцінювання партнера загалом; загальні умовиводи; прогнозування дій і вчинків партнера; створення стратегії власної поведінки.

Цей перелік доповнюють такі характеристики, як прийняття рішення, прийняття партнера по спілкуванню, його цілей, мотивів, установок.

Сприймання людьми одне одного у процесі спілкування, формування враження є вихідною передумовою їх пізнання. Таке сприймання — набагато активніший процес, ніж сприймання людиною інших об'єктів світу; оскільки воно особливо активізує розумові, вольові, емоційні процеси, частіше спонукає до дії, осмислення себе та інших, нових знань.

Реальний механізм взаємодії можна зрозуміти на основі аналізу того, як виникає взаєморозуміння між її учасниками. Від ступеня розуміння людини людиною залежать їхні спільні дії. Якщо стратегія взаємодії визначається контекстом соціальної діяльності, то її тактика залежить від рівня міжособистісного розуміння.

4.2. Стадії міжособистісного розуміння

Процес міжособистісного розуміння (інша його поширена назва — соціальна перцепція) у загальному вигляді можна визначити як формування у свідомості людини образу іншої людини. Це передусім пізнавальний процес. Він починається з відображення зовнішності. Але вже на цьому етапі більшість людей робить висновки про особистісні риси, які не виявляються безпосередньо на рівні сприймання. Включення у психічний образ властивостей особистості, які не даються безпосередньо як фізичні властивості, є харах терною ознакою цього процесу. Особистісний зміст іншої людини встановлюється шляхом інтерпретації елементів зон нішності, поведінки та діяльності. Виходячи з цього, можна виділити дві стадії міжособистісного розуміння-стадія конкретно-чуттєвого та абстрактно-логічного відображення.

На стадії абстрактно-логічного відображення людина інтерпретує поведінку інших людей. Сутність такої інтерпретації полягає в поєднанні сприйнятих елементів-ознак зовнішності із семантичним змістом, що визначається власним досвідом спілкування та системою знань.

У ситуації спілкування образ іншої людини виникає як результат комунікації й виконує функції регулятора спілкування. Зміст цього образу та його регулятивне значення зумовлені особливостями взаємодії в конкретній ситуації, а самі ситуації визначаються характером і результатом діяльності. Інша людина постає перед нами не тільки як суб'єкт певного віку, статі, а й як особистість, що має певні характерологічні властивості, емоційні, вольові та інтелектуальні риси. Характеристика цих властивостей іншої людини дається нам не безпосередньо, як, скажімо, властивості її зовнішності. Розкриття цих властивостей становить головне завдання міжособистісного розуміння. В них відображається особистісний зміст людини, яку ми сприймаємо, що встановлюється завдяки інтерпретації

елементів зовнішності, поведінки та діяльності як ознак психологічних властивостей особистості.

Процес інтерпретації має переважно оцінний характер. Акт оцінки входить у структуру пізнавальних процесів, які результатуються в образі-уявленні про іншу людину. Образ-уявлення усвідомлюється як певне враження, вербалізується в поняття, на основі яких виникає судження як психологічна інтерпретація.

В оцінці відображається ставлення суб'єкта розуміння до іншої людини. Один із чинників розбіжностей в оцінках пов'язаний з індивідуальністю оцінюючої людини. Це суттєво впливає на судження. Дослідження показали, що інтерпретація розгортається після встановлення належності об'єкта пізнання до певної соціальної спільності й визначення його соціальної ролі, статусу та ін. Таким чином, процес формування знання про іншу людину як особистість є процесом утворення узагальнень, що, в свою чергу, спираються на раніше сформовані узагальнення (О. Бодальов). Роль узагальнень, у яких акумульовані враження людини від особистих зустрічей з іншими, в пізнанні цих людей дуже значна. Оцінюючи особливості іншої людини, ми постійно спираємося на такі узагальнення, хоча вони не завжди відповідають дійсності. Ситуація, коли з обмеженням сфери спілкування з іншою людиною та відображенням лише частини притаманних їй властивостей не беруться до уваги інші властивості особистості, у практиці спілкування людей є швидше правило, ніж виняток. В уявленні, яке формується в людини про іншу особистість, не відображені ні і притаманні цій особистості властивості та її індивідуальним неповторність. Часто пізнання іншої людини зводиться до віднесення її на підставі оцінки поведінки лише до явищ категорії, соціальної групи. Таке неповне пізнання залишає поза увагою риси і властивості особистості, що характеризують її як індивідуальність.

У відображенні зовнішності та поведінки іншої людини певні ознаки відбиваються ґрунтовно й точно, інші

— невиразно, помилково, а на деякі зовсім не зважається. Тому через недостатню фіксацію властивостей, притаманних їм тій людині, розуміння часто схематичне і спрощене. Система загальних уявлень, у якій зафіксовано певний досвід спілкування з людьми, містить, по-перше, узагальнення, і фіксують сталі залежності між зовнішністю, поведінкою людей та певними рисами особистості; по-друге, узагальнення, що насправді відображають лише випадкові зв'язки; третє, «узагальнення», що фіксують неіснуючі зв'язки.

4.3. Адекватність розуміння поведінки інших людей

У буденному житті люди здебільшого не знають справжньої причини поведінки іншої людини або знають її недостатньо. Тому через дефіцит інформації вони починають приписувати іншим як причини поведінки, так і і зразки її або якісь більш узагальнені характеристики відбувається через збіг поведінки особи з яким-небудь іншим зразком минулого досвіду людини або на підставі перенесення власних мотивів поведінки в аналогічній ситуації. Система засобів інтерпретування є одним із принципів психології. У науковій психології це називають **каузальною атрибуцією** (від лат. causa — причина, attributio -наділяю).

Дослідження «буденних узагальнень», на які, часом не усвідомлюючи цього, спираються в повсякденному спілкуванні люди, показали, що на підставі першою враження люди, які мали окуляри або високе чоло, сприймалися як розумні, старанні, такі, що заслуговують на довіру. Огородні чоловіки зрілого віку сприймалися як люди надійні, впевнені у собі, як такі, що з відповідальністю ставляться до свого слова.

У кожної людини під час спілкування формуються запальні морально-естетичні вимоги до інших людей, а

також конкретні еталони, що узагальнюють її бачення та оцінку інших людей. Такі еталони відрізняються від наукових понять. Формування еталонів відбувається під впливом суспільства, є здебільшого стихійним і неусвідомлюваним процесом.

Крім еталонів, що виконують при розумінні іншої людини роль певних «мірок» і дають змогу «класифікувати й типізувати», можуть виявлятися і певні набори психологічних властивостей, приписуваних тим особам, «клас» яких, як здається, установлений. Це явище приписування певної низки рис іншій людині через віднесення її за виділеними певними рисами до певного «класу» або групи людей пояснюється фактом ще усвідомленого структурування особистості й має назву **стереотипізації**, а низка приписуваних психологічних рис названа «оцінними стереотипами».

Явище стереотипізації розгортається після встановлення належності людини до певної соціальної спільноти, визначення її соціального статусу, ролі та ін. Виявлення причетності іншої людини до відповідного «класу», типу, групи: людей тягне за собою створення певної установки на подальшу фіксацію в людини певних властивостей. Установка може виникнути як на чуттєвому, так і на логічному рівні відображення. Дослідження школи О. Бодальова показали, що завдяки дії вербальної установки, що характеризує соціально-психологічну сутність людини, можна змінити думку суб'єкта (навіть на протилежну) про особистісні риси однієї і тієї самої людини (наприклад, при демонстрації фотографічного зображення тієї самої людини у двох експериментальних групах давалися різні вербальні установки: вчений і злочинець). Отже, установка може справляти регулюючий вплив на процес відображення і взаємодії.

На підставі дослідження явища каузальної атрибуції виділяють чотири основні засоби інтерпретації в процесі міжособистісного розуміння:

- 1) *аналітичний*, коли кожний з елементів зовнішності пов'язується з конкретно психологічною властивістю особистості (високе чоло — розумна людина);
- 2) *емоційний*, коли особистісні властивості приписуються людині залежно від естетичної принадності її зовнішності;
- 3) *перцептивно-соціативний*, коли людині приписуються властивості іншої людини, зовні на неї схожої;
- 4) *соціально-асоціативний*, коли людині приписуються властивості того соціального типу, до якого вона віднесена на підставі сприймання її зовнішності.

Однією з суттєвих ознак міжособистісного розуміння є його **адекватність**, під якою розуміють точність і об'єктивність відображення психічного образу іншої людини. Адекватність характеризує насамперед результат процесу міжособистісного розуміння і має не тільки теоретичне, а й практичне значення.

Проблема впливу віку та статі на точність сприймання і розуміння є складною і неоднозначною. Встановлено, що з віком збільшується обсяг понять та висновків, використовуваних для характеристики інших людей. Жінки загалом точніше відображають риси зовнішності, ніж чоловіки.

Дослідження особливостей зв'язку такого феномена, як «абстрактність — конкретність» мислення, з адекватністю сприймання людей визначило, що конкретність мислення веде до менш точного сприймання. Вивчення впливу схильності до управління людьми на точність їх сприймання виявило, що особи, схильні до управління, більш адекватно сприймають та оцінюють інших людей. Люди, які більше сконцентровані на власному «Я», характеризуються низьким рівнем адекватності міжособистісного розуміння. Люди з високим рівнем нейротизму схильні до частих виявів нервового напруження та конфліктної поведінки, у них знижується точність сприймання. Неавторитарні суб'єкти точніші в сприйманні й оцінці

інших. Особам із спрощеною когнітивною структурою властива вища схильність до проєкції власних станів і нижча точність сприймання. Загалом простежується залежність адекватності міжособистісної розуміння від набутого соціального досвіду. Однак з віком збільшуються індивідуальні відмінності в інтерпретації поведінки інших людей.

Соціальний досвід потрібний, але його недостатньо для адекватного міжособистісного розуміння. Це дає підставу говорити про залежність точності пізнання окремих людей від певних «глобальних» рис та властивостей, таких як авторитарність, упевненість у собі, від системи індивідуальних цінностей і динаміки їхньої зміни, від почуття «соціальної дистанції», здатності до емпатії.

Існує думка, що здатність до більш точної інтерпретації породжується комплексом якостей. Адекватність досягається в межах певної групи спільнот, де передумовою взаєморозуміння виступає спільність соціальних норм, атитюдів, стереотипів. В. Панфьоров підкреслює, що цінність людини як об'єкта міжособистісного розуміння визначається тими її властивостями, які є значущими для людей, що спілкуються з нею. Тому процес інтерпретації розгортається на міжособистісному рівні, але його зміст розкривається не з позиції суб'єктивних ставлень, а з позиції соціальної цінності певної поведінки людини, яку ми сприймаємо, що можна розкрити тільки на рівні стосунків «колектив — особистість».

4.4. Феномени ідентифікації, рефлексії та емпатії

Адекватність процесу міжособистісного розуміння забезпечується завдяки дії певних психологічних феноменів, серед яких треба виділити передусім **ідентифікацію**. У психології ідентифікація розглядається як самоототож-

нення особистості з певним зразком, людиною, групою, як формування власної ідентичності, індивідуальності, а також як фундаментальний механізм не тільки когнітивної, а й афективної та регуляторної сфер психіки, особистості загалом.

Розглядаючи вплив ідентифікації на особливості міжособистісного відображення в онтогенезі, можна виділити імітацію як перший рівень, етап ідентифікації. Сутність імітації полягає в безпосередньому відбитті у діях і вчинках стосунків між людьми. Головний засіб засвоєння соціального досвіду дитиною — це **імітація**, яка має неусвідомлений характер, але завдяки їй дитина відображає певні соціальні дії й просувається в пізнанні інших людей. У дошкільному віці імітація ускладнюється перетворенням засвоюваного змісту. У шкільному віці вона стає більш свідомою, але неусвідомлювані її елементи зберігаються протягом тривалого часу. Зміст наступного рівня ідентифікації полягає у з'ясуванні соціально прийнятних форм поведінки та оцінювання інших людей. Передумовою становлення цього рівня виступає перехід від імітації зовнішніх виявів поведінки дорослих до уявлення про їхні внутрішні особливості, які пізнаються опосередковано. Домінуючою тут є функція оцінювання. Формування еталонів та стереотипів поведінки забезпечує взаємодію, уніфікує і полегшує спілкування та взаємне пізнання. Особливість оцінної функції полягає в тому, що вона виконується після дії, що надає їй пасивно-змістового характеру. Роль прогностичної функції обмежена, а у спробах її реалізації в нестандартних ситуаціях адекватність незначна.

Потреба в інтерпретації поведінки виступає на передній план, коли ми контактуємо з незнайомими людьми, стикаємося з новими формами поведінки, незвичними вчинками добре знайомих нам людей. Виникає потреба в переструктуруванні проблемної ситуації, яка не має аналогів однозначного тлумачення. Тому неусвідомлюваний

нами в іншій діяльності механізм інтерпретації починає виступати як розумове завдання, що виходить за межі оцінювання. І тоді для адекватної інтерпретації поведінки інших людей потрібний перехід від оцінювання до суто розуміння, ефективність якого забезпечується сформованістю наступного рівня ідентифікації.

Цей рівень характеризується висуванням на передній план прогностичної функції, орієнтація в соціальній ситуації здійснюється завдяки аналізу особистісних смислів у поведінці людини. Це зумовлює необхідність бачити в іншій людині не стільки об'єкт управління, скільки суб'єкт, з яким здійснюється взаємодія. Особливо важливим є формування такого вміння для виконання управлінської та виховної функцій, що дає змогу оптимізувати ділові та міжособистісні стосунки, ефективно розв'язувати конфліктні ситуації.

У розумінні іншої людини важливу роль відіграє ступінь розвитку уяви, що дає нам змогу подумки посісти місце партнера по спілкуванню. Треба з'ясувати, як та чи інша людина буде нас розуміти. Вміння бачити ситуацію не тільки своїми очима, а й очима партнера має назву **рефлексії**. Здатність до рефлексії формується в суб'єкта міжособистісного розуміння поступово і розвинена в різних людей неоднаково. Дія феномена рефлексії, як і ідентифікації, розгортається на кількох рівнях (О.Бодальов).

На першому рівні рефлексії уява має пасивний характер. У спілкуванні людина не бачить станів, намірів, думок іншої людини. Характерні для цього ступеня особливості уяви можуть виступати як наслідок гальмівних властивостей нервової системи, її слабкості, а також як збіднений досвід міжособистісного спілкування.

На другому рівні спостерігається невпорядкована, епізодична діяльність уяви. Її головна ознака — виникнення у процесі спілкування окремих уривчастих уявлень про внутрішній світ іншої людини. Умовами розгорнутої діяльності уяви є головним чином сильно виражений у

діяльності, поведінці іншої людини її стан або свідомий намір зрозуміти переживання іншої людини.

Третій рівень характеризується виявом здатності до відтворення в думці особливостей переживання іншої людини не тільки в окремих ситуаціях, а й упродовж усього процесу взаємодії. Суттєвими ознаками цього рівня є, по-перше, те, що спостереження за станом іншої людини здійснюється мимовільно й постійно; по-друге, для цього рівня характерні згортання процесу уяви й одночасне включення у стан іншої людини в кожному акті спілкування. О. Бодальов виявив, що навіть в осіб, які інтелектуально розвинені й легко вступають у контакт з іншими людьми, уява може «працювати» недостатню контекстно, що призводить до неадекватного оцінювання внутрішніх станів тих, з ким вони взаємодіють.

Для формування третього рівня рефлексу велике значення має інтуїція — здатність бачення особливостей, що характеризують особистість іншої людини, через безпосереднє споглядання, без логічної аргументації. Здатність інтуїтивно визначати стан іншої людини, інтерпретувати її як особистість розвивається через накопичення досвіду спілкування з іншими людьми, аналіз та узагальнення цього досвіду. Інтуїція, яка є одним із засобів усвідомлення людиною дійсності, являє собою феномен, у якому інтегруються сприймання, мислення, уява та почуття.

Процес міжособистісного розуміння тісно пов'язаний з емоційною сферою. Почуття, співчуття та співпереживання допомагають адекватному розумінню інших людей. Уміння сприйняти почуття іншої людини як власні, здатність до емоційного відгуку — необхідний компонент спілкування та специфічний засіб пізнання людини людиною. Цей феномен має у психології назву **емпатія**.

Деякі дослідники протиставляють емпатію розумінню людини людиною. Емоційна природа емпатії виявляється саме в тому, що ситуація іншої людини не стільки «продумується», скільки «відчувається». Але без емпатії навряд чи

можливе адекватне розуміння. Емпатія сприяє збалансованості міжособистісних стосунків. Розвинена емпатія — це ключовий фактор успіху в таких видах діяльності, як педагогіка, мистецтво, медицина, управління. Прояв емпатії в спілкуванні свідчить про загальну установку не стільки на розуміння формального боку спілкування, скільки на входження в його прихований зміст, психічний стан іншої людини, що відображається передусім невербальними засобами — інтонацією, жестами, позами.

Відмінність між почуттями і змістом спілкування не завжди можна простежити. Розуміння та адекватна відповідь на емоційні вияви важливі тому, що в спілкуванні люди, як правило, обмінюються тим, що має для особистості сенс, що найбільш суттєве. Адекватно відображаючи почуття іншої людини, ми сигналізуємо їй, наскільки розуміємо її внутрішній стан. Продуктивність спілкування і розуміння залежить у таких випадках не тільки від фактичної інформації, а й від установок, почуттів, емоційних виявів.

І. Юсупов зазначає, що емпатійні якості розвиваються тим інтенсивніше, чим багатшими й різноманітнішими є уявлення про інших людей. Розуміння інших пов'язане з розумінням самого себе. Прагнучи пізнати себе, мотиви своїх учинків, людина вдається до аналогій. Крім того, подібні вчинки інших людей викликають різні переживання та емоційні вияви. Безпосереднє використання особистого досвіду для пояснення поведінки інших людей призводить до атрибутивних помилок в інтерпретації міжособистісної взаємодії.

Емпатійні тенденції є в кожній людини, але їхній розвиток залежить значною мірою від умов виховання та соціального оточення. Формуючи образ свого «Я», дитина нерідко адресує вчинки собі, так, як це робили щодо неї дорослі. Вона програє соціальні ролі інших, переносячи власне «Я» в об'єкти своєї уяви. Така децентрація «Я» дедалі частіше здійснюється у внутрішньому плані.

Кожна людина має власний репертуар ролей, ситуацій міжособистісної взаємодії. Репертуар ролей тим ширший, чим багатший соціальний та емоційний досвід особистості. Схильність до переживань розвивається відповідно до низки відомих соціальних ролей. Зіткнення з подібними сигналами актуалізує ті уявлення, які суб'єктивно нібито від по відають певному партнеру по спілкуванню.

Характер спілкування матері й дитини, педагога й учня, керівника й підлеглого викликає відповідну емоційну реакцію, яка стає стійкою при частому повторенні. Але це не вияв типових властивостей особистості, а швидше належний відгук на певний стиль поведінки. Стиль спілкування безпосередньо пов'язаний з емоційним співчуттям партнера. Емпатійність особистості визначає не тільки її орієнтацію в соціальному середовищі, а й значущість засобів впливу на людей.

Дослідження засвідчують, що розвиток емпатії залежить не стільки від кола взаємодії з іншими людьми, скільки від суб'єктивної значущості цих осіб для особистості, тобто зумовлений кількістю осіб, яких вона по-справжньому цінує. Обмеженість кола осіб, яким схильна співчувати людина, не тільки блокує емоційну чутливість, в окремих випадках вона може переходити в жорстокість.



Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть індивідуальні особливості міжособистісного спілкування.
2. Охарактеризуйте стадії міжособистісного розуміння.
3. Опишіть адекватність розуміння поведінки інших людей.
4. Охарактеризуйте феномени ідентифікації, рефлексії та емпатії.

5. Емпатійні тенденції є в кожній людині, але їхній розвиток залежить значною мірою від умов виховання та соціального оточення. Назвіть ці умови.
6. Розвинена емпатія — це ключовий фактор успіху в таких видах діяльності, як педагогіка, мистецтво, медицина, управління. В яких ще сферах потрібна емпатія.
7. Існує думка, що здатність до більш точної інтерпретації породжується комплексом якостей. Назвіть ці якості.

РОЗДІЛ 5.

КОНФЛІКТ. ЗОНИ КОМФОРТУ. ТИПИ ПОВЕДІНКОВИХ РЕАКЦІЙ



- 5.1. Конфлікт. Структура конфлікту
- 5.2. Динаміка конфлікту
- 5.3. Функції та типологія конфліктів
- 5.4. Основні стилі поведінки при роз'язанні конфліктів

5.1. Конфлікт. Структура конфлікту

Ключові поняття теми: учасники конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту, наслідки конфліктних дій; реальний конфлікт випадковий, або умовний конфлікт, зміщений конфлікт, помилково дописаний конфлікт, латентний конфлікт, хибний конфлікт; стиль конкуренції, стиль ухилення, стиль пристосування, стиль співпраці, стиль компромісу.

В емпіричних дослідженнях соціально-психологічного клімату використовуються різні показники. З допомогою найбільш загальних, інтегративних показників, що характеризують клімат організації, групи, можна визначити рівень конфліктності та її специфічні риси. Поняття «конфлікт» розуміється у дуже широкому плані і вживається в різних значеннях. Тому насамперед треба окреслити коло понять, важливих для соціально-психологічного аналізу конфлікту. Розглядають чотири основні категоріальні групи таких понять: структура конфлікту, його динаміка, функції та типологія (класифікація).

У структурі конфлікту можна виділити такі основні поняття: учасники конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту, наслідки конфліктних дій. Учасниками конфлікту можуть бути окремі індивіди, соціальні групи, організації, держави й т. д. З точки зору соціальної психології, що досліджує особистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, найтиповішими сторонами конфлікту є окремі аспекти (риси) особистості, самі особистості та соціальні групи. За такої класифікації учасників можливі конфлікти типу: риса особистості — риса особистості, особистість — особистість, особистість — група, група — група. В соціально-психологічному плані учасники, конфлікту характеризуються передусім мотивами, цілями, цінностями, установками тощо.

Конфлікт суттєво залежить від зовнішнього контексту, в якому він виникає і розвивається. Важливою складовою є соціально-психологічне середовище, що представлене різними соціальними групами з їх специфічною структурою, динамікою, нормами, цінностями та ін.

Вплив учасників конфлікту та умов його перебігу ніколи не здійснюється безпосередньо. Опосередковуючою ланкою є образи конфліктної ситуації, які утворюються в

кожного учасника конфлікту. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності тощо), уявлення про протилежну сторону конфлікту та уявлення про ситуацію, в якій склалися і вирішуються конфліктні стосунки. Саме суб'єктивні образи, а не реальність є безпосередньою детермінантою конфліктної поведінки. Ці образи зумовлюють можливі дії, що визначають різні боки конфлікту. Оскільки ці дії взаємообумовлені, вони стають «взаємодіями» (протидіями), визначають стратегію поведінки, яка виражається не стільки словами, скільки діями.

Наслідки конфліктних дій уплетені в контекст конфлікту. Вони включені в конфлікт на ідеальному рівні: учасники конфлікту мають певний образ можливих результатів і відповідно до цього вибирають свою поведінку. Але й самі реальні наслідки конфліктних дій є складовим елементом процесу конфліктної взаємодії. Усвідомлення цих результатів, корекція своїх уявлень про конфліктну ситуацію — важливий бік конфліктної взаємодії.

5.2. Динаміка конфлікту

Кожний реальний конфлікт має процесуальний характер. Розгляд динаміки конфлікту вимагає поділу його на стадії. Це виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення її, здійснення конфліктної поведінки, розв'язання конфлікту.

У більшості випадків конфлікт зумовлений об'єктивною ситуацією. Але певний час вона може не усвідомлюватися. Тому цю стадію названо стадією потенційного конфлікту. Об'єктивація конфлікту здійснюється лише після усвідомлення породжує конфліктну поведінку. Та нерідко реальний конфлікт виникає, коли об'єктивних умов конфлікту нема. Можливі такі варіанти співвідношення між образом конфліктної ситуації та реальністю:

1. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, її учасники вважають, що їхні цілі, інтереси конфліктні, і правильно розуміють сутність себе, інших, ситуацію в цілому. Це адекватно усвідомлений конфлікт.
2. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, сприймається як конфліктна, але усвідомлюється з певними відмінностями від реального контексту. Це неадекватно усвідомлений конфлікт.
3. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, але не усвідомлюється. У цьому разі конфліктна взаємодія відсутня.
4. Об'єктивно конфліктної ситуації немає, але стосунки сприймаються як конфліктні. Це удаваний, помилковий конфлікт.

Психологічного аналізу потребують передусім випадки неадекватного та удаваного конфлікту. Саме тому, що внутрішній аспект ситуації, яка виникає між учасниками конфлікту, зумовлює їхню реальну поведінку, важливо ретельно проаналізувати фактори, що спричиняють відхилення від реальності (рівень інформованості, структура комунікації та ін.), та механізм впливу цих відхилень на перебіг конфлікту (його тривалість, інтенсивність, характер розв'язання).

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди має емоційне забарвлення. Виникнення та вплив емоцій на перебіг конфлікту є дуже важливою проблемою адекватного розв'язання конфліктних ситуацій і вимагає спеціального аналізу. Конфліктні дії різко загострюють емоційний фон перебігу конфлікту, а негативні емоції, що виникають у цей час, у свою чергу, стимулюють конфліктну поведінку. Взаємні конфліктні дії здатні змінювати, ускладнювати первинну конфліктну структуру, що породжує нові чинники конфліктних дій. Стадія конфліктної поведінки може призвести до ескалації конфлікту, зміни його характеру, типу. З іншого боку, під час конфліктних дій учасники стикаються з реальністю, яка коригує первинні образи ситуації, що може привести до адекватного розуміння конфліктної ситуації і сприяти її адекватному розв'язанню.

Під час розгортання конфлікту можливі його переходи з одних форм в інші. Наприклад, внутрішній конфлікт може перейти в зовнішній (особистісний у міжособистісний) або навпаки. Останнє відбувається, коли конфлікт розв'язується не повністю, коли блокується конфліктна поведінка, сиря мова йде про зовні, але внутрішнє прагнення до конфліктної поведінки не згасає. Воно лише стримується, що породжує внутрішнє напруження, внутрішній конфлікт. Або удаваний конфлікт, що виникає тоді, коли немає об'єктивної конфліктної ситуації, за помилкового сприймання може стати справжнім, реальним. Крім того, конфлікт, що виник з одного приводу, може трансформуватися у конфлікт з іншого приводу (діловий у міжособистісний або навпаки). Не можна ототожнювати конфлікт зі стадією конфліктної поведінки. Це значно складніше явище. Але перехід до конфліктної поведінки означає нову стадію конфлікту, найбільш відкрити й гостру. Способи розв'язання конфлікту спрямовані передусім на ліквідацію конфліктної поведінки.

Розв'язання, вирішення — це заключна стадія розвитку конфлікту. Вона можлива завдяки перетворенню самої об'єктивної ситуації, а також унаслідок зміни образів ситуації, що виникли в учасників конфлікту. Крім того, в обох цих випадках можливе подвійне розв'язання конфлікту: часткове, коли долається тільки конфліктна поведінка, але залишається внутрішнє прагнення до конфлікту, воно лише стримується; і повне, коли конфлікт ліквідується як на рівні фактичної поведінки, так і на внутрішньому рівні. Повна ліквідація конфлікту шляхом зміни об'єктивної ситуації можлива тоді, коли учасники конфлікту розведені в різні структурні підрозділи організації чи задоволені їхні особистісні потреби. Часткове розв'язання конфлікту на об'єктивному рівні здійснюється, якщо внаслідок відповідної зміни реальних умов конфліктна ситуація переструктурується так, що учасники не зацікавлені більше в продовженні конфліктних дій, хоча мета залишилася та сама. До цього тилу належать суто

адміністративні розв'язання конфлікту, що спираються на заборони, санкції в разі їх порушення. Значної психологічної компетенції вимагають випадки, коли конфлікт розв'язується шляхом зміни образів, що мають учасники конфлікту. Таке розв'язання конфлікту (повне або часткове) спирається на переструктурування або формування нових цінностей, мотивів, установок.

Практичні питання розв'язання конфліктних ситуацій у виробничих організаціях досить детально розглядають В. Бойко та О. Ковальов. Серед шляхів розв'язання таких ситуацій вони виділяють: а) попередження конфлікту; б) управління конфліктом; в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях; г) розв'язання конфлікту. Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації. **Виділяють такі тактики:**

1. *Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту.* Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин. Це завдання ускладнюється, якщо його виконує представник однієї з конфліктних сторін. Ділові конфлікти частіше мають конструктивний та мобільний характер, вони зникають за умови вирішення проблеми, що породжує протилежні позиції. Але особистісні та міжособистісні конфлікти значно стійкіші.
2. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей.* Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням

пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.

3. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій.* Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо.
4. *Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників* полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.
5. *Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.* Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.* Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Наслідки конфліктів залежно від їхнього змісту: 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення; 2) зникнення конфронтації, коли о/щн з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання; 3) послаблення конфлікту взаємними поступками; 4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт; 5) поступове згасання конфлікту; 6) механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника та ін.).
7. *Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.* Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов та принципів відносин керівника й підлеглого, старшого та молодшого за віком, більш або менш компетентного та лі. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовується не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

5.3. Функції та типологія конфліктів

Функціональний аспект конфлікту зумовлений потребою змін у людських стосунках. Щодо сутності цих стосунків конфлікт є протиборством, зіткненням протилежних тенденцій, оцінок, принципів, еталонів поведінки щодо предмета конфлікту. З боку цілей конфлікт відбиває прагнення затвердити принцип, учинок, ідею, самоствердитися. З точки зору стану міжособистісних стосунків конфлікт є деструкцією цих стосунків на емоційному, пізнавальному та поведінковому рівнях. Якщо у визначенні конфлікту спиратися на його суб'єктів, то він може розглядатися як форма комунікації. Конфлікт як психічний стан є водночас захисною та емоційно забарвленою реакцією, реакцією на ситуації, що психологічно травмують людину, на перепони в досягненні певних цілей.

Виходячи з оцінки результатів конфлікту, його можна вважати дезінтегруючою силою людських стосунків, а його ліквідацію — інтегруючою. З інструментальної точки зору конфлікт виступає як засіб самоствердження, подолання негативних тенденцій. Процесуальний бік конфлікту є ситуацією пошуку виходу, засобів стабілізації стосунків.

Розумінню природи конфліктів сприяє їх класифікація, що має спиратися на соціально-психологічні ознаки. Якщо розглядати конфлікт як протиборство, то треба виділити такі суперечності: суперечності пошуку (конфлікт нового та консервативного), суперечності групових інтересів, суперечності особистих інтересів, суперечності нереалізованих очікувань.

Загалом класифікація, типодотація конфліктів має важливу методологічну функцію. Вона не тільки визначає та впорядковує накопичені емпіричні факти, а й відіграє важливу роль у розв'язанні конфліктних ситуацій. З медицини ми знаємо, що тільки за умови правильно встановленого діагнозу можливе ефективне лікування.

Повною мірою методологічна функція типологізації конфліктів виявляється лише за виконання основних логічних вимог, на підставі яких здійснюється класифікація. Класифікувати конфлікти можна за такими ознаками: видами, тривалістю, змістом, обсягом, ступенем впливу, типом вирішення, формами прояву, психологічним ефектом, наслідками, мотивами та інше.

Вивчаючи конфлікти з різних точок зору, дослідники можуть виділяти й різні засади класифікації та висувати різні типології. Тому будь-які спроби запропонувати універсальну, єдину класифікацію конфліктів навряд чи плідні.

А. Єршов пропонує при проведенні соціально-психологічних досліджень типізувати конфлікти **за такими ознаками**: за джерелом, за змістом, за значущістю, за типами вирішення, за формами вияву, за типом структури взаємин, за соціальною формалізацією, за соціально-психологічним ефектом, за соціальними результатами.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М. Дойчем є співвідношення між: об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфліктуючих сторін.

М. Дойч виділяє шість типів конфлікту:

1. Реальний конфлікт — це конфлікт, який об'єктивно існує і адекватно сприймається.
2. Випадковий, або умовний, конфлікт — залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини ні усвідомлюються конфліктуючими сторонами.
3. Зміщений конфлікт — реальний конфлікт, за яким приховується інший конфлікт, що є справжнім чинником конфліктної ситуації.
4. Помилково дописаний конфлікт — конфлікт, що помилково тлумачиться.
5. Латентний конфлікт — конфлікт, який має відбуватися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.
6. Хибний конфлікт — у ньому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає,

але він виникає у свідомості конфліктуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

Із функціональної точки зору класифікація конфліктів може будуватися за принципом доцільності-недоцільності. Згідно з цим принципом виділяють позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні) конфлікти. Спираючись на велику кількість соціально-психологічних досліджень, спрямованих на пошуки шляхів усунення конфліктів, можна дійти висновку, що конфлікт відіграє лише негативну роль, виконує лише деструктивну функцію. Насправді конфлікт, будучи одним із яскравих проявів протиріччя, сам є внутрішньо суперечливим. Він виконує не тільки деструктивну, а й конструктивну функцію. При з'ясуванні ролі конфлікту необхідно виходити з конкретної ситуації. Один і той самий конфлікт може бути деструктивним в одному плані та конструктивним в іншому, відігравати негативну роль на одному етапі розвитку й позитивну — на іншому.

Вияви деструктивних функцій конфлікту дуже різні. Особистісний конфлікт породжує стан психологічного дискомфорту, що викликає інші негативні наслідки і може призвести до розпаду особистості. На рівні групи конфлікт здатний руйнувати систему комунікацій, взаємозв'язків, послаблювати ціннісно-орієнтаційну єдність групи, знижуючи ефективність її функціонування в цілому. Так само деструктивні функції конфлікту виявляють себе й у міжгрупових взаєминах. Деструктивний вплив конфлікту може мати місце на кожному етапі його розвитку: етапі об'єктивної конфліктної ситуації, етапі її усвідомлення, етапі конфліктної поведінки та етапі вирішення конфлікту. Особливо гостро деструктивний вплив конфлікту виявляється на стадії конфліктної поведінки.

Конструктивні вияви конфлікту теж різноманітні. Відомо, що особистісний конфлікт не тільки здатний справити негативний вплив на особистість, а й може сприяти

позитивному розвитку (наприклад, у вигляді почуття недоволеності собою). У групових та міжгрупових стосунках конфлікт може запобігати стагнації організації, бути чинником розвитку, вияву нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій. Конфлікт, особливо на етапі конфліктної поведінки, відіграє пізнавальну функцію, функцію практичної перевірки та корекції тих образів ситуації, що склалися. Зовнішній конфлікт може виконувати інтегративну функцію, згуртовуючи групу перед зовнішньою небезпекою.

Функціональний підхід потребує практичного ставлення до проблеми конфлікту. Тому не менш важливими, ніж розв'язання конфліктної ситуації, є питання, пов'язані з запобіганням конфлікту, його профілактикою, послабленням. Конфліктом треба вміти управляти. Управлінський аспект цієї проблеми, крім розв'язання, запобігання та послаблення, охоплює також симптоматику, діагностику, прогнозування та контролювання конфлікту. Це допомагає своєчасному виявленню ознак конфліктної ситуації та формуванню відповідного стилю поведінки.

Особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів керівників, бо від нього великою мірою залежать напруженість, тривалість та результативність конфліктних ситуацій.

5.4. Основні стилі поведінки при розв'язанні конфліктів

Відомі спеціалісти в галузі управлінської психології К. Томас та Р. Кілмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, що спираються на власний стиль, стиль інших учасників конфлікту, а також на тип самого конфлікту: стиль конкуренції, стиль ухилення, стиль пристосування, стиль співпраці, стиль компромісу. Стиль поведінки в кожному конкретному конфлікті визначається ступенем прагнення задовольни-

ти власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси протилежної сторони учасників конфлікту (діючи спільно або індивідуально).

Якщо ваша реакція пасивна, то ви прагнутимете вийти з конфлікту; якщо реакція активна, то ви будете намагатися розв'язати його. Прагнення до спільних дій викликає спробу розв'язати цей конфлікт разом з іншими його учасниками. Прагнення до індивідуальних дій спричинює пошук шляху вирішення проблеми або ухилення від її вирішення. Виділені п'ять стилів поведінки однаковою мірою включають спільні та індивідуальні дії, а також пасивну та активну поведінку.

Той, хто використовує **стиль конкуренції**, завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до волевільних рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення. Такий шлях ефективний, коли людина має певну владу. Але це вкрай неефективний метод розв'язання особистих конфліктів. Стиль конкуренції викликає в інших почуття від чуження. Застосування ж його в ситуаціях, коли суб'єкт не має влади, може призвести до прикрих помилок.

Використання цього стилю має сенс, якщо результат для вас дуже важливий, якщо має певний авторитет і вважаєте свій варіант найкращим, якщо рішення треба прийняти терміново і для цього є достатньо влади, якщо немає іншого шляху і втрачати немає чого, якщо не можете перекопати групу, що ситуація кризова, але групу треба вести далі.

Цей стиль приведе до визнання, якщо буде досягнутий позитивний результат. Але якщо переважає прагнеш встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль не варто застосовувати.

Стиль ухилення використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка і відсутня співпраця з іншими з метою

розв'язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту, коли сили не рівні або коли інший наділений владою. У цих випадках превалює прагнення задовольнити власні чи інші інтереси, характерні відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

Стиль ухилення застосовується, якщо відбувається спілкування з психічно складною людиною та якщо немає причин підтримувати з нею контакти, а також за спроб прийняти рішення в ситуації, коли не зовсім зрозуміло, що треба конкретно робити, та в цьому й немає нагальної потреби. Доцільна ця стратегія й у випадках відсутності достатньої інформації. Хоча дехто вважає цей стиль «втечею» від проблем і відповідальності, така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для вас. Він корисний у ситуаціях, у яких ви можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, ви поступаєтесь та робите те, чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й годі, коли співчуваєте іншій людині й намагаєтесь підтримати її.

Оскільки, застосовуючи таку стратегію, ви відсуваєте свої інтереси, то краще вдаватися до неї, коли позитивне з'ясування ситуації для вас не суттєве або коли участь у ситуації не дуже значна. Якщо ви вважаєте, що поступаєтесь в чомусь дуже важливому і відчуваєте у зв'язку з цим незадоволення, то метод пристосування в цьому разі не підходить. Він не прийнятний і тоді, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається поступитися чимось або

не оцінить вашого внеску у вирішення проблеми. Цей стиль треба застосовувати, коли ви, відступаючи, мало що втрачаєте, коли збираєтеся пом'якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання й обстоювати свою позицію.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирішення проблеми. Але головна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною, ви робите те, чого вона прагне. Поступаючись, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і налагодити стосунки.

Завдяки стилю **співпраці** можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо у вас є час і рішення має неабияке значення, то м'який спосіб отримання найбільш ефективного результату й задоволення обопільних інтересів.

Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того самого, або, навпаки, мають протилежні цілі, що є безпосереднім чинником конфлікту. Але існує відмінність між зовнішніми виявами та прихованими інтересами й прагненнями, які є істинними причинами конфліктної ситуації.

Отже, з метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішніх, прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, то вони мають можливість шукати нові засоби його розв'язання. Проте такий шлях вимагає певних зусиль. Обидві сторони мають витратити на це певний час, з'ясувати свої реальні

бажання, вислухати одна одну і, нарешті, відпрацювати варіанти вирішення проблеми. Стиль співпраці найважчий, але дуже ефективний.

Сутність стилю **компромісу** полягає в частковому задоволенні власних інтересів. Ви частково поступаєтеся іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обопільних потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби.

Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що одночасно задовольнити їх інтереси неможливо. Найпоширеніші випадки його застосування: обидві сторони мають однакову владу та протилежні інтереси; треба швидко досягти рішення і немає часу на обговорення; влаштовує тимчасове вирішення; інші шляхи не ефективні; компроміс дає змогу зберегти нормальні стосунки.

Важливо зрозуміти, що кожний з названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, ураховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.



Контрольні запитання і завдання

1. Дайте визначення поняття конфлікт. Опишіть структуру конфлікту.
2. В чому полягає динаміка конфлікту?
3. Назвіть функції та типологія конфліктів
4. Опишіть основні стилі поведінки при розв'язанні конфліктів.

5. Функціональний підхід потребує практичного ставлення до проблеми конфлікту. Опишіть більш детально його характеристику.
6. Який стиль поведінки при розв'язанні конфліктів Ви обираєте в практичній діяльності. Чому?
7. Опишіть стиль компромісу.

РОЗДІЛ 6.

ЕТИКЕТНА ПОВЕДІНКА УЧАСНИКІВ АКТУ СПІЛКУВАННЯ. АНТИЕТИКЕТ. ПОМИЛКИ В МОВЛЕННІ



- 6.1. Етикетна поведінка у мовленні
- 6.2. Стандартні етикетні ситуації
- 6.3. Порушення етикету спілкування

6.1. Етикетна поведінка у мовленні

Ключові поняття теми: помилка нерівності, помилка впливу стереотипу, генералізації, вітання, звернення до незнайомої людини, привернення до себе уваги, знайомлення, запрошення, вибачення, прохання, наказ, порада, пропозиція, згода, відмова, привітання, побажання, подяка, розрада, схвалення, комплімент, зауваження, докір, висловлення сумніву, висловлення власного погляду, прощання, телефонування, листування, особистий підпис; інвектива, фраземіка, невербальні антиетикетні знаки, табу, евфемізми.

Говорити можна про будь-що, але не з будь-ким, бо іноді неважко знайти аргумент, однак неможливо підібрати спосіб зробити його зрозумілим чи бодай цікавим для співрозмовника. До того ж ми не завжди обираємо собі комунікативних партнерів. Доволі часто обирають нас, і нам доводиться говорити на не нами вибрану тему. Проте в будь-якому випадку маємо залишатися в рамках добропристойності, ввічливості, гнучкості не принижуючи ні чужої, ні власної гідності.

Рекомендації до адресанта

Бути у спілкуванні ввічливим і доброзичливим.

Уміти відчувати співрозмовника, його становище, душевний стан. Ставитися до нього позитивно, інформувати й переконувати, а не ображати, принижувати, «щипати», «кусати» тощо; спиратися на добро, а не на зло в ньому, шукати те, що об'єднує з ним, а не роз'єднує. Пам'ятати, що «високий, гордий, надто вчительський, а часом аж прородський тон» (І.Франко) ніколи не переконає і не справить позитивного враження. Тримати «в шорах» свої інстинкти й пристрасті. Не виходити з себе, не зриватися на крик, сичання, і не вживати образливих слів і виразів.

Не припускатися типових помилок у сприйнятті адресата.

На ефективність мовлення суттєво впливають помилки, що мають типовий характер, оскільки вони трапляються ледь не в кожного мовця. Але вчитися не конче лише на власних помилках. Знання типових помилок у спілкуванні може допомогти мовцеві краще зрозуміти своїх співрозмовників і, відповідно, вносити корективи у власну мовленнєву поведінку. До найпоширеніших помилок належать:

Помилка нерівності - надмірна оцінка якостей співрозмовника, якщо в чомусь одному він досяг помітних

успіхів, перевершив адресанта. «Ефект переваги» тисне на адресанта, сковує його, позбавляє впевненості, і все це негативно відбивається на його мовленні.

Помилка «естетичної виразності» - завищена позитивна оцінка всіх сторін особи яка зовнішньо приваблива для адресанта. Цей «ефект привабливості» теж виявляє вплив на мовленнєву поведінку адресанта, що схильний оцінювати і розумові та морально-вольові якості співрозмовника за його фізичними даними.

Помилка «ставлення до мене» - необ'єктивне оцінювання співрозмовника залежно від того, як він ставиться (позитивно, негативно, індиферентно) до адресанта. Ця помилка спричиняє неадекватне ставлення до комунікативного партнера, відбивається на мовленнєвій стратегії і тактиці адресанта. Так, за негативного ставлення до партнера адресант розмовляє з ним неохоче, вибирає мовний матеріал з «мінусовою» інтонацією, інтонації його мовлення холодні, вираз обличчя «суворий», на кожний доказ співрозмовника адресант намагається ся знайти контраргументи т.ін.

Помилка впливу стереотипу - це необ'єктивне ставлення до співрозмовника як до представника певного соціального, етнічного, регіонального середовища. Суть цієї помилки розкривається у фразах типу Ти такий, як усі міліціонери (комуняки, ; цигани, інтелігенти...). Не всі кури одної натури, - застерігає від такої помилки мудрість.

Помилка генерації - це безпідставне узагальнення окремих випадків, вчинків тощо. Мовне вираження ця помилка знаходить у фразах на зразок Ви **завжди** говорите;, Ти **ніколи** не дослухаєш до кінця; Ти **вічно** мене перебиваєш. Мовленнєва поведінка, обумовлена помилкою генералізації, не обмежується вживанням наведених фраз. За ними нерідко йде підвищення тону і збільшення сили голосу, демонстративне припинення розмови і т. ін. Ясно, що вплив цієї, як і інших помилок, не сприяє ні ефективності, ні етикетності мовлення.

Не акцентувати своє Я.

У росіян для таких випадків існує повчальна приказка: Я - последняя буква в алфавите.

Прикметою доброго тону є, зокрема, останнє місце, зарезервоване для себе, у фразах з переліченням осіб, напр.: У концерті взяли участь Ірина Білик, Іван Попович і я, а не У концерті взяли участь я, Ірина Білик й Іван Попович. У Європі жартують, що галантні французи буцімто висловлюються навіть так: Мій собака і я вчора були на полюванні.

Не акцентувати своє зовсім не означає цілковито відмовитися від себе, знеособитися. Йдецься тільки про те, щоб не надто часто вживати займенник я та його відмінкові форми мене, мені, мною... і присвійні займенники мій, моє, мого та ін., а не приписувати свої заслуги, досягнення, думки комусь іншому чи назagal про них не згадувати. В українській мові є достатньо можливостей «обійти» я словесно і водночас не понести інформаційних втрат. Наприклад, замість фрази Я вже Вам говорив, що... Можна сказати : Ви вже знаєте (Вам уже відомо), що...

Проте існує комунікативно важливий випадок, коли доводиться акцентувати своє Я. Йдеться про вираження почуттів, захист власних інтересів адресанта без тиску (осуду, образ) адресата. Адресант наголошує на тому, що він хоче, що йому потрібно, а не що має чинити адресат. Така мовленнєва тактика дає можливість не спонукати адресата до захисної реакції, не викликати в нього почуття вини, потреби виправдовуватися тощо. Етикетна прямованість такої мовленнєвої поведінки стає очевидною, якщо, наприклад зіставити фразу Чому Ви завше мене перебиваєте? з таким пасажем: Якщо Ви намагаєтесь мені щось казати, коли говорю я, то я не можу приділити увагу тому, цю Ви мені говорите, бо я зосереджений на своїх думках і словах. Я бук би Всім вдячний, якщо б Ви потерпіли, поки я договорю, звичайно ж, за винятком тих випадків, коли Ви вважаєте свої слова настільки важливими, що їх треба сказати відразу.

Такі і подібні Я-твердження, Я-звернення будуються за схемою: напочатку йде нейтральний, незвинувачувальний опис вчинку чи поведінки співрозмовника, яким адресант невдоволений, тоді опис раціональних та емоціональних реакцій адресанта на цей вчинок (поведінку), по тому-пояснення, чому і як це відбивається на адресантові, нарешті - в неагресивних, чемних тонах-чого хотів би адресант. Починати завершальну частину Я-звернення доцільно формулами Я був би Вам вдячний ...; Я був би радий ...; Мені хотілося б, щоб ...; Я б віддав перевагу...

Я-твердження і Я-звернення мовно є складнішими і потребують більшої самодисципліни, ніж «лобові» Ви(ти)-твердження і Ви(ти)-звернення типу Ви повні (Ти повинен) ...; Ви не повинні (Ти не повинен) ...; Ви поміняєтесь ...: Ти не маєш права ..., що сприймаються як осуджувальні, звинувачувальні, наступальні й обумовлюють відповідну реакцію співрозмовника. Я-твердження є одним із засобів безконфліктного спілкування.

Бути уважним до адресата, налаштованим на нього.

Слідкувати за реакцією адресата на мовлення, апелювати до нього (Ви пересвідчилися, що ...; Зверніть увагу на ...; Ви готові погодитися з тим, що ..), давати йому можливість вставляти свої репліки; коригувати або й міняти тему розмови, якщо вона не до душі адресатові.

Етикет мовлення вимагає уникати негативних оцінок адресата, всіляких епітетів і порівнянь, які можуть викликати небажані асоціації, образу, зіпсувати настрій. Наприклад, у розмові з людиною, кривою на ногу, недоречно говорити, що її аргументація кульгас, а з людиною із слабким зором - що вона не бачить сенсу в такій важливій пропозиції. Так само неделікатно і нетактовно, щось пояснюючи або доводячи, обирати співрозмовник за приклад жертви уявних прикрощів, нещастя тощо, напр.: Припустімо, півоя дружшш потрапила в аварію; От якби ти, приміром, зламав ногу; Уявімо собі, що Вас укусив скажений собака.

Брати до уваги статусні і рольові ознаки адресата.

Прикрою помилкою або й виявом недостатньої культури спілкування є не звертати уваги на вік, стать, професію, рівень освіченості, посаду, національність, віровизнання та інші прикмети співрозмовника, які визначають його соціально-мовленнєвий статус, а також його соціально-мовленнєву роль, у якій він «виступає» в конкретному комунікативному акті(супутник, покупець, ситуативний партнер і т.п.). Не можна на ту саму тему говорити однаково з пенсонером і підлітком, з фахівцем і необізнаною людиною, християнином і кришнатом тощо.

Зберігати дистанцію за несиметричності статусів і ролей комунікантів.

Якщо соціально-мовленнєві статуси і ролі адресанта, атакож третьої особи неоднакові, несиметричні, то це дуже важливий чинник, який потрібно брати до уваги у комунікативній поведінці. Недотримання статусної і рольової дистанції між співрозмовниками здебільшого спричиняється до порушення норм мовленнєвого етикету, культури мовлення. Не може розмовляти онук із дідом (учень з учителем, парафіянин із священником, пацієнт із лікарем) так само, як із співрозмовником свого віку, статі, соціального становища. Саме з порушенням дистанції між спілкувальниками пов'язане вживання висловів на зразок Ти (Ви) з ким розмовляєш (те)?; Знай (те) своє місце.

Брати до уваги можливості сприйняття мовлення адресатом.

Недоречно, наприклад, у розмові з тими, хто недостатньо володіє мовою (малі діти, іноземці) вживати невідому їм лексику і фраземіку, слова в переносному значенні складні синтаксичні конструкції, говорити у пришвидшеному темпі, притишено і т.п.

Адресант має вмити поставити себе на місце адресата, ввійти в його становище, не заговорювати його: можливо, адресатові важко сприймати мовлення або ніколи слухати.

Не перетворювати діалог на монолог.

Доросла людина в змозі втримувати без перерви увагу щонайбільше 20 хвилин. А багато людей неспроможні й на такий відрізок часу. Здебільшого перша «криза уваги» настає на 15-20-ій хвилині, друга – на 30-35-ій. Це треба пам'ятати всім охочим до слова: лекторам, «штатним промовцям», просто балакунам. А головне – не забувати, що співрозмовник це теж учасник спілкування, який має що сказати і переважно хоче це зробити, тому мовленнєвий етикет вимагає керуватися засадою, відомою з римського *права: auditor et altera pars* – хай буде вислухана і друга сторона».

Не провадити діалог як дуолог.

Терміном дуолог (лат. дію – «два») учені з Чикагського університету називають розмову, в якій немає обміну думками, тому що спілкувальники слухають кожен сам себе, а не комунікативного партнера. Їх цікавить те, що вони скажуть самі, а не те, що казатиме співрозмовник. Замість сприймати мовлення партнера, кожен обмірковує власні думки. Тому в дуолозії розмова є, а обміну думками нема. «Говорити і слухати лише себе – не випадає; і коли говорити із самим собою – безумство, то слухати лише себе, розмовляючи з іншим, – безумство подвійне», – писав мудрий Грасіан.

Вдало обирати тему, логічно розгортати текст, доречно використовувати мовний матеріал.

У домі повішено не говорять про мотузок. Цей вислів, хоч екстремально, але дуже влучно відбиває важливість вибору теми розмови. Багато чітко усвідомлює про що Ви хочете говорити і з якою метою.

Розгортання тексту має здійснюватися за принципом логічної послідовності, коли наступне впливає з попереднього, підтеми між собою пов'язані, коли немає немотивованого вклинювання матеріалу однієї підтеми чи мікротеми в іншу, коли тези підкріплюються аргументами і фактами, а висновки закономірні й обґрунтовані. Основна думка повинна текти широким річищем,

не розгалужуючись на багато рукавів, не застрягаючи у відгалуженнях-заплавах, бо адресат (аудиторія) може в них її загубити, втратити нитку теми і не знатиме, про що, власне, йшла мова. Ще у давньоримські часи виник вислів *acisget!-букв.* «доречі!» – для нагадування співрозмовникові, учасникові дискусії, промовцеві, аби він повернувся до теми. Важливо також, щоб думка, оцінка, висловлена на початку розгортання теми, була такою ж і наприкінці діалогу чи монологу. Якщо вона виявилася помилковою, хибною, то краще це визнати, ніж відпиратись і виправдовуватися перекладаючи вину на співрозмовника: *Ви мене неправильно зрозуміли!*

Щодо викладу теми, то, закінчення має бути ліпшим від початку, а початок від середини.

Належно аргументувати свої думки, твердження, оцінки.

Не тільки непереконливо, а й неетично звучать «аргументи» на зразок *Це я тобі(Вам) кажу*. Не набагато кращими є докази, відомі за використанням їх персонажами світової класики. Так, чеховський Семі-Булатов заперечував думку, що на сонці є плями, такою фразою: *Цього не може бути, тому що цього не може бути ніколи*.

Відповідь на запитанням на запитання є коректною тоді, коли існує потреба щось уточнити, щось з'ясувати і т.п. Коли ж ця «відповідь і намаганням перекласти тягар доведення на співрозмовника або просто «викрутитися», то така мовленнєва поведінка не відповідає стандартам етикетного спілкування.

Дотримуватися стильової тональності мовлення.

Слід добирати мовний матеріал і будувати текст, не виходячи за межі стилю, який відповідає типові комунікативної ситуації й характерові його складових. Змішування мовного матеріалу з різних стилів доречне хіба що як засіб створення сатиричного чи комічного ефекту її художніх творах, анекдотах, пародіях тощо.

У науковому, офіційно-діловому, виробничо-технічному текстах уживати слова чи вирази розмовного про-

сторічного звучання, атакож діалектизми, жаргонізми, арготизми не заведено. Наприклад, у заяві, довідці, дорученні і т.п. замінити загальноновживані, стелічно нейтральні слова *батько* на *татко* чи *татусь*, *зарплата* на *получка*, *картопля* на *бульба*, *міліціонер* на *мент* було б грубим порушенням стилістичних норм, а заразом і культури мовлення.

Стильова тональність виступу з доповіддю, лекцією і т.п. зобов'язує мовця дуже виважено застосовувати підвищення тону голосу, прискорення чи сповільнення темпу мовлення, зміну тембру, щоб не виник дисонанс між тим, що і для кого говориться, та тим, як говориться. Те ж стосується і невербальних засобів: надмірна жестикуляція, надто рухлива міміка, «круглі очі», «довге обличчя», інтенсивне хитання головою, часте знизування плечима, різка зміна поз - усе це не відповідатиме стильовій тональності цього жанру мовлення й може спровокувати комунікативний конфлікт, не кажучи вже про те, що спричинить низьку ефективність виступу. Тільки функціонально доцільні засоби вираження можуть бути корисними адресантові.

Дотримуватися фізичних параметрів мовлення.

В усному мовленні потрібно пам'ятати про «пороги сприйняття»: надто швидко або надміру тихо вимовляння звуків не дозволяє адресатові (аудиторії) розпізнавати і «розшифровувати» слова, а з ними - висловлювання (речення) і цілий текст. Модуляція сили, висоти, тембру, темпу, тривалості пауз має бути спрямована на максимально ефективно сприйняття мовлення адресатом (аудиторією), але вона не повинна відвертати увагу від того, що говориться, вимушуючи адресата (аудиторію) аналізувати зовнішню-звукову - сторону мовлення. Можна провести експеримент: розповісти той самий текст для двох груп слухачів, але в одній групі згідно з нормами, а в другій - із різким збільшенням сили голосу і висоти тону в окремих місцях, з вимовою напівшепотом, затягуванням пауз і несподіваним прискоренням темпу, з переходом на дитячий і старечий тембр, - а тоді запропонувати слухачам

записати почуте, після чого зіставити результати першої і другої груп. Подібний експеримент можна провести і щодо нормального та надлишкового використання невербальних засобів вираження.

Брати до уваги присутність третьої особи.

Якщо в комунікативному акті, крім адресанта й адресата, присутня 3-тя особа (особи), то не помічати її(їх), провадити розмову так, ніби її(їх) немає, - означає порушувати правила добропристойності. До того ж треба брати до уваги соціально-мовленнєвий статус і соціально-мовленнєву роль 3-ої особи (осіб) у цій комунікативній ситуації.

3-ій особі (особам) має бути адресовано певне число словесних звернень адресанта. Для цього використовуються такі формули: Цікаво було взнати думку нашого колеги (добродія Петренка; пана Олекси) з цього питання; Гадаю, що і наш колега (добродій Петренко; пан Олекса) на це пристане; А Ви, колего (добродію Петренко; пане Олексо), не хотіли б щось додати до наших міркувань?; А Ви (ви) що з цього приводу скажете? та под.

Увага до 3-ої особи (осіб) має виражатися - іноді навіть більшою мірою - також невербальними засобами: рухами голови, мімікою, поглядами.

Рекомендації до адресата

Виявляти максимальну увагу до мовлення адресанта.

Увагу до адресанта, тобто насамперед до того, що він хоче сказати, чого не хоче сказати і чого не скаже, якщо йому не допомогти, а також до нього самого, зокрема до його почуттів, треба виявляти на всіх стадіях мовлення - початковій, основній, завершальній. Для цього в розпорядженні адресата є цілий арсенал вербальних і невербальних засобів. Увага до адресанта засвідчується:

- фразами, які заохочують до говоріння: Я Вас (уважно) слухаю; Говоріть, будь ласка!; То що Ви хочете сказати?

- словами і короткими фразами, які потверджують комунікативний контакт. Уживаються вони на стадіях мовлення, коли адресант ще не висловив своїх думок і почуттів до кінця: Так!; Так-так!; Авжеж!; Певно, що так!; Можливо; Може, так.
- фразами, що заохочують до продовження мовлення: Це дуже каво-розповідайте далі!; Ви мене заінтригували!; Розкажіть про це докладніше!; Мені приємно (про) це смухати та под.
- перепитуванням, з'ясуванням незрозумілих для адресата місць, «білих плям» тощо: повторіть, пере-прошую, я не зрозумів останнього слова (попередньої фрази). Повторіть, будь-ласка!; Ви сказали;...? Я правильно Вас зрозумів: Ви маєте на увазі...? Роз'ясніть мені, будь ласка, цей термін!; Я не зумів з'ясувати собі зв'язок між наведеними фактами та їх тлумаченням — розкажіть про це докладніше! Однак не можна ставити запитання, як малі діти, - до безмежності. Треба з'ясовувати найсуттєвіше.
- перефразовуванням висловлювань адресанта, щоб він відчував, що його правильно розуміють, у разі потреби вносив певні корективи у своє мовлення або й сам краще усвідомлював свої думки й почуття, напр.:

Адресант: «Людина зору» у погляді іншої людини вмиє прочитає доброзичливість, ворожість чи байдужість до неї.

Адресат: У японців, справді, очі - «вікна душі», і саме через очі відбувається співвідчуття цих людей Сходу.

- ставленням запитань, які з'ясовують, уточнюють позицію адресанта, напр.: Адресант: Для японців нюанси етикету важливіші за тонкощі граматики.

Ввічливість мовлення цінується вище за його дохідливість. І не дивно, що найвищим способом спілкування у них є мовчання.

Адресат: Ви поділяєте цей погляд Бериарда Рудофскі? А що, до речі, Ви могли б сказати в цьому аспекті про українців?

Проте запитань не має бути надто багато, щоб не збити адресанта з головного напрямку його думки вимушеними відхиленнями від неї.

- сприйманням не тільки раціональної, змістової, ай емоційної сторони мовлення адресанта: Ви цим за-непокоєні?; Вас, я бачу, це хвилює (підбадьорює; стимулює; обурює) і т.п. Тут треба бути максимально делікатним, не поспішати з оцінками, не ставити запитань, які б виявилися недоречними. Позитивну налаштованість наадресаі па краще виражати переважно невербальними засобами.
- інтерпретуванням мовлення адресанта з метою з'ясувати головне чи якісь деталі, нюанси у тому, що він висловив (часом недостатньо виразно). Вступними фразами до інтерпретування можуть бути формули типу Отже, Виговорите, що...; Якщо я Вас правильно зрозумів, то... та под.
- резюмуванням сказаного адресантом. Як початкові доречно використати фрази: її дотепер сказаного Вами впливає, що...: Головний зміст Ваших слів полягає в ...; Якщо стисло викласти Ваші думки ...
- коректною формою зауважень, незгоди з позицією адресанта: Ви маєте рацію в тому, що ..., але ...; Ви мсти б (цілковиту) рацію, коли б ...; З Вами можна було 0 погодитися (у всьому), якби ... Немає потреби доводити, що зауваження адресата мають бути належно аргументовані.

Попри всі перелічені вияви уваги до адресанта, в поведінці адресата високо цінується також «нерефлексивне слухання», тобто уважне мовчання, бо, як кажуть, гарно мовчати важче ніж гарно говорити.

Велика роль, у вираженні уваги належить поглядові, виразові обличчя, рухам голови, позі, меною мірою жес-там і неканонічним звуковим знакам.

Брати до уваги статусні і рольові ознаки адресанта.

Це має особливо велике значення, коли ці ознаки в адресанта й адресата не збігаються, тобто комуніканти

асиметричні: начальник-підлеглий, учитель-учень, бабуся-підліток, громадянини України-іноземець і т.п.

Своєчасно реагувати на мовлення адресанта.

На запитання потрібно давати відповідь відразу або ж попросити відтермінувати її фразами типу Дозвольте подумати (зосередитись; поміркувати); Я не готовий зараз дати відповідь; На жаль, не володію достатньою інформацією, щоб уже дати відповідь. Так само без зволікання належить погодитись, не погодитись чи висловити сумнів щодо тверджень співрозмовника, якщо він попросить виповісти ставлення до них. У разі потреби доцільно перепитати його, попросити уточнити деталі тощо.

Виявляти витриманість і доброзичливість.

Не перебивати адресанта «на півслові». Найкраще місце для того, щоб «уклинитися», - це пауза після абзацу (мікротеми) або хоча б після висловлювання (речення). Буває, що адресант не в змозі зупинитись і не дає співрозмовникові сказати бодай одне слово. Зробити спробу перетворити його монолог на діалог можна за допомогою формул: Дозвольте мені сказати декілька слів (перебити Вас; повернути слово); Перепрошую, зупиніться на хвилинку і не забудьте, що маєте сказати, бо я мушу зауважити, що...

Що ж до людей, які «не знають, коли треба замовкнути» і своєю нескінченною балаканиною заговорюють співрозмовника, то з ними найкраще мовчати і не стимулювати продовження розмови запитаннями, зауваженнями, запереченнями. Коли це незупинить говоруна, то доведеться знайти якийсь привід, «згадати», що кудись треба поспішати, щось терміново зробити, з кимось зустрітись, комусь зателефонувати і т.п. «Привід» має бути у належний спосіб оформлений, напр.: Перепрошую, що перебиваю. За Вашою цікавою розповіддю я ледь не забув, що буквально за 10 хвилин у мене ділова зустріч; Вибачайте, ми продовжимо нашу розмову іншим разом, а тепер я вимушений поспішати, бо па мене чекають; Пробачте, на жаль, ми мусимо припинити розмову: я згадав, що... Говорити

цебажано з привітною усмішкою і трохи заклопотаним виразом обличчя. В жодному разі не можна припиняти контакт різким відходом, з міною нетерплячки, з жестом, що виражає безнадію, тощо.

Брати до уваги присутність третьої особи (осіб).

Присутність 3-ої особи (осіб) вимагає від адресата дотримання певних норм етикетного спілкування. Її не можна ігнорувати або ж у різний спосіб натякати, що вона тут небажана. Дуже нечемно рухами голови і очей, мімікою, жестами сигналізувати адресантові, щоб він при ній «цього» не говорив. Краще, знайшовши переконливий привід, перервати адресанта і змінити тему розмови.

Неетично реагувати на мовлення адресанта так, щоб перед 3-ою особою (особами) він виглядав у непривабливому світлі: кидати іронічні репліки, брати на кпини, ставити і йому запитання, які б змушували його «обходити» їх, викручуватися, відповідати мовчанкою тощо. Нетактовно підморгувати чи кивати головою в бік адресанта, натякаючи 3-ій особі (особам): послухайте, що він верзе!; чуєте, куди гне!; ото **бачили**: який він!

Рекомендації для третьої особи

З'ясувати, чи її присутність бажана.

Якщо співрозмовники стоять чи сидять симетрично навпроти або на ближчій, ніж нейтральна, віддалі, то підходити до них без особливої на те потреби не бажано. Якщо ж вони стоять чи сидять, утворюючи плечима кут, і перебувають на нейтральній або більшій за неї відстані, - це означає, що у їхній розмові, напевно, немає таємниць.

Коли розмова між адресантом і адресатом не виходить за межі партнерських інтересів, коли вона інтимна, підвищено емоційна тощо, 3-ій особі (особам) треба знайти зручний привід і, вибачившись, відійти. За словами Жана-Жака Руссо, «мудра людина відходить за хвилину до того, коли б вона стала зайвого».

Не перебивати розмови, не втручатись у неї.

3-ій особі найкраще дотримуватися тактики нереклексивного слухання (уважного мовчання) і вступати в розмову лише тоді, коли про це попросить адресант або адресат. Коли ж виникне причина щось сказати або ж несила втриматися, то доцільно використати формули на зразок *Пробачте (Вибачте; Перепрошую), що втручаюсь; Я не хотів би втручатись у вашу розмову, але...; Дозвольте втрутитись!; Можна і мені сказати?*

Упродовж «чужого» діалогу треба зберігати нейтральний або приязний вираз обличчя, незнижувати плечима, не морщити носа, примружувати ока тощо, аби в такий спосіб не виявляти свого негативного ставлення до того, що говорить один чи й обидва учасники розмови. А понад те, потрібно утримуватися від оцінних реплік.

6.2. Стандартні етикетні ситуації

Існує чимало типових комунікативних ситуацій, котрі так і називаються етикетними, тому що в них взаємини між спілкувальниками стоять на передньому плані, а не є тлом, на якому сприймається зміст мовлення, чи етикетною «приправою» до змісту. Це ситуації вітання, знайомлення, прощання, вибачення та ін.

Ці ситуації мають стандартний, типізований характер, і їхнє мовне «забезпечення» є стереотипним, тобто узвичаєним, усталеним. Такі стереотипи полегшують мовленнєве життя людини.

Вітання

Зустрічаючись, знайомі люди вітаються. Вітаються між собою і незнайомі. Це залежить від традицій, соціальної належності людей, обставин, у яких люди перебувають, нарешті, від вихованості. Так, на Західній Україні ще яких три-чотири десятиліття тому в селах віталися з незнайомою людиною всі молодші від неї, а подекуди і старші. В окремих місцевостях цей звичай зберігся й

донині. Обмінюються вітальними репліками незнайомі, зустрівшись десь далеко у лісі, в горах, у степу. За спостереженнями, в черзі біля колодязя, на відміну від черг в інших місцях, незнайомі люди теж вітаються.

За своїм змістом вітальні формули у різних етномовних спільнотах дуже відмінні, різноманітні, іноді дивні з нашого погляду.

Українська мова багата на вітальні формули. Вислови *Доброго ранку! Добрий ранок! Доброго дня/Добрій день! Доброго вечора! Добрий вечір!* є стилістично нейтральними. Їх у відповідну пору доби можуть уживати адресанти всіх категорій до адресатів будь-якого соціально-комунікативного статусу.

Формулами *Вітаю (тебе; Вас; вас)!; Радий (тебе; Вас; вас) вітати!; Мос*

шанування!; Дозвольте Вас (вас) привітати! вітаються переважно інтелігенти старшого і середнього поколінь. У ширших соціальних сферах, але теж здебільшого людьми старшого й середнього віку, до того ж головно чоловіками, використовується вислів *Доброго здоров'я!*

У народному мовленні подекуди ще й до сьогодні збереглися вітання-побажання *З неділею святою будьте здорові!; Зі святом будьте здорові!; Будьте здорові з Новим роком, з Василем!*

У національно-патріотичних середовищах, особливо під час святкувань, ювілеїв, зборів іт.ін., вітаються словами *Слава Україні!* Це вітання зародилося у 20-их роках ХХ століття у Легії українських націоналістів, яка складалася в основному з наддніпрянців і мала свій центр у Подєбрадах (Чехія).

Мешканці Західної України, які активно практикують християнську обрядовість, вітаються фразою *Слава Ісусу Христу!*, а в сільській місцевості-також її скороченим і фонетично видозміненим варіантом, із алегроформою другого слова, - *Слава Йсу!* (словники подають цей варіант як одне слово - вигук *славайсусу*). На ці вітання відповідають фразою *Слава навіки!* У різних регіонах краю у відповідь

можна почути також «неканонічні» вислови Слава навіки Богу!; Навіки слава Богу! Навіки слива Богу великому!

У приміщенні церкви заведено спочатку помолитися, тоді, підвівшись з колін, стиха привітатися з людьми, що стоять поряд ліворуч і праворуч, нескороченою формулою Слава Ісусу Христу¹, на яку ті відповідають Слава навіки Богу! Зустрівшись у церкві поглядом із знайомою людиною, вітають її тільки легким нахилом голови.

У приміщенні з нарядженим покійником люди, що дотримуються християнських традицій, спочатку моляться за упокій душі померлого, а тоді неголосно вітаються присутніми фразою Слава Ісусу Христу!, на яку ті відповідають: Слава навіки!

Правила доброго тону вимагають обов'язково на вітання відповідати. Відповідь має бути словесною і супроводжуватися невербальними знаками вітання. Вживання тільки невербального знака (поклон, кивка тощо) за рівнем гречності поступається словесному вітання. Звичайно, не йдеться про невербальні вітання на відстані, у церкві чи в інших місцях, де є багато людей і де партнери не можуть зблизитися чи не хочуть привертати до себе увагу, заважати комусь тощо. За будь-яких обставин обмін вітальними репліками має супроводжуватися зоровим контактом. Дуже неввічливо вітатися чи відповідати на вітання не дивлячись на комунікативного партнера.

В українців не заведено, як у деяких інших народів, словесне вітатися протягом дня під час кожної зустрічі. Але зустрітись поглядом, приємно посміхнутися або й кивнути головою завше потрібно. Цезасвідчує приязне ставлення до людини. Неможна проходити повз неї, ніби вона цілком незнайома.

Існують вітальні формули з **облігаторними** (від лат. «обов'язковий») формулами-відповідями, заміна яких неможлива без порушення нормативності мовлення.

Це не загальноновживані вітання, а формули, використання яких регламентоване релігійно, конфесійно, професійно, партійно і т.п., напр.: Христос воскрес! - Воіс-

тину воскрес! Слава Україні! - Героям слава!Здрастуйте (товариші)! - Здоров'я бажаємо (пане полковнику)!

Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними. «За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий із старшим, підлеглий з начальником. Молода жінка перша кланяється літньому чоловікові», - пишуть словацькі автори Е.Крижан і Ю.Орлик.

В різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони незавжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Назагал щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціальне нижчі з соціальне вищими.

Першим, незалежно від віку, статі, посади, вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підводить до гурту, заходить у приміщення тощо.

В гостині спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

Коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою.

Акт вітання короткотривалий. Короткими є і вітальні формули. Тому в ситуації вітання важливого значення набувають фонетичні складники мовлення; сила голосу, тон, тембр, темп, - а також невербальні знаки: погляд, вираз Обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна репліка, вимовлена тихо, «під ніс», і без зорового контакту може бути не зауважена або витлумачена як вияв негативно-го ставлення до адресата. По-різному сприймаються вітальні фрази в поспішному й повільному темпі, з м'яким,

несмілим, пригніченим чи злим тембром, з насупленим, іронічним, меланхолійним поглядом, з радісною, удаваною, ехидною посмішкою і т.ін.

Словесні вітання супроводжуються **невербальними знаками** з такою ж (вітальною) семантикою: жінки - плавним нахилом голови, чоловіки - легким схилянням верхньої частини тулуба і/або голови, молоді люди-такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Вітаючись на вулиці з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли з кимось вітається Ваш супутник, то і Вам треба це зробити. Так само треба відповісти поклоном і тому, хто привітався з Вашим супутником. Це правило зобов'язує тільки чоловіків. Жінка відповідає на вітання з її супутником незнайомо їй особи лише тоді, коли воно виразно стосувалося її (жінки).

Вітаючись через вулицю, непотрібно кричати: це вважається непристойним. Достатньо зорового контакту і нижчого поклону. Якщо відстань перевищує 30 кроків, можна не вітатися.

Під час вітання треба вийняти цигарку з рота, а руки з кишень і зняти темні окуляри. Останнє, звичайно, не поширюється на людей із вадами зору.

До «комплекту» знаків вітання на відкритому повітрі входить і **здіймання головного убору** чоловіками. Такий етикетний знак поширений головно серед європейських народів.

Важливим невербальним знаком вітання є **потиск рук**. Це елемент європейської культури спілкування, який поширився на цілий світ. Треба пам'ятати, що першим руку подає старший молодшому, жінка чоловікові, соціальне вищий нижчому, а не навпаки. Якщо присутніх багато, то доречно обмежитись потиском рук із господарем (господинею) дому чи начальником, а з іншими, вклонившись, привітатися словами.

Вітатися за руку з людьми, які сидять за обідом, вечерю тощо, не треба. Не можна подавати руку через

стіл. Навіть найвищий начальник для цього має вийти з-за стола.

Подають тільки праву руку. Ліву руку, зап'ясток чи передрам'я можна простягнути для вітання тільки найближчим друзям, і то в крайньому разі.

Чоловіки, за винятком дуже старих і хворих, подаючи руку, підводяться. Жінки, особливо старшого віку, коли вітаються з чоловіками або молодшими жінками, можуть подавати руку сидячи.

Уставання (підведення) теж належить до арсеналу знаків вітання. Чоловіки, крім похилих віком, інвалідів, хворих, вітаючись, завжди повинні підвестись. Жінки підводяться тільки тоді, якщо друга особа набагато старша.

Коли жінка заходить до приміщення, чоловіки підводяться і стоять доти, доки вона не сяде або не піде. Якщо незнайома жінка проходить повз чоловіка, що сидить у парку, на вокзалі чи в інших громадських місцях, він підводиться тільки тоді, коли вона зупиниться біля нього і з ним заговорить. Якщо ж жінка проходить повз чоловіка і, не зупиняючись, привітається до нього, то йому треба встати і відповісти на вітання словами й поклоном.

Стоячи заведено зустрічати гостей. Вони сідають тільки на запрошення господаря (господині).

Діти мають вставати щоразу, коли приходять дорослі, і сідати після того, як сядуть вони. Загалом сідати належить лише тоді, коли сяде жінка, старший або соціальне вищий.

Звернення до незнайомої людини

Стандартна послідовність фраз у розмові з незнайомою людиною, може мати вигляд такого «алгоритму»:

1. Вітання: Доброго ранку! Добріш день! Добрий вечір!

2. Вибачення і прохання: Вибачте, що затримую Вас! Скажіть, будь ласки (Будьте ласкаві, скажіть; Чи не могли б Ви сказати ...).

3. Подяка: Широ (сердечна) дякую (вам) за ... (Широ вдячний за...).

4. Вибачення: Пробачте, що -затримав Вас (Вибачте, що -затримав Ваш час: Даруйте, що завдав Вам клопоту).

5. Прощання: До побачення! (Бувайте здорові!; Усього Вам найкращого!).

Розмову з незнайомою людиною сбов'язково починати вітанням. Якщо людина прос стоїть чи сидить нічим незайнята, то перед проханням можна й не вибачатися.

Пункти 3 і 4 «алгоритму» можна залежно від обставин міняти місцями.

Вибачитися, подякувати і попрощатися потрібно і тоді, коли співрозмовник не зміг чи не зумів задовольнити наше прохання. Проте декілька разів повторювати фрази з вибаченням і подякою не потрібно, бо у співрозмовника може скластися враження, що ми недооцінюємо його пам'яті або ж дякуємо і вибачаємося механічно, отже, нещиро.

Привернення до себе уваги

Щоб вступити у спілкувальний контакт, адресантові часом доводиться привернути до себе увагу потрібної йому особи (осіб), яка зайнята своїми справами. Для цього спочатку треба звернутися із словами вибачення (Перепрошую!; Пробачте!; Прошу пробачити!) і, коли потенційний співрозмовник виявить знаки уваги (поглядом, мімікою, позою, реплікою тощо), продовжити розмову стандартною фразою: Чи можна на хвилинку -зайняти Вашу увагу? (Чи дозволите на хвильку відірвати Вис від...; Скажіть, будь ласка...).

Подальше розгортання розмови для адресанта має сенс лише після реплік відповідей: Прошу!; Слухаю (Вас); Чим можу (Вам) допомогти?; Ви до мене (звертаєтесь)?; До Ваших послуг! та под. Якщо таких чи подібних реплік не було або ж якщо репліки мають заперечний, відмовний зміст (Даруйте, не можу Вам допомогти; Вибачте, мені

ніколи, тощо), належить попросити вибачення і відійти, не демонструючи ні словами, ні невербальними засобами свого розчарування чи гостріших негативних емоцій.

Знайомлення

Для успішного етикетного спілкування комунікантові потрібен певний мінімум інформації про свого мовленнєвого партнера (партнерів). Цей мінімум становить передусім, особова назва: ім'я чи ім'я і прізвище, ім'я і по батькові - або всі ці три компоненти, залежно відвіку партнера, ситуації тощо. До цього мінімуму може входити також інформація про фах комуніканта, посаду, заклад праці, навчання, місце проживання та ін. Важливе значення для потенційного мовленнєвого контакту мають відомості про захоплення, позапрофесійні інтереси (спорт, колекціонування, самодіяльне мистецтво і життєві уподобання комунікативного партнера.

Знайомлення можна окреслити як встановлення контакту між людьми із повідомленням ними чи про них комунікативного мінімуму знань, потрібних для спілкування. Повідомити про себе цю інформацію по-українському називається **відрекомендуватись**.

Відрекомендовується молодший старшому, підлеглий начальникові, чоловік жінці.

Тільки молода жінка відрекомендовується (а таки краще, щоб була відрекомендована) чоловікові літнього віку або ж високого соціального становища.

Відрекомендовуватись належить і зателефонувавши комусь, і подзвонивши чи ввійшовши до чийогось помешкання. Якщо Вас незнають, то потрібно сказати одну-дві інформувальні фрази, напр.: Моє ім'я Аскольд Петришин. Я однокурсник Ліди. Чи могли б Ви покликати її до телефону?; Я Степан Коляда. Ми недавно познайомилися з Лідою, і вона просила принести їй ці книги.

Якщо на дзвінок до дверей підійшла дитина, то відрекомендуватись потрібно і їй, напр.: Я Сергій Летенко. Поклич, будь ласка, тата або маму.

Запрошення

Комунікативний зміст запрошення полягає у зверненні до адресата з проханням прибути до адресанта або в якесь місце з певною метою - з гостину, на урочистості, презентацію, змагання, концерт тощо.

Запрошення на «малі» заходи, тобто з невеликим числом присутніх, робляться усно - безпосередньо або телефоном. На «великі» заходи запрошують у письмовій формі. Письмові запрошення потрібно висилати завчасно, щоб адресат мав можливість спланувати свої справи.

Залежно від характеру комунікативної ситуації, намірів адресанта тощо застосовуються різні формули запрошення. Фахівці поділяють їх за стильовою тональністю на **нейтральні**, напр.: (Я) -запрошую тебе (Вас) ...; Я хочу(хотів би) запросити тебе(Вас)...; **підвищені**, напр.: Дозволь(те) запросити тебе (Вас) ...; Маю честь запросити тебе (Вас) ..., **знижені**: Приходь(те), будь ласка!; Коли ласка, заходь(те) ; Заходь (те)!; Ходімо!

Виражене у формі питального речення запрошення звучить некатегорично, неспіливо, нерішуче і водночас із підвищеним рівнем чемності: Чи можу (міг би) запросити Вас ... ?; Че не погодитесь (не дасте згоди) запросити Вас ... ?; Ви дозволите (Не дозволите) запросити Вас ...?

Для **позитивної** відповіді адресат використовує репліки Дякую; Вдячний за запрошення!; Добре!; З радістю!; З великим задоволенням! Домовились!; Згоден!..Згода!; Не відмовлюся! та ін. Ці слова і словосполучення можуть бути продовжені трансформованим повторенням того, що сказав, запрошуючи, адресант, напр.: Дякую! Я прийду обов'язково (Домовились. Зустрінемося у ...).

Негативну відповідь, тобто відмову, можна дати за допомогою таких стереотипних фраз: Дякую, але не можу (не маю такої можливості); Я б із радістю, але мені не дозволяє ча; Даруйте, я вимушений Вам відмовити через незалежні від мене причини; Ні, я не зможу. Але дякую за запрошення; Вибачте, про це не може бути й мови! Дякую! Вибачитися за відмову й подякувати за запрошення доречно в будь-якому разі.

Ухильна відповідь **на** запрошення може звучати так: Дякую, може (можливо. прийду; Вдячний за запрошення! Але (мені) треба подумати: Твердо не обіцяю; не знаю, як складуться обставини; **Як** матиму можливість, прийду; Дякую!

Вибачення

Вибачення - це прохання виявити поблажливість, **простити** провину. По-іншому: це «словесне спокутування провини».

Провини бувають різні за своєю величиною і за наслідками, то мовець має вибирати з чималої парадигми стандартних фраз українського мовного етикету таку формулу, яка була б сумірна провині й водночас давала можливість досягти бажаного результату: Вибаач(те) (мені); Пробач(те) (мені)!; Даруй(те)!; (Я) перепрошую (тебе, Вас);: Пробач (те), якщо можеги(ете)!; Прошу вибачення (пробачення)!; Будьте вибачливі!; Я повинен (хочу; мушу) вибачитися перед тобою (Вами); Я маю перепросити тебе (Вас), (Я) не можу не вибачитися перед тобою (Вами)!; (Я) не можу не попросити у тебе (Вас) пробачення!; Я так винен, (завинив) перед тобою (Вами)! ін.

Як «вибачення за щось сказане або зроблене» вживається наказова форма дієслова *прощати* — *прости(ть)* та *прощай(те)*. «Слово *прощай*, крім того- що є також формулою прощання при розлуці, розставанні, а також наприкінці листа, має ще значення «пробачати чиюсь провину». Можливо, саме семантика цього омоніма впливає на вибір одного з варіантів. Адже людина, ідучи від когось, часто просить не поминати її лихом, не сердитися на неї, простити, коли щось не так».

Стандартні відповіді-реакції на вибачення звучать так: Нічого!; Нема -за що (вибачатися.; Не варта (не треба; немає потреби) вибачатися; Дрібниці! Що сталося, то сталося; Я приймаю твоє (Ваше) вибачення; Тут є і моя вина; Я не приймаю твого (Вашого) вибачення (пробачення)!

Під час мовленнєвого акту вибачення відстань між спілкувальниками не повинна бути надто велика, бо це виглядало би непристойно. Словесні формули вибачення можуть підсилюватися невербальними знаками: провинною усмішкою, притисненням долоні до серця, розведенням рук, схиленою головою тощо.

Прохання. Наказ.

Спонукальна мовленнєва дія у ввічливій формі з метою чогось домогтися від адресата називається **проханням**. **Наказ** (розказ, загад) - це розпорядження, вказівка, настанова тощо. Відмінність між проханням і наказом полягає в тому, що обов'язковим елементом прохання є ввічливість. Вона передається мовними (інтонація, слова гречності), а також позамовними (погляд, вираз обличчя, поза) засобами. Але оскільки і прохання, і наказ є спонуканням, то основною граматичною формою вираження обох цих мовленнєвих дій є дієслово **імперативного** (лат. «владний») **-наказового** способу дії, напр.: Передай(те); Читай (те); Переглянь (те); Принеси (іть).

Фахівці з психолінгвістики переконують, що імперативних форм у спілкуванні бажано уникати, щоб не зачіпати в душі співрозмовника струнки особистої гідності, не нагадувати йому про становище підлеглого тощо.

Українська мова має низку засобів пом'якшення наказовості. Варто знати, що дієслова недоконаного виду звучать менш категорично, ніж доконаного, порівн.: Сідайте і розкажіть про свої справи! Сядьте і розкажіть про свої справи. Пом'якшують імперативність частки -но і -бо, напр.: Переглянь (те)-по цей матеріал: Не зволікай (те)-бо з цією справою! Дуже бажано у фразях із дієсловами в наказовій формі вживати слова і звороти ввічливості, напр.: Організуй (те), будь ласка...: Зроби (іть) ласку, організуй(те) ...: (Я) дуже прошу тебе (Вас): організуй(те) ...

Існують типи спонукальних синтаксичних побудов етикетного характеру, які не потребують використання наказового способу дієслова, напр.: **Прошу** (Вас) **вико-**

пати це завдання до кінця тижня. (Мені) дуже потрібно, щоб **Ви** це завдання викотиш до кінця тижня. Я (дуже) **хочу** (хотів би), **щоб** це завдання було **виконане** до кінця тижня. **Чи Ви могли б виконати** це завдання до кінця тижня?

Формулами **позитивних** реплік-відповідей на прохання є: Прошу; Будьласка; Добре; Із (великим) задоволенням; Звичайно; (Я) постараюсь це зробити; Доведеться виконати; Що ж, зроблю та ін.

Відмовні етикетні відповіді на прохання звучать: Вибач(те), (я) не можу (не маю можливості); Даруй(те). але я змушений тобі (Вам) відмовити; Я б із радістю (мені б дуже хотілося), але ...; На жаль (шкода), я цього не **можу** (не зумію) зробити. Вибачайте!

Порада. Пропозиція.

Порада-це «пропозиція, вказівка, як діяти в яких-небудь обставинах, допомога добрим словом у скруті; рада». Порада (пропозиція) цілком спрямована на адресата мовлення, орієнтована на його інтереси, тому тут центральним лексико-граматичним засобом вираження є дієсловоу формі наказового способу (*Напишіть статтю; Підіть до лікаря*),

Репліки адресата можуть мати позитивний, негативний (відмовний) або ухильний зміст. Попри те в кожному разі вони повинні містити в собі слова подяки, напр.: Я тоді (Вам) дуже дякую (широко вдячний) за пораду (пропозицію)! Я нею обов'язково скористаюсь; Я не зможу скористатися з твоєї (Вашої) поради (пропозиції), але широко дякую за неї!; Дякую за пораду (пропозицію)! Я мушу над нею добре подумати (обміркувати її).

Згода

Семантичною основою формул згоди є позитивна відповідь на прохання, наказ тощо: Добре!; Будь ласка!; Згоден!; Погоджуюсь!; Мушу погодитись; Доведеться погодитись.

Згода з думкою, твердженням співрозмовника виражається фразами: "Так!; О, так!; Авжеж; Звичайно; Ви маєте рацію; Безперечно!; Очевидно, це саме так; Правдоподібно, що так воно і є та под.

Відмова

Слово *відмова* - антонім *згоди*. Ці слова мають однакову значеннєву основу, але якщо згода є позитивною відповіддю, то відмова-негативною.

Психічно відмова дається людині важче, ніж згода. Здебільшого важче вона і сприймається. Тому дуже важливо вибрати відповідну формулу відмови і поширювальну фразу, щоб не образити партнера, не спричинити комунікативного конфлікту.

Використовуючи репліки відмови: Ні!: Звичайно, ні!; (Ні) я не погоджуюсь (незгоден); (Я) ніяк не можу погодитись!; Я б дуже хотів (Мені дуже хотілося б), але ...; (Мені) шкода (жаль), однак ...; Даруй(те), сіле я змушений тобі (Всім) відмовити; та, ін., -доцільно поширювати їх фразами з переконливою аргументацією або ж причинами загального характеру, напр.: Я змушений тобі (Всім) відмовити через незалежні від мене причини (бо це не відповідає моїм моральним принципам; тому що я маю зобов'язання перед іншими людьми і т.п.).

Привітання

Привітання є виявом уваги до людини, воно засвідчує приязне ставлення до неї; це один із найпоширеніших засобів підтримування добрих взаємин між людьми, контактування. Якщо людина хоче, щоб про неї пам'ятали інші, вона сама не повинна забувати про них.

Привітання здебільшого не обходяться без побажань адресатові, а бажають передусім здоров'я. Тому синонімом слова *привітання* є слово *поздоровлення*, яке в літературному мовленні наших днів уживається рідше. Можливо, тому, що воно виглядає ніби калька російського слова *поздравление*, а може, через те, що у привітанні бажають

не тільки здоров'я, а й щастя, успіхів, здійснення задумів, душевного спокою, вічної молодості і т.ін.

У привітанні адресант виступає від власного імені, то в основній формулі цього жанру етикетного мовлення функцію граматичного центру виконує дієслово в 1-ій особі однини: *Вітаю тебе (Вас) ...* У множині це слово вживається тоді, коли адресантом є дві або більше осіб.

У наш час широко практикуються привітання з еліпсисом, тобто пропуском, дієслова: З одруженням!; З поверненням у рідні краї!; З нагородою!; З перемогою на виборах! Такі привітання більшою мірою властиві усному мовленню. Вони звучать енергійно, «по-діловому».

У привітальних фразах семантичне стрижневим словом може бути також дієслово в неозначеній формі (інфінітиві): Радий вітати тебе (Вас) з...; Спішу привітати тебе (Вас) з ...: Дозволь (те) **привітати** тебе (Всім) з ...

Репліки-відповіді на привітання теж мають стандартний характер: Сердечна (широ, від усього серця) дякую тобі (Вам) за...: Дякую! І тебе (Вас) вітаю з...; Дозволь! те) і тебе (Вас) привітати з ...; І тебе (Вас) і також!; І тебе: Взаємно!

Побаження

Комунікативно-етикетна суть побажання як мовленнєвої дії полягає у висловленні адресантом бажання про здійснення чогось для адресата. Тому основною формулою побажання в українській мові є *(Я) бажаю (зичу) тобі (Вам)...*

Існують також формули побажання, в яких граматичним центром є дієслово в наказовій формі. Від основної формули вони відрізняються дещо вищим рівнем шанобливості, напр.: Дозволь(те) побажати тобі(Вам); Прийми(іть) (найкращі) побажання..та под.

Побаження висловлюють також фразами з дієсловами у формі наказового способу: *Бережи (іть) себе!; Хай (тобі, Вам, всім) щастить!; Щастить.*

На гуртових зустрічах, вечірках, зрідка на публічних заходах українці співають «Многая літа!», що теж є своєрідною формою побажання. На Новий рік, під час Різдвяних і Йорданських свят «Многая літа!» співають колядники, віншувальники після традиційних переважно віршованих побажань.

Подяка

Виявом етикетної культури, ввічливості є висловлення подяки за добре слово, послугу, допомогу тощо. Митрополит Андрей Шептицький повчав: «Вдячність є обов'язком, а сповнення обов'язку - чеснотою».

Основним засобом вираження цього почуття в українській мові є слово *дякую*.

На землях України, що входили до складу Російської імперії, для вираження подяки доволі широко використовується слово *спасибі* (в суржи ковому варіанті - *спасібо*), яке за походженням являє собою лексикалізоване (перетворене в одне слово) і фонетичне видозмінене сполучення слів *спаси*, *Біг* (Бог).

В українському мовленні застосовуються такі формули подяки:

- 1) з прикметником як семантико-граматичним центром, напр.: (Я) (так; щиро; сердечно) **вдячний** тобі (Вам) за...;
- 2) з іменником як центральним словом, напр.: Моя тобі (Вам) **подяка** (вдячність) за ...: Прийми(іть) мою (глибоку; сердечну; щирю) подяку за ...;
- 3) з головним реченням, яке виражає стан душі адресанта, його наміри тощо, і підрядним, в якому містяться слова вдячності, напр.: Мені браку елів, щоб висловити тобі (Вам) усю глибину моєї вдячності; Якби ти (Ви) знав(ли), наскільки я вдячна тобі (Всім).

Невербальні знаки, які супроводжують мовні формули вдячності, це більш або менш глибоке нахилання голови, потиск руки, обійми, поцілунок. Останні три несловесні

вияви вдячності можливі лише між близькими людьми: родичами, членами згуртованого колективу, друзями. В інших випадках свої наміри щодо вираження вдячності у такий спосіб потрібно спочатку висловити: Дозвольте потиснути Вашу руку (обняти Вас: поцілувати Вас (Вашу руку)).

Розрада

Розрадити людину-означає заспокоїти її, втішити, принести полегшення у тривозі, смутку тощо. Основна формула розради-дієслово у формі наказового способу однини або множини: Не переживай (те)!; Не хвилюйся (тесь)!; Заспокійся(тесь)!; Не журись (іться)! Та под. Для розради широко використовуються стереотипні висловлювання з цією ж формою дієслова як ядерної семантико-граматичної одиниці: Візьми(міть) себе вруки!; Не ебери(іть) собі це так близько до серця; Викинь (те) собі це з голов; Не думай (те) про це!; Не звертай (те) на це уваги!; Надійся (тесь); (Сподівайся (тесь)) на краще!

Схвалення

Схвалення - це позитивна характеристика адресантом слів, дій, вчинків адресата. Ступінь схвалення може бути різним - у розпорядженні мовця є широка шкала (парадигма) відповідних формул: Ти (Ви) правильно вчинив (ли) (сказав; виступив); Дуже правильний (розумний; до речний) вчинок; Ти (Ви) прийняв (ли) надзвичайно вдале (розумне; продумане) рішення; Я в захопленні від твого (Вашого) вчинку (рішення; виступу) і т.п.

За нормами доброго тону, особа, вчинок якої схвалено, має належно відреагувати. З цією метою застосовуються формули, відповідні й адекватні ступеневі оцінки вчинку: Дякую! Це тобі (Вам) тільки здається; Мені приємно, що ти (Ви) так оцінив (ли) мій вчинок; Я не вартий такої оцінки (таких слів): Те ж саме я можу сказати і про тебе (Вас).

Ці та подібні фрази в усному спілкуванні супроводжуються несловесними засобами вираження вдячності: ввічливим кивком голови, приязною усмішкою тощо.

Комплімент

Етикетним призначенням комплімента є зробити словами приємність співрозмовникові, піднести йому настрій, викликати взаємну симпатію тощо. Як кажуть гумористи, комплімент - це мед, який їдять вухами.

Суттю комплімента є позитивна характеристика адресата. Перелік прикмет, які згадуються в компліментах, обмежений, а самі характеристики - стереотипні. Вони стосуються зовнішнього вигляду, розумово-вольових і морально-етичних якостей, одягу, дітей тощо.

Особливістю жанру комплімента є використання слів (прикметників, прислівників, іменників), які виражають високий ступінь якості, міри і т.ін., напр.: У тебе (Вас) такий чудовий вигляд!; Ти (Ви) так чудово виглядаєш(ете)!; Ти (Ви) така красуня!; У тебе (Вас) такі красиві очі!; Ти (Ви) така чарівна!; Ти (Ви) першокласний фахівець; З тобою (Вами) так приємно спілкуватися; Твої (Ваші) діти прекрасно виховані; та под.

Відразу «віддячувати» компліментом за комплімент, а особливо говорити про партнера те саме, що почули від нього (Ви теж красень!; У Вас теж красива (іще красивіша зачасіска!) не треба. Це не відповідає вимогам доброго смаку. Краще підібрати найпривабливіший для похвали об'єкт, прикмету, здібність тощо і, вловивши слушний момент, висловити це співрозмовникові

Зауваження. Докір.

В етикетному сенсі **зауваження** - це вказівка на помилки у поведінці, закид, докір (звинувачення в чомусь, невдоволення чимось). Оскільки тут ідеться не про схвальну оцінку вчинків, дій, слів співрозмовника, то зауваження має бути максимально об'єктивним, зваженим, делікатним. Дуже істотно, щоб воно було спрямоване на вчинок, а не на людину.

Жанр зауваження в українській мові має широкий набір стереотипних словесних формул: Я змушений зробити тобі (Вам, вам) зауваження: Ти (Ви) не зовсім добре вчинив (чи) ('зробив; сказав); Ти (Ви), напевно, недостатньо це обміркував (ли) (продумав (пи) як слід); Тобі (Вам) так робити (чинити; говорити) неличить; (На мою думку,) цей вчинок не робить тобі (Вам) честі; У такому тоні мені неприємно провадити розмову; З тобою (Вами) нелегко мати справу; Твій (Ваш) вчинок виходить за межі етичних норм та под.

У кожному з наведених висловлювань фігурує співрозмовник, репрезентований займенниковими формами *ти, тобі. Ви, Вам, Ваш* та ін. Для пом'якшення зауваження можна вибрати синтаксичну конструкцію, котра дозволяє не вживати ці слова, і в такий спосіб перенести центр докору з суб'єкта вчинку на сам вчинок, порівн.: Ти (Ви) це недобре сказав (ли) і Це було недобре сказано.

Залежно від предмета розмови і зміст зауваження відповідь адресата може являти собою:

- 1) вибачення: Вибач(те), я помилився; Я це зробив не навмисно; Мені дуже неприємно! Не сердьтесь на мене!;
- 2) **заперечення**: Даруй(те), На мою думку, твоє (Ваше) зауваження не цілком обґрунтоване (цілком необґрунтоване, безпідставне): Вибач (те), але ти (Ви) тут не маєш(ете) рації.
- 3) з'ясування: Не бачу причини для зауваження (докору); Не розумію, в чому ти (Ви) бачиш (ите) мою помилку (*за що ти (Ви) на мене образився (Лись).*)

У ситуації зауваження, докору комуніканти не повинні забувати про фонетичні параметри мовлення (мелодика, тембр, сила звучання, висота тону, темп) та про невербальні засоби спілкування (поза, міміка, жести, вираз обличчя, погляд).

Робити зауваження (докір) і реагувати на нього потрібно з максимальною виваженістю, стриманістю, делікатністю.

Висловлення сумніву

У сфері етикетного мовлення сумнів спрямовується на слушність, правдивість, вірогідність того, що висловив співрозмовник. Залежно від глибини сумніву, стилю мовлення, характеру взаємин між спілкувальниками застосовуються різні словесні формули, синтаксичні структури з неоднаковими семантичними та стилістичними властивостями. Можна виділити дві групи цих одиниць.

У фразях першої групи сумнів виражається специфічною, модифікованою під непевність, недовіру питальною інтонацією: Так?; Хіба?; Невже?; Та неже?; Ви справді так вважаєш(сте)?; І я в це маю повірити? та под.

Фрази другої групи вимовляються з розповідною інтонацією, а сумнів передається за допомогою слів, що заповнюють відповідні синтаксичні конструкції: Сумнівно, щоб...; Вельми сумніваюся, чи ...; Вам краще видно, але ...; Воно ніби переконливо, проте...; (Мені) хотілося б вірити, однак ...; (Мені) важко сказати, чи...

У вираженні сумніву застосовуються й невербальні засоби спілкування, які вживаються паралельно із словесними формулами або автономно. Це позначена недовірою міна. Скептична посмішка, знизування плечима, одноразовий помах кистю невисоко піднесеної руки, чухання потилиці та ін.

Вираження сумніву містить у собі скриту оцінку того, що висловив співрозмовник. Тому тут потрібне підкріплення фактами, об'єктивними доказами.

Висловлення власного погляду

Цей жанр етикетного мовлення має, так би сказати, **рефлексивну** суть: він орієнтований на самого ж адресанта, на ставлення його до власного мовлення, підкреслення свого авторства тощо.

Найуживанішими формулами висловлення власного погляду є: На мій погляд: На мою думку; На моє переконання; Я переконаний, що Я думаю, що ...; Мені здається, що ...; Наскільки я розумію Що стосується мене,

то Як на мене, то ...; Мушу зауважити, що Я такої (іншої) думки: ...; Я думаю (вважаю) так: ...; Така моя думка; (Я) ще раз повторюю (вимушений повторити) своє бачення...; На завершення (розмови; дискусії) вважаю за доцільне (потрібне) ще раз сказати (повторити сказане мною) і т.п.

Майже в кожній із наведених формул висловлення власного погляду є займенники першої особи (я, мене, мені ін.) або співвідносні з ними форми присвійного займенника (мій, моя і т.д.). В усних і писемних текстах наукового та публіцистичного стилів ці особові та присвійні займенники традиційно вживалися й тепер уживаються у множині («множина скромності»), напр.: На нашу думку; На завершення підсумуємо сказане нами та под.

Надміру часто застосовувати формули вираження власного погляду не слід. Тут теж треба керуватися почуттям міри і такту.

Прощання

Фінальна фаза комунікативного акту називається по-українському **прощанням**. Жанр прощання має багатий арсенал словесних формул і невербальних знаків. Семантико-стилістичні властивості прощальних формул дають можливість мовцеві зробити оптимальний вибір, взявши до уваги структуру комунікативної ситуації, взаємини із спілкувальним партнером (партнерами, аудиторією), його вік, стать, соціальне становище і т.ін.: До побачення!; Будь(те) здоров(і)!; Бувай(те) здоров(і)!; Буііач(те)!; До зустрічі!; Дозволь (те) попрощатись; Добраніч (На добраніч)!; До завтра!; Усього (Тобі: Вам) найкрайого!; Хай (тобі; Вам) щастить!

Прощальним формулам можуть передувати стереотипні фрази: Уже пізно; Мені пора; Будемо прощатися (розходитися): Шкода (жаль), але я мушу йти; Ми прекрасно (чудово; з користю) провели час; Дякую (тобі; Вам) за зустріч!; Вдячний за все!; Даруй (те), що так довго тебе (Вас) затримав;**Не** буду більше зловживати твоїм (Вашим)

часом (терпінням, твоєю (Вашою гостинністю); Не смію (тебе, Вас) довше затримувати та под.

Репліки прощання першим вимовляє той, хто відходить. Якщо це робить той, хто зостається, то вони звучать як незауважуваний натяк або й груба спонукка покинути приміщення, піти геть, отже, набувають антиетикетного, образливого сенсу. Виявом зневаги, зверхності, обурення тощо є піти не попрощавшись або не відповісти на слова прощання.

Невербальними знаками прощання за безпосереднього контакту спілкувальників є потиск рук (часто із затриманням руки на час вимовляння прощальним фраз), обійми, поцілунки (в губи, щоку, руку-залежно від взаємин). На відстані - це прощальний погляд, помаху піднесеною рукою, летючий поцілунок.

Телефонування

Телефонна розмова - це надзвичайно поширений вид усного дистантного невізуального спілкування. Співрозмовники не бачать один одного (відеотелефон ще не набув значного поширення), і тому з усіх невербальних засобів спілкування тут у розпорядженні мовця є лише неканонічні фонетичні знаки, паузи і мовчання. З огляду на відсутність підтримки мовлення жестами, поглядами, мімікою той ю воно істотно відрізняється від контактного усного спілкування.

У телефонній розмові фрази належить вимовляти виразніше, у дещо повільнішому темпі (стиль мовлення-середній між повним, монологічним, і розмовним, діалогічним), голосніше (але не кричачи в слухавку, бо це давно зображається гумористами різних країн як прикмета провінціалів). Непотрібно будувати синтаксично надто великі і складні висловлювання. Час від часу (у паузах між фразами) доречно потверджувати своє сприйняття і розуміння того, що говорить партнер, короткими репліками: Так!; Розумію!; Ясно! та под.

Розмовляти бажано стисло, щоб не забирати багато телефонного часу.

Завершується телефонна розмова фразами подяки, вибачення і прощання: Дякую Вам за розмову! Даруйте, що забрав Ваш час. Усього (Вам) найкращого! Якщо мовець не відчуває потреби вибачитися й дякувати, він може цього не робити. Однак попрощатися належить за будь-яких обставин. Цього вимагають норми мовленнєвого етикету.

Завершення телефонної розмови за правилами культури спілкування ініціює адресант - особа, яка почала діалог. Він може сказати, що всі питання вичерпав, з'ясував суть справи і т.ін. Якщо ж співрозмовником є жінка, людина старша за віком, вища за соціальним становищем, то ініціатор розмови повинен почекати, поки їїзакінчить партнер.

Листування

Сьогодні існують три види листування: ділове, приватне офіційне і приватне неофіційне.

Приватний офіційний лист пишуть за такою схемою:

1. Місце і дата написання-справа вгорі аркуша.
2. Звернення.
3. Основна частина.
4. Прикінцева частина.
5. Підпис автора (адресанта),

У приватному офіційному листі для звернення використовуються слова-регулятиви *пан* або *добродій* з означеннями, що засвідчують пошану, і прикладками - найменуваннями статусу адресата, напр.: Шановний добродію редакторе!; Високоповажний пане професоре!; Вельмишановний пане міністре!

В основній частині викладають суть справи, з приводу якої написано листа. Прикінцева частина містить у собі формулу прощання з проханням дати відповідь; тут може бути також стисле повторення суті справи.

Скорочення слів, за винятком загальноновідомих аббревіатур, у листах не практикується. Отже, пишемо, наприклад: Вельмишановний пане директоре!, а не Вш.п.директоре!

(Таке можливе хіба що в записці, та й то коли адресант у близьких взаєминах із адресатом).

Листа бажано писати на нелінійованому білому папері або на папері того ж кольору, що й конверт. Адреса має бути написана абсолютно розбірливо. Те ж стосується і зворотної адреси, яку для надійності можна «продублювати» в листі або ж на невеликому аркушику, вкладеному з листом у конверт. Адреси листів за кордон доцільно писати друкованими літерами. На конверті перед прізвищем адресата треба написати його титул, звання, сан тощо (звісно, якщо адресат їх має), напр.: Професорові Олександрові Гординському; Президентові фірми Васи́леві Скоробагатьку; Преосвященному владіці Олексієві Карпенку.

Листуючись із організаціями, установами, товариствами, доцільно вкладати маркований конверт із своєю адресою. Це значно збільшує шанси отримати відповідь.

Рекомендаційний лист і візитку з рекомендацією, що передаються особою, яку рекомендують комусь, заведено вкладати в конверт і не заклеювати його.

Особистий підпис

Особистий підпис, по-іншому - власноручний підпис, або автограф - це своєрідна емблема людини, якою вона не лише засвідчує свою особу, а й концентровано виражає свою сутність, своє ество як індивіда.

Відчуття важливості цієї емблеми виникає вже в першому класі, коли учень намагається досягнути її таємничий змісту поєднанні з оцінками й повеліннями вчительки у щоденнику та зошитах. Трохи пізніше школярі й собі починають експериментувати зі своїми прізвищами і творити автографи, замінюючи літери химерними закарлюками, орнаментуючи їх прямими й крученими лініями, гаками, закрутками, рисками та крапками.

Все це робиться з метою, щоб підпис був якнайоригінальніший та щоб його ніхто не зміг підробити. З переконаністю, що їхній автограф відповідає саме таким

стандартам, люди здебільшого користуються ним і в дорослому віці.

Пригадаймо, однак, як підписувалися найвидатніші представники нашої нації Тарас Шевченко й Іван Франко. Виявляється, у найзвичайнісінький спосіб: перша літера імені (у Франка-дві перші) і повне, виразно написане прізвище. Справді, чіткий почерк - це перша ознака культури людини, наявності у неї естетичного смаку, зрештою, здорового глузду.

Особистий підпис має бути акуратний, чіткий, виразний, аби його можна було легко впізнавати, ідентифікувати. Найкраще, щоб він являв собою першу (або дві-три перші) букву імені і повне або скорочене прізвище. У скороченому варіанті належить писати таку кількість літер (принаймні три), щоб її було достатньо для ідентифікації прізвища.

Звичайно, не забороняється орнаментувати автограф різними прикрасами з ліній, рисок, гачків, хвостиків та їх комбінацій. Деякі люди вбачають у цьому неабиякий сенс.

6.3. Порушення етикету спілкування

Йдеться про порушення норм спілкувального етикету у взаєминах між людьми. Ці порушення не завжди одиничні і випадкові. Тут теж є певна система, виразні закономірності, національна специфіка, тенденції розвитку тощо.

Як і етикет, **антиетикет** має свій арсенал мовних і позамовних виражальних засобів, свої способи використання їх у спілкуванні, свої поведінкові моделі. Наприклад, у лексиці мови є великі гнізда синонімів, що використовуються для негативної оцінки людей (*дурень, телепень, ідіот, кретин*, ін.)- Єтакож слова для образливого називання людей за їх етнічною приналежністю (*кацап* - «росіянин», *фриц* - «німець», *жабоїд* - «француз», *чурка* - «особа середньоазійського походження» та ін.). Про

наслідки вживання таких слів «ще як були ми козаками» пише автор «Історії русів».

Антиетикетна поведінка не завжди є свідомою. Доволі часто люди порушують норми етикетного спілкування, бо не знають, що дозволено, а що заборонено.

Ті самі мовні і позамовні одиниці, залежно від контексту й ситуації, можуть мати нейтральний щодо етикету, етикетний або антиетикетний сенс. В українських словах *баран* і *пень* нічого антиетикетного, як і етикетного, немає. Проте вжиті переносно, як метафоричні назви людей, ці слова звучать образливо.

У різних суспільствах співвідносні слова й однакові невербальні знаки часто щодо етикетності-неетикетності не збігаються. Те, що в одному етномовному середовищі сприймається як ненормативне, образливе тощо, в іншому може мати етикетно нейтральне або й етикетне значення. Так, в українців подавати для вітання руку старшому за віком або вищому за соціальним становищем вважається ознакою невихованості, незнання добрих манер, а в азербайджанців, навпаки, «молодший може і **повинен** подати руку на початку розмови». Перейдемо до ширшого й докладнішого розгляду антиетикету в спілкуванні.

Невербальні антиетикетні знаки

Антиетикет має у своєму розпорядженні чимале число невербальних знаків, які у спілкуванні супроводжують словесне мовлення або ж виступають самотійно. Вони не однакові за ступенем інвективності, образливості для адресата чи третьої особи, але всім їм властива груба або й непристойна експресивність, що робить їх неприйнятними з погляду етикетності й культури спілкування.

До арсеналу антиетикетних невербальних знаків належить артикуляційне й мімічно спотворене повторення або імітування слів співрозмовника чи третьої особи, перекривляння, стукання себе по голові, а тоді по чомусь твердому, адресоване співрозмовникові, крутіння пальцем біля скроні, висолоплення язика, замах рукою (кула-

ком) у бік співрозмовника чи третьої особи, відвернення пальцем нижньої повіки, демонстративне повернення спиною до співрозмовника, тикання дулі, простягання півруки з затиснутим кулаком, перегнутої другою рукою в ліктьовому суглобі, плювання в бік людини, зображення копняка (удару ногою) і т.п.

Інвективний, отже неетикетний, характер мають «зображальні» знаки, використовувані для того, щоб «наочно» показати реальні чи уявні вади людини: кульгаву ходу, невисокий зріст, довжину або форму носа, величину живота, ширину тазу, криві ноги тощо.

Не є інвективними, але часто справляють негативне враження спонтанні, неадресовані, симптоматичні знаки, які виявляють психічний стан людини, її неконтрольовані звички. Тому нетреба, наприклад, «ламати» або витягувати з хрускотом пальці, барабанити ними чи кулаком по чомусь, колупатися в носі, вухах, зубах, пощипувати ніс, вуха, шморгати носом, почухуватись, пошкрябуватись, гризти нігті й задирки, тупати, трясти, крутити ногами, накручувати локон на палець, гладити себе по животі, стегнах, слинити палець, гортаючи сторінки, мугикати і т.ін. Те ж стосується різних рухів і маніпуляцій із предметами. Неестетично і неетично виглядає, коли хтось із присутніх постукує виделкою, ножом чи ложкою по столі, дзвонить склянкою або фужером, бавиться перетнем, кораллями, крутить ключами на пальці, жонглює запальничкою, відгвинчує-загвинчує авторучку, бере в рот дужку окулярів, смикає співрозмовника за краватку, крутить на ньому гудзик, витягає нитки, сіпає за рукав і т.ін.

Культура й етикет спілкування вимагають відмовитися від застосування невербальних інвективних знаків та контролювати свою комунікативну поведінку з метою уникнути небажаного «самовикористання» спонтанних знаків. З часом, коли сформуються стійкі навички, у безперервному контролі за поведінкою свого тіла в комунікативному акті не буде потреби.

Табу й евфемізми

Табування слів, невербальних знаків, дій і т.ін. відоме з прадавніх часів. У народів, що перебувають на невисокому рівні культурно-цивілізаційного розвитку, воно пов'язане з міфічними уявленнями, з вірою в магію слів і речей, у сучасних суспільствах воно мотивоване політичними, етичними й естетичними міркуваннями та уподобаннями.

Заборона вживати інвективні слова, вирази, невербальні знаки ґрунтується на етичних і/або естетичних засадах. Табування цих одиниць в етикетному спілкуванні може бути як постійним, так і ситуативним. Табу на інвективну лексику, фраземику, інвективні невербальні знаки є так би мовити, вічним: вихована, інтелігентна людина за жодних обставин не лятиметься матірню і не плюватиме в бік співрозмовника. Особливо уважно треба ставитися до свого слововживання у спілкуванні з хворими, з людьми, що мають фізичні і психічні вади, з особами, які переживають горе, невдачу, поразку. Спілкуючись із представниками інших народів, дуже бажано знати, що є образливим для них, що у них табується.

Що, однак, чинити, коли слово табуйоване, а його значення мовець хоче висловити?

Для цього застосовуються слова-замінники. Їх називають **евфемізмами** (від грецьк. - «пом'якшений вираз»). Для прикладу студентський жарт.

Першокурсника запитали:

- Де краще вчитися: в школі чи в університеті?

- Звичайно, в університеті! У школі мені говорили:

Кучерук, ти ледар **і нероба!** А в університеті кажуть: Кучерук, Ви недостатньо працьовиті. .

Отож коли замість Брешете! кажуть: Ви відхиляєтеся від істини, а замість Ви **невіглас!** - Ви недостатньо поінформовані; Ви не володієте інформацією тощо, то це і буде використання евфемізмів замість табуйованих слів і виразів.

Евфемізми дають можливість мовцеві висловити те, що він вважає за доцільне, але у формі, прийнятній для співрозмовника. У наш час використання евфемізмів не так поширене, як у XIX і на початку XX століття, але воно залишається ефективним засобом етикетного спілкування, тому що **як** сказати часом не менш важливо, ніж **що** сказати.

Помилки у мовленні – це теж порушення етикету

Можна прекрасно знати мовний етикет, досконало володіти засобами діалектики й еристики, розумно і переконливо говорити про суть речей, але водночас не справляти належного враження на співрозмовника чи аудиторію. Це може статися через порушення норм літературного мовлення.

Співрозмовник замість того, щоб заглиблюватись у суть сказаного, захоплено слідкувати за течією думки адресанта, досконалістю її мовного оформлення, буде тамувати в собі роздратування, спричинене неправильною вимовою, звертати увагу на всілякі lapsus linguae (лат. «помилки в мові»), аналізувати їх, подумки виправляти тощо. Його увага зміщуватиметься з того, що адресант говорить, на те, **як** він це робить. А в такому разі адресантові важко досягти бажаного-ґрунтовно поінформувати адресата, переконати його, викликати у нього певну налаштованість, настрої і т.п. Іншими словами, без культури мовлення, насамперед дотримання його нормативності, не може бути повновартісним ні етикетне мовлення, ні спілкування загалом. Давньогрецький філософ Демокріт говорив, що розумну людину можна впізнати за вмінням правильно приймати рішення, діяти як належить, говорити без помилок.

Нормативна сторона мовлення є предметом уваги всіх більшою чи меншою мірою авторитетних фахівців з проблем не тільки спілкувального етикету, а й етикету назагал.

Основна маса помилок у спілкуванні українською мовою спричиняється впливом російського і/або говір-

кового та просторічного мовлення. Ці помилки численні й розмаїті.



Контрольні запитання і завдання

1. Що означає етикетна поведінка у мовленні?
2. Назвіть стандартні етикетні ситуації.
3. Схвалення - це позитивна характеристика адресантом слів, дій, вчинків адресата. Наведіть приклад схвалення.
4. Яких фізичних параметрів мовлення слід дотримуватися?
5. Назвіть причини порушення етикету спілкування.
6. Можна прекрасно знати мовний етикет, досконало володіти засобами діалектики й еристики, розумно і переконливо говорити про суть речей, але водночас не справляти належного враження на співрозмовника чи аудиторію. За яких умов це можливо?
7. Як вдало обирати тему, логічно розгортати текст, доречно використовувати мовний матеріал?

РОЗДІЛ 7.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ



- 7.1. Культура ділового спілкування
- 7.2. Принципи ефективного ділового спілкування
- 7.3. Конфліктні ситуації при веденні ділових переговорів
- 7.4. Комунікаційне управління конфліктом
- 7.5. Виробничий етикет

7.1. Культура ділового спілкування

Ключові поняття теми: ділове спілкування, комунікативна культура, вміння говорити, вміння слухати, конструктивне спілкування, конфліктні ситуації, пристосування, компроміс, співробітництво, суперництво, ігнорування, виробничий етикет, правила субординації.

У психологічній науці під спілкуванням розуміють процес взаємодії між людьми, при якому відбувається співпраця, обмін інформацією, досвідом, уміннями і навичками, а також результатами діяльності. Успішним вважається таке спілкування, коли вдається досягнути очікуваного результату: отримати потрібну інформацію, допомогу, інколи просто дружню пораду, підтримку або задоволення від спільно проведеного часу.

У житті більшості людей спілкування займає до 70 - 80% часу. Дослідження свідчать, що від вміння спілкуватися залежить ефективність роботи організації. В умовах ринкової економіки рівень комунікації персоналу має вирішальне значення для успішного вирішення проблем колективу в цілому і успішності людини в особистому житті. Цей рівень складається з двох компонентів:

- компетентності працівників;
- вміння максимально реалізувати знання на користь собі й Товариству. Другий компонент є особливо важливим. Дослідження Технологічного інституту Карнегі показали, що фінансові успіхи спеціалістів, які зайняті в галузях економіки та машинобудування, лише на 15% залежать від їх технічних знань і на 85% - від вміння спілкуватися з колегами, замовниками, тобто від особистісних якостей і навиків ефективного спілкування.

Людина від народження живе в суспільстві, спілкується з певними соціальними групами, дотримується соціальних норм поведінки (сім'я, школа, товариство) і майже не задумується над тим: - Яку роль в житті кожного відіграє спілкування?

Під вмінням спілкуватися розуміють культуру ділового спілкування, яка включає:

- високу комунікативну культуру, тобто мистецтво говорити та слухати;

- уміння об'єктивно сприймати та правильно розуміти;
- вміння будувати відносини з будь-яким партнером, досягати ефективної взаємодії на основі взаємних інтересів.

Що може допомогти бути зрозумілим і переконати інших?

Чи можна навчитися говорити, щоб Вас почули і зрозуміли? Так. Ви зможете легко порозумітися коли будете:

- чітко формулювати свою точку зору, підбираючи слова, зрозумілі для вас і співрозмовника;
- говорити від себе: “я думаю”, “я вважаю”, “я відчуваю”;
- будете говорити конкретно, не відволікати увагу загальними або всім відомими поняттями;
- проявляти увагу до співрозмовника.

Як слухати активно?

Найчастіше спілкування розпочинається із слухання. На відміну від набутих комунікативних здібностей (вміння читати і писати), вміння слухати сприймається як природна здібність, що розвивається в дитинстві. Однак дослідження показують, що ми можемо слухати, але не чути.

Типові помилки які ми допускаємо в процесі слухання (спробуйте проаналізувати, чи не допускаєте їх і Ви?):

- Виключення з розмови. Буває так, що під час розмови чи лекції Вам стає нецікаво: Ви не погоджуєтеся з почутим, або Ваші особистісні проблеми не виходять з голови, виникають якісь свої думки, ідеї - таким чином Ви втрачаєте нитку думки співрозмовника.
- Зосередженість на собі. Типова ситуація коли Ви забуваєте ім'я співрозмовника, яке щойно почули. Така ситуація трапляється тоді, коли занепокоєні своїм зовнішнім виглядом, чи шукаєте очима когось, або намагаєтеся передбачити думки інших. В усіх цих випадках Ви слухаєте не уважно.

- Поспішні висновки. Пригадайте, як Ви слухаєте коли хтось висловлює протилежну Вашій позиції точку зору? Якщо Ви це зрозуміли відразу виникає думка, що ця людина не володіє інформацією або не хоче розуміти стан речей. Ви в голові вже готуйте контраргументи, з'являється іронія і Ви пропускаєте ряд важливих деталей, що приводить до Ваших помилкових рішень.

Чинники, що перешкоджають нам слухати

Внутрішні

- Стурбованість, гнів
- Емоційне ставлення до справи, життєва позиція, точка зору
- Невпевненість в собі, скутість
- Голод, спрага, фізичне нездужання
- Часові обмеження

Зовнішні

- Конфліктна ситуація
- Звукові чи зорові подразники
- Надмірна завантаженість органів відчуття
- Неприйняття особистості співрозмовника
- Велика кількість справ, брак часу
- Прагнення все запам'ятати і нічого не забути

Людські якості

- Незвична манера говорити
- Зовнішній вигляд співрозмовника
- Емоційність співрозмовника
- Вживання незрозумілих або неприйнятних слів

Люди слухають своїх партнерів по-різному. Уміння слухати “дозволяє зрозуміти партнера, отримати від нього, повну інформацію, зробити спілкування комфортним для співрозмовника. Якщо людина бачить, що її слухають, вона, - відчуває довіру, що є важливим для ефективної розмови.

Повноцінне продуктивне слухання повинно бути активним, тобто потребує певних свідомих зусиль, які з ча-

сом стають навичками. Таке слухання має передати тому, хто говорить, певні сигнали, які вказують співрозмовнику: “Вас чують”. Це забезпечують як вербальні (словесні) так і невербальні (жести, інтонація, міміка) засоби спілкування. В разі нашого бажання продемонструвати, що ми є активними слухачами, потрібно дотримуватись певних, чітко визначених принципів активного слухання. Що рекомендовано робити під час активного слухання?

- Використовувати мову тіла: сідайте обличчям до того, з ким говорите, нахилийтеся вперед, встановіть зоровий контакт.
- Подавати звуки та жести заохочення: рухи головою, доброзичлива посмішка, “так-так”, “м-м-м...”.

Ставити уточнюючі запитання: задавайте запитання, які допомагають прояснити ситуацію, уточнити дещо з того, що вже відомо. Наприклад, “Ви маєте на увазі, що...?”. “Я не зрозуміла щодо...” їх варто використовувати протягом всього перебігу розмови, щоб краще виявити зміст виразу, головну думку розмови.

При застосуванні цього принципу, пам’ятайте: коли людина дуже схвильована або роздратована, краще тактовно відкласти обговорення справи на певний час.

Зверніть увагу на інші вербальні (словесні) прийоми активного слухання.

- Використовувати навідні запитання коли ваш співрозмовник замовкає. Це допомагає з’ясувати ще не до кінця з’ясовані сторони розмови.
- Застосовувати пряме прохання зупинитись на якомусь конкретному моменті.

Резюмувати - підсумовувати основні ідеї та почуття співрозмовника. Зверніть увагу також на те, чого не слід робити під час активного слухання:

- Давати поради
- Змінювати тему розмови
- Давати оцінки людині, яка говорить
- Перебивати
- Розповідати про власний досвід.

Переваги які нам дає вміння слухати:

- Уважне слухання розкриває мету і потреби співрозмовника. Кожен хоче спілкуватися з тим, хто його слухає, оскільки це ознака взаємної поваги.
- Уважне слухання знімає стрес, дає можливість проговорити всі проблеми і розставити акценти.
- Уважне слухання зберігає наш час. Кожен раз, коли щось доводиться повторювати, програють всі учасники бесіди.
- Уважне слухання підвищує ефективність праці, прискорює запровадження новаторських ідей.
- Уважне слухання допомагає попередити й зникнути непорозуміння, пересудів, конфліктів.

Коли ми вміємо слухати інших, одержуємо ряд переваг: покращуємо відносини з людьми, досягаємо успіхів в вирішенні виробничих проблем.

7.2. Принципи ефективного ділового спілкування

Ділове спілкування є системою внутрішньої організаційної взаємодії з приводу спільної для колективу справи. Ділове спілкування засноване на рівноправній участі всіх працівників у взаємному інформуванні. Особливістю такого спілкування є точне розуміння змісту інформації всіма його учасниками. Стиль ділового спілкування відбиває спільні цілі колективу, сприяє продуктивності праці і пошуку нових підходів до процесу знаходження істини або виходу зі скрутного становища.

Існують деякі прийоми, правильне застосування яких дозволяє викликати прихильність до себе, наблизити, здобути довіру іншої людини. Вони не завжди допоможуть Вам бути успішними, однак це перші і обов’язкові кроки до ефективного спілкування.

- “Власне ім’я”. Звертайтеся до співрозмовника по імені, оскільки звук власного імені приємний кож-

ній людині. Намагайтесь завжди використовувати у розмові “приємну мелодію імені” співрозмовника.

- “Дзеркало відносин”. Досвід показує, що усмішка на обличчі - сигнал про добрі стосунки. Слідкуйте за виразом свого обличчя. Безумовно, не треба весь час посміхатися, але слід пам'ятати, що щира усмішка володіє здатністю притягувати людей. «

- “Золоті слова”, використовуйте компліменти, тобто слова, що містять невелике перебільшення позитивних рис співрозмовника. Пам'ятайте: щоб комплімент був дійсно компліментом, він має бути однозначним (говорити тільки про позитивні якості людини), без гіпербол (перебільшення позитивного має бути незначним), враховувати власне ставлення людини до тих якостей, про які ви говорите, не містити рекомендацій щодо їх поліпшення, не містити “ложки дьогтю”.

- “Говорити з партнером однією мовою”:

- чітко формулюйте ідею, яку хочете донести до співрозмовника;
- спілкуйтеся “мовою” співрозмовника, дотримуйтесь теми розмови;
- оперуйте реальними фактами, що цікаві Вам обом;
- зосередьте розмову на тому, що співрозмовник може зробити, на тому, що викликає взаємний інтерес.
- робіть уточнення, коли самі щось не зрозуміли;
- не займайте оборонну позицію, якщо для цього немає реальних підстав;
- не будьте надто вразливі (не ображайтеся дарма);
- в розмові з фахівцями користуйтеся відповідною термінологією.

- **До ділового спілкування необхідно готуватись:**

- чітко сформулюйте для себе мету спілкування; визначте, що для Вас більш важливо процес чи результат спілкування;
- проаналізуйте обстановку (час, місце), у якій відбуватиметься спілкування. Подумайте, що необхідно зробити, щоб створити доброзичливу атмосферу;

- чітко уявіть собі, хто буде одержувачем інформації, припустіть, як він буде почувати себе в ситуації спілкування і спробуйте заздалегідь забезпечити позитивний настрій співрозмовника за допомогою описаних вище прийомів;
- намагайтесь створити дух взаємної довіри.

Конструктивне спілкування

З.П	Манера спілкування	Ефект. Наслідки
1.	Уникати заперечувальних тверджень, прямих і різких відмов.	Справляє позитивне враження.
2.	Вирішувати проблему, а не сперечатися з співрозмовником.	Переключає спілкування з конфлікту на співпрацю.
3.	Пошук разом із співрозмовником альтернативного шляху вирішення проблеми: “Давайте порадимось, подумаємо”, “Можу запропонувати...”	Орієнтує співрозмовника на нову дію, переключає увагу, перетворює супротивника на союзника.
4.	Давати точну інформацію. (“Завтра до 11 год...”, звучить більш переконливо, ніж “О першій половині дня”.	Ви цінуєте свій і чужий час, демонструєте повагу до співрозмовника, позбуваєтесь не результативних контактів, вселяєте
5.	Підкреслювати перевагу запропонованого рішення.	Підвищує шанси на згоду.
6.	Бути, дипломатичним. Краще сказати: “Тут, можливо, якась помилка”, ніж “Ви помиляєтесь”.	Не ображає самолюбство співбесідника.
7.	Уникати важких “охів - ахів”, підняття очей до стелі, образливих зауважень, різких висловлювань.	Справляє враження професійної підготовки працівників.
8.	Чітко повторити в кінці розмови, що повинен зробити співрозмовник для вирішення своєї проблеми.	Дозволяє співрозмовнику бути впевненим в собі і у Вашому бажанні допомогти йому.
9.	Завершити спілкування дружньою посмішкою і приємною фразою.	Формується позитивне враження про Товариство.
10.	Використовуйте репліки заохочення: “Ви правильно підмітили...”, “Ви доречно сказали....”	Створюють позитивний зворотній зв'язок.

Що може серйозно заважати в спілкуванні?

Хотілося б звернути увагу на деякі моделі й стратегії поведінки, які є неефективними і навіть шкідливими для досягнення тих чи інших цілей спілкування.

■ Оцінювання, упереджене ставлення. Коли ми засуджуємо, то не слухаємо того, що говорять інші, оскільки зайняті оцінюванням їх зовнішнього вигляду, манери говорити, слів, які вони використовують. Як поводить себе людина, котра оцінює:

- Критикує
- Ображає
- Робить передчасні висновки
- Хвалить для того, щоб оцінювати або маніпулювати

Прийняття рішення за інших. Це створює залежність інших від вас і позбавляє людей можливості самостійно приймати рішення. Таким чином ми даємо оточуючим зрозуміти, що їх відчуття, цінності та проблеми є для нас неважливі. Як поводить себе той, хто приймає рішення за інших:

- Наказує
- Погрожує
- Моралізує
- Займається недоречним випитуванням

Втеча від чужих проблем. Вона полягає в тому, що наш співрозмовник інколи не має бажання, пізнавати чужі проблеми, не бере до уваги почуття, та переживання іншої людини. Така розмова може покращити настрій співрозмовників, але не допомогти вирішити проблему, яка непокоїть. Як поводить себе людина, яка тікає від чужих проблем?:

- Дає поради
- Змінює тему
- Наводить логічну аргументацію
- Втішає.

Підсвідомо, ми можемо обрати таку модель поведінки, яка не тільки не ефективна, а й перешкоджає досягненню цілей.

Існують моделі захисту під час спілкування. До таких моделей відносяться:

- “Позиція захисту”. Виникає, коли спілкування починається з негативної оцінки інформації, оскільки це заважає почути дійсний її зміст.
- “Невизначеність ситуації”. Виникає, коли повідомлення дуже неповне і не розкриває всю суть проблеми.
- “Прихований зміст”. Існує, коли люди не довіряють один одному
- “Статус”. Виникає, коли статус одного з учасників спілкування високий. Може виникати враження “тиску”, тому для людини з більш високим статусом важлива “відкритість” і прагнення демонструвати її вербально і невербально.

“Навколишнє середовище”. Воно повинно бути доброзичливим, комфортним і не відволікати від теми спілкування. Значення мають час місце, можливість зручного розташування співрозмовників і, звичайно, тон розмови та ін.

“Ворожість у спілкуванні”. Виникає тоді, коли один з учасників попередньо налаштований на негативний характер спілкування.

Помилки, яких варто уникати при спілкуванні.

1. Перебивати співрозмовника.
2. Відводити погляд від співрозмовника.
3. Демонструвати нетерпіння, “підганяти” співрозмовника.
4. Відволікатися, цікавитися чимось стороннім.
5. Забігати наперед, робити передчасні висновки.
6. Уникати відповіді на запитання співрозмовника.
7. Перебивати, вставляти недоречні репліки.
8. Зневажливо, упереджено ставитися до одержаної інформації, проводити паралель зі своїми враженнями, переживаннями
9. Задавати надмірну кількість дріб'язкових запитань.

10. Давати відповіді на запитання, не дослухавши його до кінця.
11. Блокувати сприйняття, якщо інформація суперечить Вашим уявленням.

Розмова з незадоволеним клієнтом.

У випадку, коли відвідувач прийшов для того, щоб виразити своє невдоволення, зберігайте спокій і будьте врівноважені. Не допускайте, до того, щоб критичні зауваження вивели вас з рівноваги. Використовуйте наступну тактику:

- Уважно все вислухайте, мовчіть, не перебивайте, дайте відвідувачеві можливість виговоритись і висловити все, що на душі. Часто це єдине, що гідно особі, яка скаржиться. Не перебивайте і не заперечуйте, краще інколи з чимось погоджуйтесь, киваючи головою.
- Робіть записи.

Це покаже, що зауваження та критику ви сприймаєте серйозно.

- Виявіть увагу, співчуття і вибачтесь.

Пообіцяйте розібратись в ситуації, яка склалась. Проте передчасно не звинувачуйте своїх колег.

Подякуйте

Подякуйте за те, що людина користувалася послугами чи товарами вашої компанії. Вона прийшла до вас зі скаргою, а це означає, що вона довіряє вам, що ви зможете виправити вказаний стан.

- Прийміть певні заходи.

Необхідно негайно владнати, непорозуміння, щоб справа не пішла далі. До того ж успішне і швидке вирішення проблеми піде вам на користь - зробіть скаргу продуктивною!

Фактори сприяння відновленню потенціалу активного слухача:

1. Зміна обстановки (перерва, інший вид роботи, свіже повітря).

2. Зменшення звичного темпу спілкування (побудьте на самоті, заплющіть очі, вимкніть радіоприймач, змініть освітлення).
3. Розслабтеся (послухайте спокійну музику, помилуйтеся пейзажем, прочитайте щось відволікаюче, побудьте з людьми з якими Вам приємно спілкуватися, поговоріть на приємні для Вас теми, тощо).
4. Проявіть фізичну активність (прогуляйтеся, зробіть кілька фізичних вправ).

Спілкування по телефону

Вміння спілкуватися по телефону є важливим елементом культури. Для ефективної співпраці і створення позитивного іміджу організації важливо виробити хороший стиль спілкування по телефону, вміти справити приємне враження.

Подумайте, що Ви говорите, коли знімаєте трубку? Чи Ви привітні? Чи звучить Ваш голос так, що хочеться з Вами говорити?

При відсутності візуального контакту важливо виразити свій ентузіазм з допомогою голосу. Ваша інтонація і позитивний настрій справлять вирішальне враження на те, як сприймуть ваші слова на другому кінці дроту.

Практичні рекомендації

Коли телефонують до Вас.

Коли Ви чуєте телефонний дзвінок, трубку знімайте після другого, але не пізніше третього дзвінка, щоб не змушувати абонента довго чекати. Необхідно:

- представитися, щоб людина зрозуміла, що вона додзвонилася власне туди, куди хотіла.
- Поставити запитання:
 - чим можемо Вам допомогти (зарадити)?
 - яка інформація Вас цікавить?
- Якщо Ви не можете надати компетентної відповіді. Ви повинні ввічливо пояснити, хто може вирішити дане питання, по якому телефону слід зателефонувати або запропонуйте співрозмовнику підійти на фірму. Не забудьте вказати адресу, прийомні дні, години.

Під час розмови по телефону створюйте ілюзію присутності:

- в кожному реченні обов'язково називайте ім'я партнера;
- підтримуйте розмову короткими словами;
- не розмовляйте з іншими.
- Коли під час розмови по телефону до Вас підійшов Ваш керівник, задайте питання щодо переривання розмови, так як перевага надається Вашому шефу.

Після вимушеної перерви необхідно назвати ім'я абонента і подякувати за розуміння.

Якщо Ви не можете продовжити розмову, тоді попросіть вибачення і домовтеся про можливість зателефонувати пізніше.

Не забувайте, що Ви є представником компанії і від Вашого вміння володіти своєю мовою та емоціями залежить, яке враження складається.

Коли телефонуєте Ви:

- Представтеся особі, голос якої почули. Назвіть: прізвище, ім'я, посаду, відділ.
- Поясніть, з приводу якого питання Ви телефонуєте.

Заздалегідь визначте коло питань, що Вас цікавлять. Викладайте їх стисло і чітко. Якщо питання потребує обговорення, домовтеся про час, коли Ви зможете зателефонувати вдруге або будете чекати дзвінка.

Готуючись до телефонних переговорів, необхідно ретельно продумати свої пропозиції, підготувати ручку чи олівець, записник чи аркуш паперу, необхідні цифрові дані і документи по темі розмови.

Не слід обговорювати по телефону гострі або делікатні питання виробничої діяльності Вашого співрозмовника або фірми, яку він представляє, а також персональні (особисті) проблеми навіть тоді, коли, на Ваш погляд, вони мають безпосереднє відношення до ситуації, яка обговорюється.

Особливо слід пам'ятати, що під час розмови по телефону не треба піднімати питання, які стосуються третіх осіб та організацій.

Не займайте без потреби телефон. Це службовий телефон і можливо в цей час він потрібен для вирішення більш важливих питань.

Звичайно, якщо Ви телефонуєте, будьте взаємно ввічливі. Ввічливість - це те, що нічого не варто для Вас, але цінується дуже дорого.

Телефонуючи особисто знайомим. Ви цікавитеся їх самопочуттям, настроєм і т.д. Постарайтеся взяти собі за правило розмовляти не більше трьох хвилин. Ви збережете свій і їхній час.

7.3. Конфліктні ситуації при веденні ділових переговорів

У слово "конфлікт" ми схильні вкладати широкий зміст та вживати його у різних значеннях. Спеціальна література розглядає конфлікт на соціальному, соціально - психологічному та психологічному рівнях, які пов'язані між собою. Ми розбиратимемо поняття "конфлікт" в соціально - психологічній площині. Слово "конфлікт" походить від латинського, що означає боротися разом.

Чим, на вашу думку, є конфлікти:

- ознакою слабкості організації? чи
- кроками до поступу та розвитку організації?

Чи може бути конфлікт корисним і бажаним?

Сучасні дослідження стверджують, що конфлікт дає можливість

- виявити різні точки зору;
- отримати додаткову інформацію;
- вислухати альтернативне рішення;
- почути і проговорити проблеми.

Визначальним у сприйнятті конфліктності є “особистісне розуміння” людьми тих протиріч, які лежать в основі конфліктних ситуацій.

Корені міжособистісних непорозумінь - у взаєминах між індивідами. Конфлікти є можливими, коли люди працюють разом, мають спільну мету, беруть участь у розподілі видів та результатів праці, виконують взаємопов'язані ролі (такі як керівник - підлеглий), та залежать від спільних ресурсів, одне одного. Двоє людей у стосунках є взаємозалежними: те, що робить один, впливає на те, що робить інший. Але водночас кожна особистість займає свою позицію, дотримується різних цілей і має різні потреби. Поєднання взаємозалежності й різних позицій може створити умови для виникнення конфлікту.

Причини конфліктів

- Розподіл ресурсів (вакансій, техніки, коштів).
- Взаємозалежність завдань: коли кожен працівник вважає, що його робота є найважливішою.
- Різниця в особистісних цілях при виконанні завдань.
- Різні цінності: групові та особисті.
- Різниця в манері поведінки і життєвому досвіді (освіта, вік, стаж, досвід).
- Недостатні комунікації:
 - відсутній зворотній зв'язок;
 - низький рівень інформованості;
 - нечітко поставлена мета;
 - невідомі наслідки діяльності;
 - незрозумілі (нечіткі) критерії завдань, вимог;
 - не конкретно визначені посадові обов'язки.

Для розуміння суті соціально-психологічних конфліктів, рекомендуємо з'ясувати, що таке *бажання, потреби, цілі та інтереси*.

Бажання - це прагнення чого-небудь. Кожна людина має власну низку бажань.

Потреба - це те, без чого не можна обійтися, щоб вижити, це необхідність у чомусь. Потреби є загальнолюд-

ськими, універсальними. Виходячи з наших бажань, а також індивідуальних можливостей і потреб ми ставимо мету.

Мета - це ідеальний стан справ, який ми цінуємо і до якого ми прагнемо, працюючи над тим, щоб його досягти.

Інтереси - це потенційна користь[^], яку можна одержати завдяки досягненню наших цілей.

Іноді наші інтереси та інтереси інших людей є сумісними, а іноді вони перебувають у конфлікті. Конфлікт інтересів існує, коли дії однієї особи, що (“Бий їх усіх!”). Протестив поведінки у конфліктній ситуації існує набагато більше. Фахівці з конфліктології виділили 5 типових стилів поведінки у конфліктній ситуації.

- ПРИСТОСУВАННЯ - це зміна своєї позиції, манери поведінки, стирання протиріч і т.д.
- СУПЕРНИЦТВО, КОНФРОНТАЦІЯ - це відкрита боротьба за свої інтереси, відстоювання своєї позиції.
- ІГНОРУВАННЯ, УХИЛЯННЯ ВІД КОНФЛІКТУ - це прагнення вийти конфліктної ситуації, не вирішуючи її.
- КОМПРОМІС - це урегулювання суперечки через взаємні поступки, це стирання розмежувань: щось віддати для того, щоб відповідно й отримати.
- СПІВРОБІТНИЦТВО - це прийняття спільного рішення, що задовольняє інтереси обох сторін, це вигрешна позиція, яка будується на довірі те розв'язанні проблем.

Власні інтереси	Дію сам		Діємо разом	
	Конфронтація		Співробітництво	Активні дії
	Суперництво	Компроміс		
	Ухиляння Ігнорування		Пристосування	Пасивні дії
Інтереси протилежної сторони ->				

ІГНОРУВАННЯ (ухиляння) - це намагання триматися осторонь, відмовитися від власних цілей заради уникнення конфліктної взаємодії. Використовується за умови, коли:

- Джерело протиріч несуттєве порівняно з іншими проблемами.
- Для вираженого обдумування проблеми і прийняття правильного рішення необхідний час.
- Ситуація потребує дослідження, вивчення додаткової інформації
- Предмет суперечки не має відношення до справи, він лише відволікає і створює нові проблеми.
- Ситуація є дуже напруженою. Заради уникнення більших неприємностей слід зачекати.
- Відомо, що ви не можете вирішити конфлікт на свою користь.
- Вам недостатньо повноважень, щоб вирішити проблему (на свою користь).
- Необхідно терміново вирішити питання.
- Вирішення питання директивним шляхом не приведе до успіху.
- Обидві сторони мають однакові повноваження.
- Сторони приймають тимчасове рішення, яке задовольняє обох.
- Питання не принципове і мета частково може змінитися.
- Компроміс допоможе зберегти відносини.

НАСЛІДКИ: продуктивний шлях вирішення конфліктів, що забезпечить рівність позицій і точок зору.

СПІВРОБІТНИЦТВО - це позиція остаточного вирішення проблеми. Використовується за умови, коли:

- Потрібно знайти спільне рішення.
- Головна мета - набутти спільний досвід, одержати повну інформацію.
- Необхідно врахувати різні точки зору, відпрацювати спільні ідеї.

- Необхідно залучити до співпраці інших членів колективу.
- Існують довготривалі стосунки з протилежною групою.
- Є достатньо часу для опрацювання проблеми (хороший підхід для вирішення конфлікту на основі перспективних планів).
- Реалізується двостороннє бажання працювати над проблемою (ідеєю), напрацьовується спільне рішення.

НАСЛІДКИ: утворення спільності людей, причетних до вирішення проблеми, прийняття найкращого рішення, розстановка пріоритетів.

Етапи розв'язання конфліктів

Позитивне розв'язання конфлікту передбачає, окрім вибору стилю, певну процедуру. Конфлікт неможливо розв'язати без пошуку компромісного рішення, складовою якого є, насамперед, контроль емоцій, встановлення правил і проголошення (уточнення, обговорення) позицій сторін. Підготовлена схема, на нашу думку, полегшить вихід з конфліктної ситуації.

1. Формулюйте проблему з позиції потреб, інтересів кожної сторони конфлікту.
2. Переформуйте її так, щоб можна було врахувати одразу потреби обох сторін
3. Проговоріть альтернативні рішення
4. Оцініть запропоновані рішення з обох позицій
5. Оберіть найкращий, найприйнятніший варіант.
6. Зафіксуйте розв'язання конфлікту (наприклад, потиском рук, підписанням угоди).

Шляхи розв'язання конфлікту

В конфліктних ситуаціях партнери можуть застосовувати словесні прийоми "Я - повідомлення", "Ви - повідомлення", пов'язані як з побудовою речення, так і з визначенням головного суб'єкта, на якому зосереджується увага. "Ви - повідомлення" завжди веде до поглиблення

конфлікту. “Я - повідомлення” - це перший крок до позитивного розв’язання конфлікту. Допомагають реалізувати “Я - повідомлення” фрази типу “Коли я бачу (або чую), що (як) Ви...”, “Я відчуваю...”, “Мені б хотілося, щоб у майбутньому Ви...”. Як правило, “Я - повідомлення” не вкладається в рамки простої формули чи речення. Головне — дотримуватися і намагатися говорити про власну реакцію, а не викладати висновки(критику) щодо дій іншої сторони.

Слід пам’ятати, що:

- а) гнів завжди веде до “Ви - повідомлення”, яке неодмінно містить у собі деякий присуд, “вердикт”.
- б) Вироки, присуди, таврування ґрунтуються на припущеннях. Спробуйте уточнити всі припущення. Інші люди зовсім не зобов’язані діяти згідно з цими припущеннями, якщо вони їх не поділяють.
- в) “Я- повідомлення” не спрацює, якщо Ви намагатиметеся встановити контроль над іншою людиною. Але якщо Ви бажаєте прояснити проблему й знайти шанс для її вирішення, “Я-повідомлення” може стати в пригоді.) Правильне використання “Я - повідомлення” може стати свідченням прояву довіри та певною оцінкою - як Вас, так і іншої людини.
- Для позитивного розв’язання конфлікту необхідно досягати позиції “Перемога-перемога”. Це формула підходу до вирішення конфліктної ситуації, яка передбачає вирішення проблеми із повним або частковим задоволенням обох сторін. Для отримання потрібного результату необхідно ставити уточнюючі та навідні запитання. Це допоможе прояснити причини незадоволення реальних потреб.
- Використання методики медіації. “Медіація” (від слова *media* - середина) - це техніка розв’язання конфліктів, коли необхідна активна участь особи, посередника. Важливим є нейтральна позиція медіатора і неприйняття на себе функції захисту однієї зі сторін, навіть коли вона має рацію.

Застосовується після опанування попередніх навичок. Медіація - це мистецтво і наука. Її успішність великою мірою залежить від кваліфікації медіатора та його особистої здатності допомогти обом сторонам. Завдання медіатора в тому, щоб трансформуючи конфлікт узгодити сторони, щоб вони мали сумісні цілі і змогли знайти оптимальне вирішення проблеми. Медіатор не підказує рішення, а допомагає самостійно дійти згоди.

Сьогодні створюються спеціальні організації, що займаються медіацією професійно.

7.4. Комунікаційне управління конфліктом

Прийоми контролю над емоціями дозволяють залишитися поза конфліктною ситуацією хоч не завжди змінюють фон спілкування з надмірно емоційного на нейтральний або позитивний. Знання про них та володіння спектром можливих реакцій, дає розуміння різних варіантів розвитку ситуації, дозволяє працювати з різними шляхами виходу з конфліктної ситуації. Як і будь-які прийоми, вони не є універсальними, і хоч окремі з них мають в собі певний відбиток штучності, це не знижує їх ефективності. У ситуації перед конфліктною або конфліктною спілкування люди сприймають штучність спілкування співрозмовника як уміння тримати себе в руках.

Основним принципом запобігання розвитку конфлікту є вміння передбачати розвиток ситуації за негативним сценарієм (система контрольованого страху). Немає ніякої виправданості в тому, щоб “лізти на рожен”, відштовхуючись лише від власних реакцій та амбіцій. Не випадково у сленгу “силовиків” є термін “прокачати ситуацію”. Проаналізуйте можливі шляхи розвитку ситуації і після цього дійте, беручи на себе відповідальність за наслідки. Часто навіть контрольоване

тримання паузи дозволяє здійснити потрібний вплив на співрозмовника.

Коментар: “Є успіхи, які треба відзначати хвилиною мовчання”. Метод “Прогнозовані наслідки”.

Використовується як демонстративна тактика упевненості, що дозволяє поділити відповідальність із співрозмовником за наслідки конфлікту. Необхідне озвучити співрозмовнику можливі сценарії розвитку ситуації, пропонуючи вибрати найприйнятніший. Природно, що формулюючи варіанти, можна ввести іншу сторону як в стан розгубленості так і спровокувати її на активні дії (якщо ви до них готові).

Метод “лапки”. Запропонований М. Еріксоном. У відповідь на агресивний вислів (жест, описується ситуація звернення до третьої особи і висловлюється власні ставлення до того, що відбувається: “До мого друга теж: підійшли з такою про позицією. Знаєш, Що він відповів? І не думав за це братися! “

У цій фразі людина реально, хоча і від третьої особи, висловлює своє ставлення до того, що відбувається.

Метод допомагає зняти негативні емоції, висловити власні думки з приводу ситуації та співрозмовника і при цьому не дати прямого приводу для початку конфлікту. Розумним співрозмовником це може бути сприйнято як іронія.

Метод “відхід в беземоційність”. Базується на тому, що в ситуації нормального спілкування люди говорять з достатньо великою кількістю інтонаційних, смислових, емоційних акцентів. При використуванні даного методу слід різко уповільнити темп спілкуванні вирівняти інтонацію, зробити слова монотонними, дивитися злегка спідлоба робити чітко виражені паузи в кінці фрази, усувати напругу в голосі.

Метод “згорнутий контакт”. Метод полягає в умінні продемонструвати впевнену поведінку. Наприклад у відповідь на неконструктивну критику, замість реакції образи або агресії, рекомендуємо у відповідь сказати фразу типу: “Добре, я над цим подумаю”.

Подібна відповідь демонструє вашу захищеність і показує, що ситуацією керуєте все-таки ви.

Метод “Але”.

Використовується за допомогою прийому підбору позитивної противаги, яка допомагає змінити загальну оцінку ситуації. Ви нібито погоджуєтесь із змістом вислову опонента, але разом з тим демонструєте явну перевагу своєї позиції.

Метод “Мої відчуття”.

Цей прийом умовно містить три елементи:

Коли...” - після цього вступу йде опис процесу, що відбувається: “Коли на мене підвищують голос...”, “Кат, на мене тиснуть і т.д. “

Я звичайно...” - після цієї зв'язки йде опис власного стану або відчуттів: “я, звичайно, гублюся”; “у мене, переважно, пропадає бажання спілкуватися і т.д.”

Давайте...” - після цього слова йде пропозиція змінити правила взаємодії: “Давайте спокійно обговоримо”, “Давайте спробуємо проаналізувати і т.д.”

Метод “Вам важливо?”

Технологія полягає в умінні помітити і зафіксувати ту потребу, через яку співрозмовник намагається розв'язати конфлікт. При цьому необхідно одержати підтвердження того, що ви правильно відобразили його стан. “Чому ви завжди приходите в такому неохайному вигляді на переговори?” - “Вам важливо, що б люди, з якими ви розмовляєте, мали відповідний діловий імідж?” - “Так”.

Метод “Радість на прикрість”.

Полягає в умінні висловити назустріч незадоволенню комплімент, завданням якого є змінити стиль повідомлення. Наприклад, у відповідь на попередню претензію “Чому ви завжди приходите в такому неохайному вигляді на переговори?”, відповідь могла б звучати, таким чином: “Спасибі, що ви звернули увагу на важливу деталь - мій зовнішній вигляд. Я зверну на це до увагу”. Не варто недооцінювати значення цього прийому. Він достатньо часто використовується в переговорах високого рангу та допомагає знизити рівень негативних емоцій.

Варто ще раз наголосити, що жоден з описаних методів не є універсальний, але якщо людина володіє спектром можливих реакцій, вона все одно буде більш захищеною, ніж та, яка готова реагувати лише емоційно.

Писані й неписані правила спілкування в конфліктних ситуаціях.

Кодекс поведінки при конфлікті

- Будьте ввічливі.
- Не відповідайте агресією на агресію.
- Дайте партнеру “випустити пар”.
- Поводьтеся спокійно, впевнено, не зверхньо. Попросіть спокійно висловити всі претензії.
- Наголосіть, що будете враховувати лише факти і обгрунтовані докази.
- Попросіть висловити бажаний кінцевий результат суперечки і проблему, що перешкоджає досягнути спільної мети.
- Запропонуйте опоненту висловити своє бачення вирішення даної проблеми. Пам'ятайте, що потрібно шукати взаємовигідні варіанти її вирішення.
- Попросіть у опонента поради (як би він доступив у аналогічній ситуації).
- Дайте партнеру можливість зберегти своє лице у будь якому випадку.
- Не принижуйте гідності людини. Критикуйте виконання конкретного завдання, а не саму особистість.
- Постарайтеся зрозуміти один одного. Вам допоможуть уточнюючі запитання - “Якщо я Вас правильно зрозумів...?”, “Ви хотіли сказати...?”, “Дозвольте мені повторити, щоб переконатися, що я Вас правильно зрозумів. Ви хочете?”
- Постарайтеся зберегти людські відносини, незалежно від результатів вирішення суперечки. Не бійтеся попросити пробачення, якщо відчуваєте, що Ви не праві. Це, по-перше, обеззброює суперника, по - друге, викликає повагу до Вас, так як попросити пробачення можуть лише впевнені в собі люди.

Десять типових помилок конфліктуючої людини

1. Відстоювання своєї точки зору, а не вирішення проблеми.
2. Стереотипне мислення, прагнення помістити існуючу проблему в рамки загальноприйнятих норм, традицій, правил.
3. Невміння поводитися гнучко, не бажання змінювати тактику.
4. Нетерпимість до інакомислячих, не бажання перейти нашу позицію, піти на компроміс.
5. Відволікання від основної мети, зміна пріоритетів, цінностей.
6. Бачення лише одного шляху вирішення проблеми, однієї позиції, а не багатоваріантності.
7. Страх піти на ризик.
8. Зверхнє ставлення до думки інших.
9. Створення перепон для генерації ідей, надмірна критика, посилення страху, невпевненості.
10. Не бажання чи не вміння аналізувати і рухатися шляхом взаєморозуміння.

ТАБУ в конфліктній ситуації

1. Оцінювати критично партнера.
2. Приписувати йому підступні наміри.
3. Демонструвати зверхність.
4. Перекладати на партнера всю відповідальність.
5. Ігнорувати інтереси іншої сторони.
6. Дивитися на все зі своєї позиції.
7. Перебільшувати свої заслуги.
8. Применшувати заслуги партнера і його внесок у спільну справу.
9. Підвищувати голос, кричати, нервуватися.
10. Торкатися “болючих місць” людини, критикувати її особистість, риси, вади.
11. Пред'являти партнеру багато претензій, вимог.

Притча

Учень одного філософа пішов відвідати свого вчителя, який лежав на смертному ложі.

—Залишіть мені у спадок трохи вашої мудрості, — просив він. —Бачиш мій язик? — спитав філософ. —Бачу, — відповів учень. —А мої зуби? Чи всі ще там? —Ні, не всі.

—А знаєш, чому язик тримається довше від зубів? Бо він м'який і гнучкий, а зуби тверді — тому й випадають. Тепер ти знаєш усе, що треба знати. Іншої мудрості я не маю.

7.5. Виробничий етикет передбачає загальновідомі правила

■ Правила субординації:

- не з'являтися в кабінеті начальника без виклику чи дозволу;
- не починати з керівником розмову на невиробничі теми першим і без дозволу;
- не сідати без запрошення - в кабінеті начальника, на діловій зустрічі і в гостях;
- вітаючись з кимсь, хто зайшов до Вас у кабінет, слід встати, особливо якщо це керівник. Прощаючись - також;
- своєчасно виконувати накази і вказівки вищих посадовців;
- своєчасно інформувати колег про можливі зміни графіку роботи;
- обов'язково інформувати керівника (колег) про Ваш невихід на роботу;
- підбирати час для ведення ділових переговорів, враховуючи інтереси партнера - це дасть Вам можливість краще зрозуміти один одного.

■ Правила етикету:

- не дозволяти собі сидіти в присутності людей похилого віку, дітей, жінок;

- уступати дорогу жінкам, людям старшим за віком, положенням;
 - бути однаково уважним і коректним з підлеглими та керівництвом, споживачами та відвідувачами;
 - пропонувати відвідувачам воду, чай, каву;
 - просити вибачення, коли Вас відволікає під час бесіди телефонний дзвінок чи інша людина.
 - не дивитися у вікно, в інший бік, на якісь відволікаючі предмети;
 - не бути багатослівним, більше і уважніше слухати відвідувачів;
 - не перебивати, не підвищувати голос;
 - не обмовляти людей, особливо в період їх відсутності;
 - не перешіптуватися за спиною у колег, уникати двозначних жартів;
 - не влаштовувати інтриг;
 - не займатися своєю зачіскою, макіяжем, чищенням чи примірянням одягу в присутності колег чи сторонніх;
 - не обідати на столі з документацією.
- #### ■ Правила внутрішнього контролю:
- необхідно слідкувати за своїми жестами, позами, мімікою, інтонацією, не показувати свого роздратування;
 - слід уникати розмов на приватні теми в робочий час, як зі співробітниками, так і з відвідувачами;
 - Не дозволяти своїм почуттям проявлятися в присутності колег: образа, заздрість, помста.
- #### ■ Правила спілкування по телефону:
- не займайте телефон довготривалими розмовами, особливо на приватні теми;
 - представтеся і чітко повідомте те, заради чого телефонуєте;
 - підготуйте ручку і папір для запису необхідної інформації;
 - посміхайтесь (повідте, слухач це відчує).

Особливості прийнятих правил етикету залежать від стилю керівництва і форми діяльності організації.

Основні заповіді ділового етикету

- Робіть все вчасно.

Запізнення не лише перешкоджають роботі, але і вказують на те, що на людину не можна покластися. Якщо Ви бачите, що запізнюється - обов'язково зателефонуйте і повідомте про це секретаря, співробітників.

Коли Ви плануєте час на виконання певного завдання, психологи радять завжди брати 25% більше, ніж потребує дана справа, на вашу думку.

За законом "Мерфі" всі справи займають значно більше часу ніж Вам здається, а всі перешкоди, труднощі, які можуть виникнути, обов'язково з'являться.

Так що залишайте час на не прогнозовані труднощі.

- Не говоріть зайвого.

Кожна організація, корпорація, як і людина має свої секрети. Ніколи, нікому не передавайте інформації приватного характеру.

- Будьте люб'язні, доброзичливі, привітні.

Ваші споживачі, колеги, підлеглі можуть неодноразово псувати Вам настрій, однак Ви все одно повинні бути привітні та уважні до Всіх. Це єдино вірний шлях до успіху.

Думайте про інших, а не лише про себе.

Поважайте тих хто Вас оточує (від підлеглих до керівників - кожен має право на власну думку). Впевненість у собі не повинна заважати бути скромним.

- Вдягайтеся відповідно.

Одяг - ознака культури. Дотримуйтеся ділового стилю і гами кольорів, яка Вам личить.

- Говоріть і пишіть правильно.

Існує культура ділового спілкування. Кожен документ - це елемент ділового

іміджу. Вчіться точно і лаконічно викладати свої думки. Телефонна розмова - не більше 3-х хвилин. Ініціатива припинення розмови

належить ініціатору телефонного дзвінка, або старшому за рангом. Поважайте старших. Вік у спілкуванні не головне. Не має молодих чи старих; є розумні і не дуже. Не допускайте вікової дискримінації, однак не допускайте і панібратства.

- Знаходьте час для відпочинку.

Пам'ятайте, що нормальний відпочинок відновлює сили і гарантує успіх і прибутки.

- Розвивайте творчий потенціал. Пишайтеся своєю працею.

Перше враження

Потрібно лише 10-15 сек., щоб створити про себе перше враження, і все наступне життя, щоб його змінити (якщо воно негативне).

Правила, які допоможуть справити про себе добре враження.

Оскільки рухи, жести і слова в основному визначають, як Вас сприймають інші, важливо знати:

Ваші перші 10 слів повинні бути найважливішими. Найефективніший засіб швидкого взаєморозуміння - вияв подяки. "Спасибі, що знайшли час зустрітися зі мною.....", "Я дуже рада зустрітися з Вами особисто,..",

"Спасибі за те, що виявили інтерес до цього питання...". Починайте зустріч з подяки, називаючи ім'я людини з якою розмовляєте.

- Звертайте активну увагу на особу з якою спілкуєтесь.

- Дивіться в очі - Посміхайтесь Пам'ятайте, що Ваша енергійна поведінка демонструє Вашу впевненість. Посміхайтесь! Будьте впевненими в собі. Людям це сподобається(спробуйте, це спрацює).

- Зверніть увагу на ходу.

Куди б Ви не заходили, добавляйте пружності до ходи. Ходіть енергійно, живо.

Намагайтесь зберігати пружність ходи і вкінці робочого дня - інші звернуть на це увагу.

"Зверніть увагу на свій зовнішній вигляд.

Наш одяг - це послання без слів. Інформація, яку несе людина своєю манерою одягатися, говорить: хто ця людина, чим займається, який соціум представляє.

Вимоги, які пред'являють до одягу, це - комфорт, практичність, універсальність.

Відомо, що стиль одягу впливає на успіх. Не забувайте про призначення різних стилів одягу.

Кожен пам'ятає "По одешинці зустрічають...", тому слід відповідно вдягатися.

На робочому місці - це ділові костюми.

Світ напрацював певні стандарти, в тому числі і в одязі. Ділові люди повинні їх чітко дотримуватись.

Тож які це стандарти і яких правил слід дотримуватися?

- Діловий одяг
 - класичний;
 - практичний і універсальний;
 - чистий і акуратний.
- Не можна два дні підряд ходити в одній і тій самій сорочці/блузці.
- Трикотажні і в'язані вироби для людей представницьких професій не є відповідними.
- Недопустимо особі представницької професії в офіційній обстановці знімати жакет чи піджак.

Колір і забарвлення.

Чорний: залишається незмінним як колір вечірніх урочистих заходів, траурних церемоній і дуже обмежено в інших ситуаціях ділового спілкування.

Сірий: вишуканий і коректний. Багатогранність можливостей створення комбінацій з іншими кольорами робить сірий універсальним і здатним надати костюму стриманий, класичний імідж, тому його власник справляє враження людини, яка дбає про свій індивідуальний статус і здатна на максимум свободи дій.

Темно - синій: в залежності від кольору обличчя, очей, волосся - можна вважати класичним, а в залежності від забарвлення сорочки, краватки, може складати враження привабливого і викликати довіру.

Костюм в клітинку: чим інтенсивніша і крупніша клітинка, тим імідж менш діловий.

Віддавайте перевагу невиразному глухому забарвленню костюмів. Він елегантний, зручний, його носять тільки вдень, використовують у всіх випадках життя, окрім вечора. Одягають з однотонною сорочкою, з чорним або коричневим взуттям.

Не вдягайте на роботу нічого строкатого, яскравого, що привертає увагу, якщо Ви хочете, щоб звертали увагу на Вас, а не на Ваш зовнішній вигляд.

Погано поєднуються в різних частинах одягу однакові малюнки.

Малинові, зелені піджаки складають враження уніформи. Вдягайтеся відповідно ситуації, в тому ж стилі, що й люди, з якими Ви маєте зустрітись, Це справляє хороше враження.

Деякі чисто етикетні зауваження:

- Акуратна зачіска
- Прикраси повинні відповідати події і ситуації. (Якість прикрас і аксесуарів часто сприймається як відбиток Вашої суті).
- Купляючи чоловічі сорочки, їх слід перевірити - просуньте вказівний палець між коміром сорочки та шиєю: якщо палець - проходить, значить сорочка Вашого розміру.
- Чи можна носити піджак розщипленим? Так, але при виконанні трьох умов. *Перша:* це коли піджак однобортний. *Друга:* це допустимо тільки в неофіційній обстановці, серед своїх колег і співробітників, і заборонено при зустрічі з відвідувачами та партнерами. *Третя:* коли під піджаком є жилетка.

В приміщенні, де передбачено сидіти, ви можете розстебнути нижній гудзик однобортного піджака. Заведено, щоб з-під рукава виглядав манжет сорочки на 1-1,5 см.

- Починайте день з "правильної ноги". Взуття повинно виглядати як нове.

- Вживаючи парфуми, не забувайте, що вони подобаються Вам. На віддалі витягнутої руки їх не повинно бути чути.

Психологічні сигнали, що сприяють швидкому встановленню контакту:

- Чітке привітання (бажано по імені).
- Пропозиції, що створюють зручності: “ Сідайте як Вам зручно”, “ Вам зручно...?”.
- Звертання по імені.
- Кут повороту тіла до співрозмовника - 45-90 градусів.
- Кут нахилу тіла - менше прямого.
- Дотримання дистанції
 - 0 - 50 см. - інтимна зона (розмова на такій віддалі зі співрозмовником сприймається як приватна - особиста - секретна);
 - 50- 60 - 120см. - особиста (передбачає дружні - теплі стосунки);
 - 120-360 см.-соціальна, традиційна для простої розмови навіть з малознайомою людиною. В ній кожен почувається комфортно;
 - понад 360 см. - публічна (виступ - звернення до багатьох, людина стає “одним з багатьох”).

Контакт очима (кілька разів на хвилину, однак не довше 3-5 сек. і не більше 80% загальної тривалості розмови).

Що може зіпсувати враження про себе?

- Необережні недбалі слова. (Вживайте слова відповідно до ситуації).
- Вживання жаргонних слів.
- Підсмішкуватість. (Не заповнюйте паузи в спілкуванні підсмішками). * Недоречні дотики. Єдина виправдана форма дотиків - потиск рук при привітанні.
- Руки Ваших рук. Дослідження показали, що руки, які лежать на столі, більш привабливі, ніж коли Ви їх тримаєте в кишені.

- Використання жуйки. Ніколи не жуйте гумку на робочому місці. Якщо будете це робити, Вас вважатимуть непрофесіоналом.
- Покашлювання. Звичка покашлювати під час бесіди дуже неприваблива, намагайтесь замість цього робити ковтальні рухи.

Як викликати до себе довіру?

- 1) Завжди приходьте на домовлену зустріч на кілька хвилин завчасно - це покаже, що Ви контролюєте свій час.
- 2) Будьте організовані. (Наприклад, зберігайте свої візитки і ручку в одному місці, щоб їх не шукати).
- 3) Оточіть себе командою, яка складається з впевнених у собі людей. Їх впевненість буде позитивним відображенням і Вас самого.

Притча “Дзеркальний світ”.

Учень запитав учителя: “Яким є оточуючий світ: ворожим, чи таким, що несе благо кожній людині?”

Вчитель відповів притчею.

«Колись давно жив великий шах. Він наказав збудувати розкішний палац. Там було багато незвичного. В одній залі всі стіни, стелі, двері і навіть підлога були дзеркальні. Дзеркала були надзвичайно чисті і відвідувачі не відразу розуміли, що перед ними дзеркала.

В цій залі також: були слухові вікна, що створювали відлуння. Запитаєш: “Хто ти?” і почувеш у відповідь відлуння “Хто ти? Хто ти? “Одного разу в залу забігла собака, яка збентежено завмерла посередині - її оточувала ціла зграя собак, з усіх сторін, знизу, зверху. Собака про всяк випадок загарчала, показала ікла; і всі зображення відповіли їй тим самим. Собака злякалася і почала гавкати. Луна повторила її голос. Вона гарчала сильніше, лютіше - луна не відставала. Собака металася по кімнаті, скакала, гарчала, кусала повітря, клацала зубами і — всі її відображення теж.

Зранку прислуга знайшла її мертвою, в оточенні мільйона зображень мертвих собак, В залі не було ніко-

го, хто міг би причинити їй зло. Вона померла, воюючи з власними зображеннями.»

«Тепер ти розумієш»,- відповів учитель, що світ не несе ні добра, ні зла сам по собі. Він байдужий до людей. Все, що відбувається навколо нас - це лише відображення наших власних думок, почуттів, бажань, вчинків, слів. Світ - це велике дзеркало»



Контрольні запитання і завдання

1. Що означає культура ділового спілкування
2. Назвіть принципи ефективного ділового спілкування
3. Опишіть конфліктні ситуації при веденні ділових переговорів
4. Що Ви розумієте під комунікаційним управлінням конфліктом
5. Назвіть головні принципи виробничого етикету.
6. Які Ви знаєте писані й неписані правила спілкування в конфліктних ситуаціях.
7. Складіть тренінг формування навиків ділового спілкування.

РОЗДІЛ 8.

ПОНЯТТЯ ПИСЬМОВИХ КОМУНІКАЦІЙ



- 8.1. Види, засоби і канали передачі письмових повідомлень
- 8.2. Етика письмових комунікацій
- 8.3. Бар'єри письмових комунікацій, шляхи їх подолання
- 8.4. Основні принципи письмових комунікацій.

8.1. Виду, засоби і канали передачі письмових повідомлень

Ключові поняття теми: комунікація, письмова комунікація, письмове повідомлення, канал передачі повідомлень, етика письмових комунікацій, бар'єр письмових комунікацій, уніфікація.

У літературі з комунікацій для визначення технічно важливого відмінності між типом кодування інформації і маршрутом, по якому направляється повідомлення, використовуються поняття «засоби» і «канали» передачі повідомлень. Тим не менш, важливо мати на увазі, що на практиці ці терміни іноді можуть використовуватися як взаємозамінні. Якби кошти і канали передачі повідомлень не використовувалися, письмове спілкування утворюється величезним безліччю різних повідомлень, часто передаються одночасно. При цьому письмові повідомлення можуть включати в себе один або більше наступних типів даних:

- фактичні дані: конкретні і об'єктивні (наприклад, дата, час і місце проведення презентації нових пральних машин, на яку Вас запрошують)
- ідеї: абстрактні або потребують докази об'єктивності (наприклад, опис принципів дії нового покоління пральних машин, одну з яких Вам пропонують придбати);
- думки і твердження: конкретні або абстрактні, об'єктивні чи суб'єктивні (наприклад, «Наші нові пральні машини - найкращі у світі!»)
- мотивація: передана «енергія», що впливає на одержувача (наприклад, спонукання придбати пральну машину)
- емоції: те, що відчуває або виражає відправник (наприклад, «Ми будемо раді зустрічі з Вами!»)

Основним видом письмових повідомлень є ділові листи. У свою чергу, в залежності від цілей комунікації, ділові листи поділяються на цілий ряд типів, про які ми докладніше поговоримо в Главі 3. Окрім ділових листів, публікацій у ЗМІ і прямої поштової розсилки, керівники

і співробітники переважної більшості компаній регулярно стикаються з складанням звітів, службових записок, розпоряджень, наказів, інструкцій, договорів, а також з підготовкою презентаційних матеріалів, як правило, містять текстову і графічну інформацію.

Основним каналом у письмових комунікаціях є відправка повідомлень поштою. Крім цього каналу, а також не менш традиційних телеграфу і кур'єрської доставки, у наше життя досить міцно увійшла публікація письмових повідомлень у спеціальних засобах масової інформації.

Крім перерахованих, на сьогодні існують і все ширше використовуються такі сучасні канали передачі письмових повідомлень як електронна пошта і факс. Ці канали вважаються менш «офіційними» у порівнянні зі звичайною поштою.

Існують два основних способи посилення впливу письмового повідомлення на одержувача:

- кодування повідомлення з використанням різних засобів передачі на одному каналі (наприклад, поряд зі словами постачати брошуру чи газетну статтю ілюстраціями)
- передача повідомлення із застосуванням безлічі каналів (наприклад, поєднувати традиційну поштову розсилку з розсилкою по електронній пошті).

Існують два основних способи посилення впливу письмового

повідомлення на одержувача:

- кодування повідомлення з використанням різних засобів передачі на одному каналі (наприклад, поряд зі словами постачати брошуру чи газетну статтю ілюстраціями)
- передача повідомлення із застосуванням безлічі каналів (наприклад, поєднувати традиційну поштову розсилку з розсилкою по електронній поштою).

8.2. Етика письмових комунікацій

Етика комунікацій передбачає вибір найбільш доречного виду комунікацій, а також засобів і каналів передачі повідомлення. При сучасному рівні засобів перехоплення інформації можна з великою ймовірністю сказати, що для більшості повідомлень, що направляються Вам в офіс, існує шанс бути прочитаними або прослухати. Тому, якщо передана інформація може становити інтерес як об'єкт промислового шпигунства, перш за все, подбайте про те, щоб забезпечити інформаційну безпеку Вашого підприємства (див. відповідний модуль КФОР). Інформацію, що носить приватний характер, але не становить комерційну таємницю, зазвичай направляють поштою рекомендованим листом або користуються послугами кур'єрів. З точки зору етики комунікацій, повідомлення такого типу завжди направляються адресатам у письмовому вигляді. Чим більше офіційний захід Ви плануєте, тим більш солідно має виглядати ваше запрошення. Під солідністю в даному випадку розуміється не тільки сам текст, але і оформлення Вашого запрошення: конверт, папір, кольорне рішення і тд. Якщо Ви плануєте більш «камерний» захід для вузького кола співробітників і партнерів, як бланки для запрошень можна використовувати листівки. Але і в даному випадку, розсилка по пошті буде виглядати доречніше, ніж по факсу або електронною поштою.

В етиці комунікацій електронна пошта вважається приблизно таким же неофіційним каналом передачі повідомлень, як і телефонний дзвінок. Вона не підходить для відправки офіційних співчуттів, поздоровлень або запрошень. Проте, в порівнянні з телефонним «обдзвоном», розсилка повідомлень електронною поштою вважається більш «ввічливою», оскільки адресат отримує повідомлення тоді, коли це зручно йому, а не в той момент, коли його побажає відіслати відправник. Крім того, електронна пошта - чудовий канал для передачі внутрішньої фірмової інформації і нерідко добре доповнення до традиційної поштової розсилки.

8.3. Бар'єри письмових комунікацій, шляхи їх подолати.

Основні категорії комунікаційних бар'єрів включають:

- Сміслові бар'єри: проблеми в розумінні змісту або значення повідомлення.
- Організаційні бар'єри: проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників спілкування один від одного; зі спеціалізацією завдань; з відмінностями в авторитеті і статусі спілкуються; власністю на інформацію.
- Міжособистісні бар'єри: проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування.
- Індивідуальні бар'єри (фізіологічні та психологічні): проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення і діяльності, які можуть визначатися фізичними вадами, і проблеми, пов'язані з особистими комунікативними навичками, які можуть визначатися психологічними особливостями і станом.
- Соціальні та культурні бар'єри: проблеми, пов'язані з нормами, цінностями і лінією поведінки певних груп людей.
- Економічні, географічні та часові бар'єри: проблеми тимчасових і грошових ресурсів, різного місцеположення і вплив часу отримання повідомлення.
- Бар'єри каналів і засобів поширення інформації: проблема конфлікту між способами і засобами передачі інформації (що вибрати).
- Технологічні бар'єри: проблеми використання технологій прийому та передачі інформації.

У багатьох проблемах комунікації звинувачують технологію. Навіть якщо виключити технологічні збої (коли у Вас під рукою є якась альтернативна технологія, наприклад, електронна пошта замість факсу), то людські помилки, суть яких або у виборі невідповідного кана-

лу, або у неефективному його використанні, дадуть про себе знати. Фактично комунікаційні технології лише забезпечують користувачів тими чи іншими каналами, але якість здійснюваної з їх допомогою комунікації продовжує визначатися людьми. Правильно враховуючи сильні та слабкі сторони будь-якого одержувача, усвідомлено використовуючи різні канали, комунікаційні бар'єри можна подолати.

Існує три загальних правила ефективної доставки будь-якого повідомлення, незалежно від засобів і каналів:

- Забути про себе. Самосвідомості властиво пробивати собі дорогу у Ваше повідомлення, і воно може перешкодити правильно інтерпретувати отриману зворотний зв'язок. Намагайтеся максимально сфокусувати увагу на одержувача повідомлення.
- Вдаватися до безлічі засобів. Якщо висока ймовірність того, що Ваше повідомлення не дійде до одержувача, використовуйте більш одного засобу і каналу для підкріплення свого повідомлення. Ретельно підбирайте засоби і канали, оберігайте повідомлення від неузгодженості.
- Домагатися зворотного зв'язку. Звіряйтеся з будь-якою відповідною реакцією свого одержувача, якщо необхідно, переглядайте і повторюйте комунікаційний процес. Якщо отримаєте негативний зворотний зв'язок, намагайтеся не скотитися до критиканства на особистісному рівні.

8.4. Основні принципи письмових комунікацій

До основних принципів письмових комунікацій відносять: персональність; стислість; цілісність і зв'язність; позитивність; тактовність; зручність читання; залучення уваги; грамотність тощо.

Практично будь-який лист відкриває персональне звернення до адресата. Від того, наскільки грамотно написано це звернення, може залежати успіх або невдача всього Вашого повідомлення. Персональність Вашого листа починається з правильного зазначення на конверті імені одержувача. Це може здатися очевидним, але сьогодні навіть офіційні листи часто містять зменшувальні імена, помилки і такі анонімні вирази як «з сім'єю», «гість» або «супроводжуючий». Щоб уникнути скандалу, не вважайте за працю з'ясувати правильне ім'я того, кому Ви пишете.

Кожному імені на конверті має передувати шанобливе звернення. Якщо Ви не хочете зрівнятися за рівнем безтактності з нинішнім президентом МОК, не тільки переплутав ініціали Президента Росії, а й «забув», на якій посаді знаходиться його респондент, правильно вибирайте вид звернення, наприклад «Пане Президенте», «Вельмишановний професор» або «Ваша Святосте». Якщо Ви знаєте, яке звернення воліє чути адресат, використовуйте саме його.

Така ситуація дійсно може виникнути, особливо якщо Ви готуєте рекламний лист для подальшого розсилання. У такому випадку рекомендуються наступні вітання «Шановні панове» або «Пані та панове». Не варто опускати традиційні вітання, навіть якщо Ви вважаєте, що вони не представляють особливої цінності.

Стислість - це здатність сказати те, що Ви хочете, використовуючи якомога менше слів. Існує кілька загальних рекомендацій, які дозволяють писати коротко:

- уникайте довгих слів
- уникайте багатослівних виразів
- уникайте непотрібних повторень
- уникайте протертих фраз і кліше

Багатослівні вираження - це мертвий вантаж у реченні. Зазвичай зайве слово легко прослизав в Вашу пропозицію. Як у будь-якого шпигуна, у нього є всі необхідні якості, щоб трохи краще сховатися. Тому пишу-

чи людям потрібно бути пильними. Існує дуже простий спосіб скорочення багатослівних виразів: виключите необов'язкові слова.

Ясність викладу включає в себе вибір слів, структури пропозиції та абзацу, а також загальну організацію того, що Ви пишете, будь то лист, записка або звіт. Ясність являє собою концепцію, яка б означала, що ми пишемо так, що читач розуміє написане. Для ясності велике значення має легкість для читання. Цілісність і зв'язність також дуже важливі. Більш того, ясність включає деякі додаткові методи, такі як ретельний вибір слів, введення тематичних пропозицій в кожен абзац, складання плану перед тим, як почати писати.

Якщо Ви вже написали текст, перш ніж переправити його адресату, рекомендуємо переконатися, що в ньому відсутні:

- абстрактні слова і вирази
- слова, що маскують непривабливу реальність (евфемізми)
- незнайомі слова і технічний жаргон

У діловій кореспонденції кожна пропозиція має містити лише одну думку. Тому при складанні пропозиції необхідно переконатися в тому, що в ньому немає не пов'язаних один з одним думок.

Досягти цілісності легко, якщо Ви вживаєте в діловому листі прості речення. Однак якщо Ви обмежитесь тільки ними, це може призвести до переривчастого стилю листа з точки зору читача. Тому досвідчені автори використовують комбінації простих, складносурядних і складно-підрядних речень, щоб домогтися змін ритму. При цьому необхідно переконатися, що кожен абзац містить тільки одну головну думку.

Речі повинні досягти чіткої логічного зв'язку окремих думок, а також рівної течії думок у рамках документа. Така особливістю називається зв'язністю, і вона важлива як для пропозицій, так і для абзаців. Якщо пропозиції або абзаци пов'язані, це означає, що думки, викладені в них, легко зрозуміти.

Те, як люди будуть реагувати на Ваш лист, часто залежить від комунікаційного клімату, який Ви створюєте у своєму зверненні. Ефективний текст повинен бути позитивним.

Навіть коли Ви пишете у справі, тон і стиль Вашого листа можуть справити на читача як позитивне, так і негативне враження. Порівняйте звернення, взяті з різних ділових листів і наведені в прикладах нижче. Всі вони мають одне і те ж значення, але виробляють на читача зовсім різне враження. Крім того, існують різні прийоми, що дозволяють логічно посилити позитивність повідомлення. Один з таких підходів використовує концепцію реверсивних слів, що дозволяють змінити тон листа з негативного на позитивний. Як приклад реверсивних слів можна навести такі, як: однак, з іншого боку, тим не менш і т.п.

Ще одним способом домогтися від Ваших листів максимальної позитивності є розстановка акцентів за допомогою відповідного розміщення інформації. При використанні акценту розміщення ми вирішуємо, розмістити чи позитивну інформацію на початку або в кінці листа, оскільки саме ці блоки привертають найбільшу увагу. Протилежні дії також спрацьовують: розміщуючи негативну інформацію в середині листа, подалі від акцентованих початку і кінця, Ви привертаєте до неї мінімально можливу увагу. Люди, що володіють тактом, знають, як себе вести в різних ситуаціях. Для письмових комунікацій тактовність має особливе значення.

Безтактність в письмових комунікаціях найчастіше проявляється тоді, коли пишучі ігнорують особливості або інтереси одержувачів листів. На жаль, дуже багато хто з нас вважають, що те, що прийнятно для нас, прийнятно і для інших. Безтактність в листуванні може проявитися у зневажливому зверненні, спроби «задавити» читача інтелектом, нарочитому зарозумілості або «задобрювання», недовіру, використанні образливих порівнянь, згадці фізичних недоліків, спробах дискримінації за статевими або расовими ознаками і релігійним переконанням.

Вам необхідно почати з аналізу особливостей одержувача Вашого повідомлення. Якщо ж Ви звертаєтеся не до конкретної людини, а до певної аудиторії читачів, постарайтеся скласти збірний образ вашого читача, звернувши увагу на наступні моменти:

- які професійні групи можуть представляти Ваші адресати
- які можливі вікові групи
- наскільки утворені Ваші респонденти
- до яких соціальних, політичних чи релігійних груп вони належать.

Результатом Вашого аналізу повинен стати найбільш прийнятний і тактовний стиль письма. Якщо Ви грамотно проаналізували цільову аудиторію читачів, швидше за все Вам вдасться уникнути багатьох «гострих кутів». Крім того, відмітними особливостями тактовно складеної кореспонденції є:

- звернення до інтелекту читача
- звернення до особистості, а не до категорії
- відсутність проявів дискримінації
- концентрація уваги на сприйнятті одержувача

Звертаючись до читача, Ви не повинні думати, що він у чомусь краще або гірше за Вас. Занадто високий або дуже примітивний стиль письма можуть образити читача. Безтактність виникає, коли пишучий намагається справити враження, а не висловити суть питання. Читач відчуває себе збитим з пантелику, втрачає інтерес до повідомлення або, що ще гірше, невірно інтерпретує Вашу інформацію.

Коли говорять, що текст легко читається, мають на увазі, що він легко сприймається читачем, оскільки написаний просто і зрозуміло. Багато навмисно вибирають довгі слова і пишуть докладно, щоб продемонструвати своє володіння мовою. При такому підході будь-яку просту думку можна написати так, що читає буде складно або неможливо її зрозуміти. З точки зору зручності читання Ви повинні писати відповідно до KISS-принципом: ко-

ротко, ясно і доступно. Ваша мета - домогтися швидкого розуміння і легкого засвоєння написаного.

Грамотне використання абзаців, кожен з яких містить лише одну основну думку, також допоможе читачеві зосередитися на кожній з цих думок.

Нарешті, у Вашому розпорядженні різноманітні знаки пунктуації, - крапки, двокрапки, крапки з комою, коми, лапки, дужки, знаки запитання й оклику, тире, три крапки. Грамотно використовуючи ці знаки, Ви можете виділити ті чи інші думки, розставити смислові акценти, розбити або об'єднати пропозиції, тобто істотно підвищити «читабельність» тексту.

Так, можете, але з достатньою мірою обережності. Загальновідомо, що метафори та образні вирази можуть підвищувати силу впливу повідомлення. Метафори використовуються і для того, щоб надати абстрактним ідеям більш конкретний вид. Однак, якщо Ваше діловий лист буде перевантажено загальновідомими порівняннями і штампами, це не додасть Вам популярності в очах читача і, швидше за все, ускладнить розуміння написаного. Занадто часте вживання Ваших «улюблених» слів і виразів також може виявитися втомливим для читача.

Грамотність: «обличчя» Вашого повідомлення. Багато підприємців вважають, що контроль правопису, відстеження граматичних правил і пунктуації - просто нудне і нікчемне заняття. На жаль, багато помилок пунктуації та недотримання правил граматики виявляються причинами нерозуміння Вашого тексту читачем.

Якщо у Вас залишаються сумніви на цей рахунок, задумайтесь хоча б про деяких загальновідомих проблеми, що виникають через нехтування граматики і пунктуацією:

- одержувачі неправильно інтерпретують повідомлення, що призводить до неправильним відповідям і діям
- одержувачі втрачають час, намагаючись розібратися в сенсі повідомлення

- помилки залишають негативне враження від спілкування з відправником, який представляється погано освіченим непрофесіоналом. Переваги грамотного відправника також очевидні, як і недоліки безграмотного:
- володіючи кращим знанням законів, що лежать в основі мови, Ви можете користуватися ним цілеспрямовано, з більшою гнучкістю і творчо
- вміння грамотно користуватися мовою підвищує кредит довіри до Вас, як до автора, з боку одержувача
- грамотність - це та «упаковка», яка в письмових комунікаціях може серйозно допомогти продати основний «товар», - Ваші думки.

Стандартні елементи оформлення. Уніфікація - процес розробки документів на основі єдиних стандартів і правил. Елементами уніфікації є використання стандартизованих форматів і формулярів - зразків (макетів розміщення реквізитів на документі) та застосування стандартних граматичних зворотів.

Стандартизація - розробка правил і нормативів, згідно з якими повинно здійснюватися складання документів. Існують загальноприйняті елементи уніфікації, які багато в чому визначають «зовнішній вигляд» Вашої ділової кореспонденції та внутрішньофірмових документів. До них відносяться:

- Формат - розмір паперового аркуша, на якому розміщується документ.

Стандартним форматом для більшості ділових листів і документів є А4 (297х210 мм).

- Бланк - стандартний аркуш паперу, на якому заздалегідь відтворена постійна інформація про організації-автора і відведено місце для змінної інформації.
- Формуляр-зразок або просто зразок - модель документа, на якій позначено місця для розміщення кожного реквізиту або групи реквізитів, що забезпечує швидкий пошук потрібних елементів інформації.

- Шаблон (трафарет) документа - типова структура документа, в яку включені стандартні елементи оформлення. Наприклад, шаблон ділового листа буде включати стандартний заголовок, елементи внутрішнього адреси, поля дати та реєстраційного номера листа, типові вітання, поле для основної частини і типові завершальні фрази.
- Реквізити - невід'ємні частини документа, що забезпечують його розуміння і легітимність, тобто законну силу і здатність привести до потрібних дій.

Дійсно більшість компаній користується для ділових листів власними бланками. На готових бланках пишуться також службові записки, оформляються накази, рахунки і звіти. Залежно від типу документа, розміщеного на бланку, він може виглядати по-різному і відрізнятися набором реквізитів.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть види, засоби і канали передачі письмових повідомлень
2. Сформулюйте головні правила етики письмових комунікацій.
3. Назвіть бар'єри письмових комунікацій, вкажіть шляхи їх подолання.
4. Які основні принципи письмових комунікацій.
5. Перерахуйте стандартні елементи оформлення письмових комунікацій.
6. Як називається процес розробки документів на основі єдиних стандартів і правил?
7. Які є загальноприйняті елементи уніфікації, які багато в чому визначають «зовнішній вигляд» ділової кореспонденції та внутрішньофірмових документів?

РОЗДІЛ 9.

ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ ТА ПЕРЕГОВОРИ



- 9.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей.
- 9.2. Складання ділових листів.
- 9.3. Службові записки, розпорядження, інструкції та інші внутрішні документи компанії.

9.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Ключові поняття теми: ділові зустрічі, підготовка і проведення ділових зустрічей, зустріч делегації, привітання, розміщення учасників зустрічі, офіційна мова; ділові листи; службові записки; інструкції; внутрішні документи компанії.

Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки. Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні. Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону. Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

Предмет ділової зустрічі. Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають “візитами ввічливості”, оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Місце проведення ділової зустрічі. Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Своя територія. Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми). Зустріч на своїй території дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує

вираз “вдома і стіни допомагають”. Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм.

Організаційні засоби пов'язані з психологічними. Адже форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу (дружелюбності, тиску, напруженості, маніпуляції тощо). Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, мебльованість та наповненість (комп'ютер, телефон, міні-АТС з факсом, дороге письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо). Окрім того, уже сам статус гостя буде викликати у людини певну психологічну напруженість.

Важливим є також те, що господарі не витрачають час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до середовища. Вони можуть використовувати наявні можливості свого офісу: телефон, факс, Internet, секретарські послуги, кімнати для відпочинку, допомога експертів, юристів, вищих за посадою осіб та ін.

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

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

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

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

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

У випадку необхідності неофіційного спілкування для зустрічей за рубежем використовуються позаміські ділові клуби для бізнесменів. В випадку відсутності широкої мережі подібних закладів, в нашій країні використовуються ресторани (кафе).

Дистанційно. Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, фототелеграфу (факс), стільникового телефону, мережі Internet, відеокommунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів і значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дають можливість здійснювати прямий електронний контакт з передачею зображення і звуку.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Складним, але важливим елементом підготовчої роботи є підбір різноманітних документів з питань, які передбачається розглянути. Це офіційні довідки та документи, вирізки і газет і журналів, які містять відомості про партнера та його бізнес, це дані про кон'юнктуру своїх

партнерів, їх поведінку на ринку. Незважаючи на те, що все це потребує великих зусиль, знань і часу, у підсумку така праця себе виправдовує. Так, у своїй праці “Як вижити серед акул” [12] Х. Маккей зазначає, що знати хоч щось про клієнта так само важливо, як знати все про свою продукцію. Якщо ви знаєте своїх клієнтів, якщо вам відомі їх специфічні інтереси і риси характеру, то у вас завжди буде основа для встановлення контакту з ними. Він пропонує анкету з 66-ти пунктів, що включає питання про особові дані клієнта, освіту, сімейний стан, попередню діяльність, особливі інтереси, стиль життя та ін., і дає можливість краще “пізнати” клієнта.

Оптимальним результатом домовленості є усвідомлення кожним її учасником того, що він отримав певну вигоду порівняно з вихідною ситуацією.

Ділова зустріч на своїй території

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

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

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

Інтер'єр приміщення для переговорів значно поліпшиться при наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги приводить наявність в приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

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

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

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками. Бажано потурбуватися про каву або чай. Для цього необхідно передбачити на столах для переговорів самовар, кілька гарних сервізів, чай, каву, печиво, фрукти, тістечка чи кондитерські вироби. Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви. Підготовкою приміщень для ділових зустрічей звичайно займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку за ходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа,

що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – зліва, поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар зі своєю дружиною сідають в інший автомобіль. В іншому випадку – почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадження членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуючих осіб – по троє, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі).

Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд з водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли, зачиняють. Залежно від ситуації це робить або водій, або перекладач, або хтось із супроводжуючих осіб.

У представницьких екіпажах з розташуванням місць один проти одного почесним місцем є також місце на задньому сидінні праворуч за рухом екіпажу. Порядок розміщення в екіпажі такий: після прибуття екіпаж подається таким чином, щоб вихід був з правого боку, причому особа, що займає почесне місце, виходить першою.

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

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на вокзалі іноземної чи іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформленням документів, влаштуванням у номері.

Не завжди зручним є заходити до кімнат гостей, тому що вихованого гостя це може спонукати запросити супроводжуючого на чашку кави, в той час як він дещо втомився з дороги. Виявом особливої поваги є поцікавитись, наскільки зручна кімната, умови проживання в ній. Лінію поведінки зустрічаючих визначає ситуація. Якщо це зручно, то, можливо, краще залишити гостей у вестибюлі, домовившись з ними про візит ввічливості.

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

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

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

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

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

У різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб “уповноважити” чоловіка вклонитися їй, зазвичай вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його не дотримується, “шанує свою гідність”. Насправді ж гідність людини, яка привіталася першою, не тільки нічого не втрачає, а, навпаки, виграє. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціально нижчі з соціально вищими.

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

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою [19].

Як правило, акт вітання – короткотривалий. Короткими є і вітальні формулювання. Тому в ситуації вітання важливого значення набувають фонетичні складники мовлення: сила голосу, тон, тембр, темп, а також невербальні знаки: погляд, вираз обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна репліка, вимовлена тихо, “під ніс” і без зорового контакту, може бути не зауважена або витлумачена як вияв негативного ставлення до адресата. По-різному сприймаються вітальні фрази в поспішному й повільному темпі, з м'яким, несмілим, пригніченим чи злим тембром, з насуленим, іронічним, меланхолійним поглядом, з радісною, удаваною, єхидною посмішкою і т. ін.

Словесні вітання зазвичай супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою:

жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схилянням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Тим, хто вітається, дуже пасує, зазвичай, привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатись і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Вітаючись з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли ваш супутник з кимсь вітається, то і вам потрібно це зробити. Так само потрібно відповісти поклоном і тому, хто привітався з вашим супутником. Це правило зобов'язує тільки чоловіків. Жінка відповідає на вітання з її супутником незнайомої їй особи лише тоді, коли воно виразно стосувалося цієї жінки.

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

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

Може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

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

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

Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та

ім'я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне.

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

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

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

Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш розкута, члени делегації також розміщуються поруч.

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко. Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.

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

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

На переговорах можна застосовувати лише зрозумілі обом сторонам жести. Інші невербальні засоби можуть розглядатись як "нечесна гра".

За наявності в кімнаті для переговорів телефону необхідно потурбуватися, щоб секретар на час переговорів не з'єднував абонентів з цим номером.

Вся атмосфера в ході ділових переговорів повинна сприяти спокійній бесіді, щоб партнери могли спілкуватися без перешкод і не відволікатись. Іноді доцільно на вхідні двері повісити табличку “Не входити, ідуть переговори”.

Починати переговори треба в зазначений час, незалежно від того, чи всі члени делегації присутні. Якщо хтось із групи спізнюється на зустріч більш ніж двічі підряд, то це можна кваліфікувати як дії, спеціально в його інтересах або ж цей учасник зайвий у групі.

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

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

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

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

9.2. Складання ділових листів

При складанні ділових листів слід дотримуватися наступних принципів:

1. Вибір виду ділового листа.
2. Розробка структури ділового листа.
3. Процес написання і редагування.

4. Стиль і оформлення листа.
 5. Листи з позитивними повідомленнями.
 6. Листи з нейтральними повідомленнями.
 7. Листи з поганими новинами й відмови.
 8. Складання письмових претензій і скарг.
 9. Листи з кадрових питань.
 10. Переконаючі листи (листи-пропозиції та рекламно-інформаційні листи).
 11. Листи, що містять анкети та опитувальні листи для клієнтів.
 12. Особисті ділові листи (прохання, запрошення і т.п.).
 13. Міжнародне листування.
 14. Канали розсилки листів.
 15. Типові помилки при складанні листів.
- Ділові листи становлять до 80% вхідної та вихідної документації компанії.

Листи складаються з найрізноманітніших питань діяльності, їх предметом можуть бути запити, повідомлення, угоди, претензії, роз'яснення, відгуки, зміни і т.п.

1. Вибір виду ділового листа.

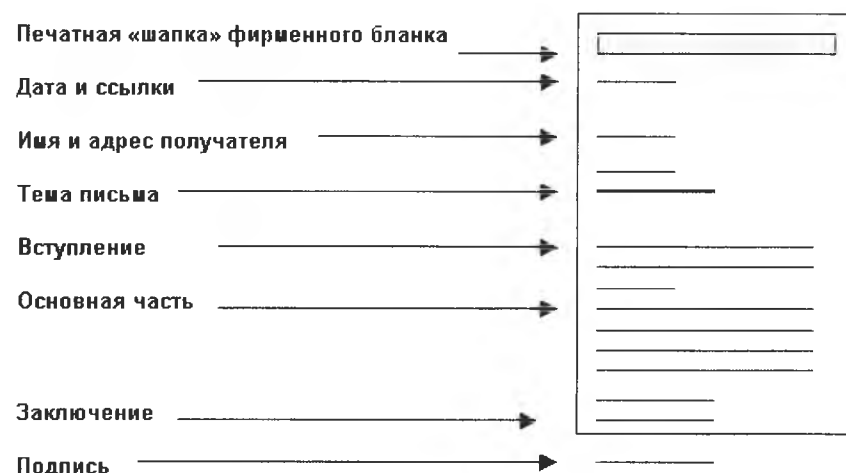
Потрібний Вам тип ділового листа, перш за все, визначається метою Вашого повідомлення. Чи хочете Ви запропонувати додаткові послуги клієнтам, прискорити оплату виконаних робіт, уточнити умови контракту, уникнути конфлікту з покупцем або пред'явити претензії постачальнику - у залежності від конкретних цілей комунікації Вам необхідно вибрати той або інший формат ділового листа. Тому перш, ніж починати готувати лист подумайте про те, чого саме Ви хочете домогтися в результаті.

Другий важливий аспект, який буде впливати на форму і зміст Вашого повідомлення - це його одержувач. У залежності від того, хто є Вашим адресатом, Ви не просто виберете тип листа, але й, можливо, візьмете більш глобальне рішення з приводу того, чи варто взагалі писати цьому адресату. Можливо, саме йому Ви можете зателефонувати по телефону, домовитися про особисту зустріч

або використовувати інші засоби комунікації. Остаточне рішення залежить від багатьох факторів, і по кожному з них зважуються всі «за» і «проти».

2. Розробка структури ділового листа.

Кожен лист, навіть найкоротший, має чітко визначену структуру. Типова структура ділового листа наведена на малюнку:



Як видно з наведеної схеми, ця структура завжди містить вступ, головну частину і висновок.

По-перше, додайте у вступ короткий заголовок. Це тема листа, яка повинна якомога коротше ідентифікувати мету листа, і бути надрукованою напівжирним шрифтом.

По-друге, не забудьте про персональне звернення. При цьому краще все-таки з'ясувати ім'я та посаду співробітника компанії, до якого Ви звертаєтесь. Цю інформацію можна отримати, зателефонувавши по телефону і запитавши, до кого звертатися по даному питанню, подивившись домашню сторінку компанії в Інтернеті, використовуючи особисті знайомства і т.д. Перевірте правильність написання імені та посади працівника! У компанії можуть

зустрічатися однофамільці, що займають різні посади. Крім офіційної посади та адреси в «шапці» листи, одержувачу завжди буде приємно побачити своє ім'я у вступній частині. Наприклад, «Шановна, Світлано Іванівно!»

По-третє, передбачте зв'язок. Використовуйте початкові рядки листа для посилання на останній контакт з одержувачем, навіть якщо він не був пов'язаний безпосередньо з темою Вашого листа. Типовими початковими рядками можуть бути:

«Не пізніше, як у своєму листі від 16 березня ... », «Дякую Вам за факс, датований 3 квітня ... », «Звертаюся з листом у зв'язку з вчорашньою нарадою ... ».

Повідомлення повинно складатися з ряду взаємопов'язаних пунктів. Вони повинні бути побудовані в логічному порядку по відношенню один до одного. При цьому будь-яка закінчена думка повинна відділятися вставкою нового параграфа. Найбільш важливі, з Вашої точки зору, думки повинні перебувати в першому і в останньому абзаці основної частини.

Ділові листи прийнято закінчувати так званими завершальними фразами. В залежності від теми листа і від ступеня Вашого особистого знайомства з адресатом, ці фрази можуть дещо відрізнятися.

Якщо Ви не достатньо знаєте адресата і звертаєтесь до нього нейтрально, то закінчити лист краще словами «З повагою», під якими повинні стояти Ваш підпис і посада.

Якщо Ви вже не перший раз спілкуєтесь з адресатом і звертаєтесь до нього по імені, кінцевою фразою може бути прийнятий в світовій практиці вислів «Щиро Ваш (а)», під яким також ставиться Ваш підпис і посада.

Нарешті, якщо за час листування у Вас з кореспондентом встановилися відносини більш теплі, ніж просто формальні, припустимо в кінці написати «З найкращими побажаннями» або «Усього найкращого», а посаду не вказувати.

Тут все залежить від того, наскільки великий Ваш досвід у написанні ділових листів і наскільки складний лист

Вам належить підготувати. Якщо досвід невеликий, а лист важливий або складний, починайте з підготовки чернетки листа. Для зручності можете скористатися комп'ютером, а потім редагувати чернетку прямо на екрані монітора.

Проблеми можуть виникнути, якщо Ви:

- не можете сформулювати основну мету листа
- погано уявляєте собі, до кого Ви звертаєтесь
- не можете визначити, які ідеї необхідно відобразити в листі
- не володієте всією інформацією, необхідною для підготовки листа

Далі ми розглянемо кожну з перерахованих проблем більш детально.

Як правильно визначити цілі листа?

Якщо на підставі Вашого листа неможливо визначити, чого Ви добивалися від одержувача, значить, Ви не змогли правильно сформулювати мету свого послання. Щоб визначити основну мету Вашого листа, сконцентруєтесь не на тому, що Ви пишете, а на тому, для чого Ви це робите. Якої реакції від одержувача Ви очікуєте?

Більшість комерційних листів ставить за мету схилити читача до покупки товару або послуги, або хоча б до замовлення брошури по запропонованому товару. При цьому багато авторів намагаються завуальовувати справжні цілі свого послання. Але незалежно від того, чи є очікувана Вами від одержувача реакція очевидною чи завуальованою, істинна мета Вашого листа повинна абсолютно ясно звучати у Вашій власній свідомості. Тому для початку сформулюйте мету послання для себе, а вже потім подумайте, як це має звучати для одержувача.

Яку інформацію про одержувача можна зібрати, якщо я готую лист для масової розсилки?

У цьому випадку Вам спочатку необхідно визначити так звані характеристики читацької аудиторії, тобто Ваших потенційних адресатів. Ці характеристики включають:

- рід діяльності. Знання професій, представлених в групі Ваших одержувачів, допоможе Вам краще пристосувати стиль послання до передбачуваної аудиторії.
- рівень освіти. До читачів краще звертатися на їх рівні. Якщо Ваш лист виявиться занадто складним для розуміння, воно приречене на невдачу.
- вік аудиторії. Для успіху Вашого послання часто потрібно підібрати приклади або ілюстрації, виходячи з віку передбачуваних читачів.
- позиція в ієрархії. Якщо Ваше повідомлення адресовано керівникам підприємств, доведеться докласти додаткові зусилля, щоб уникнути фамільярного або запобігливого тону, а також викласти суть послання максимально стисло і енергійно.
- компетентність. Наскільки ваші одержувачі можуть бути знайомі з темою повідомлення? Якщо аудиторія досить велика, можливо, її доведеться розбити на підгрупи, для кожної з яких необхідно буде скласти власний варіант листа. Загальна послання може не знайти відгуку в широкого кола читачів.

До речі, на ті ж характеристики необхідно звернути увагу і в разі, якщо Ваш лист адресовано конкретному одержувачу.

Як вибрати ідеї, які слід відобразити в листі?

Новачки в написанні листів іноді намагаються з самого початку створити вигострене і закінчене послання. Не піддавайтеся такому і зосередьтеся на виробленні як можна більшої кількості ідей, що відносяться до предмета. Запишіть всі ідеї, навіть ті, в яких Ви сумніваєтесь. Потім ще раз поверніться до основної мети листа і особливостям потенційних одержувачів. До яких дій спонукають одержувачів Ваші ідеї? Найпривабливіші ідеї включіть в остаточний список. Це допоможе Вам у подальшій роботі над текстом листа.

Як підбирається допоміжний фактичний матеріал?

У багатьох ділових листах буває надзвичайно важливо грамотно подати фактичну інформацію, яка послужить підкріпленням основних ідей Вашого листа. Коли список ідей складений, до нього можна і потрібно зібрати додатковий фактичний матеріал: конкретні приклади, дані досліджень, результати випробувань, відгуки споживачів та інші факти, які можуть виявитися корисними у Вашій ситуації. Попрацюйте з внутрішніми документами Вашої компанії, перегляньте публікації в тематичних виданнях та інших ЗМІ. Проведіть аналіз зібраної інформації, щоб бути абсолютно впевненим у достовірності тих фактів, які ляжуть на папір.

Як перейти від ідей до основного тексту листа?

Коли Ви склали список ідей і підбрали необхідний фактичний матеріал, настав час створити начерк, тобто написати попередній варіант Вашого послання.

Якщо мета листа - спонукати адресата зробити що-небудь, то в основному тексті Ви повинні ясно заявити про необхідний дії, щоб одержувач однозначно розумів, чого Ви від нього домагаєтеся і чому. Для цього Ви можете:

- Дати коротке пояснення, чому потрібні дії дійсно важливі й невідкладні;
- Включити в пояснення ясний і реалістичний термін виконання
- Заздалегідь перевірити, чи здатен одержувач здійснити те, що потрібно.

Стиль і оформлення листа

Що розуміють під стилем ділового листа?

Стиль Вашого листа - це те, як воно написано. Стиль є продуктом цілого ряду факторів і правил, включаючи основну тематику листа, використовувані слова, структуру пропозицій, загальну довжину тексту і його зовнішній вигляд. В ідеалі має вибиратися стиль, що підходить і для одержувача, і для того, щоб чітко висловити мету Вашого повідомлення. Тому коли Ви почнете працювати над стилем наступного листа, ще раз продумайте наступні питання:

- кому Ви пишете. Чи відомі Вам очікування читача? Що йому може сподобатися, а що ні?
- навіщо Ви пишете. Чи хочете Ви вплинути на читача або просто повідомити йому інформацію?
- яке враження справляє лист. Чи є Ваш документ не тільки інформативним, але і цікавим? Який тон Ви обираєте (дружній, офіційний, обурений, вдячний і якийсь інший)? Як оформлено лист? Привабливо воно для читача?
- шанс на прочитання. Чи буде прочитано Ваш лист в будь-якому випадку, чи Ви повинні завоювати увагу читача?

Відповівши на ці питання, Ви швидше вирішите, що і як потрібно сказати в листі.

Як оформити бланк ділового листа?

Оформлення ділових листів повинно відповідати загальним вимогам уніфікації і стандартизації. У вітчизняній практиці документаційного забезпечення управління оформлення листів повинно відповідати ГОСТ Р 6.30-97. Відповідно до вимог ГОСТ офіційне листування компанії ведеться з використанням спеціальних бланків для листів.

Бланк листа (горизонтальний або кутовий) повинен містити наступні реквізити:

- Емблему (логотип) організації
- Найменування організації - автора документа
- Адресу організації
- Дату документа
- Реєстраційний номер документа
- посилання на номер і дату вхідного документа

Наявність зазначених реквізитів має полегшити операції по реєстрації та обробці листа в компанії-одержувачі.

Як правильно вказати реєстраційний номер листа?

Незалежно від тематики та змісту, листи, відправлені з Вашої організації, діляться на дві групи: ініціативні і відповідні.

Якщо Ви пишете ініціативний лист (прохання, запит, пропозицію, претензію), для зручності надайте свого листа вихідний номер. І не забудьте дату. Кращий варіант розміщення вихідного номера і дати на одному рядку в лівому верхньому куті листа під «шапкою» бланка, наприклад:

21.05.02 № 01-07/111

Якщо ж Ви пишете лист-відповідь, в ньому крім вихідного номера необхідно дати посилання на дату і номер ініціативного документа, на який Ви відповідаєте. Посилальну дату і номер переписіть з ініціативного листа. Наприклад:

27.06.02 № 01-07/113

на № 03-21/135 від 03.06.02.

Яку ще інформацію з боку відправника крім реквізитів повинен містити лист?

Крім реквізитів компанії-відправника, упорядник листа повинен вказати:

- Посаду, прізвище та ініціали того, хто підписує (в кінці листа за підписом)
- Прізвище, ініціали та номер телефону укладача (якщо укладач не підписує лист)
- Перелік додатків (якщо є)

Наприклад, кінець листа може виглядати так:

З повагою, В.І. Копитко

Генеральний директор

Вик. Н.М. Михайлів

тел. (095) 232-5566

Додаток: бланк замовлення на 2ст. в 1екз.

Які реквізити одержувача повинні бути вказані в листі?

Реквізити адресата максимально можуть складатися з таких частин:

- Назва організації (в називному відмінку)
- Найменування структурного підрозділу (у називному відмінку)
- Посада одержувача (в давальному відмінку)
- Прізвище та ініціали одержувача (в давальному відмінку)

- Поштова адреса та індекс

Кожна із зазначених складових частин адресата розміщується з нового рядка. Розділові знаки між рядками не ставляться. Залежно від форми бланка листа (горизонтальної або кутової) реквізити одержувача розміщуються в лівому або правому верхньому куті листа. Наприклад:

Головному редактору

Газети «День»

Івшиній Н.В.

125468, Київ

Бульвар Шевченка, 49

У відповідях на звернення приватних осіб спочатку вказується поштова адреса, а вже потім - прізвище та ініціали одержувача.

Які реквізити одержувача повинні бути вказані в листі?

Уявіть, що Ви самі отримали поштою діловий або рекламний лист. На що Ви самі звичайно звертаєте увагу? Перш, ніж прочитати хоча б слово, помічаєте якість та форму конверта. Потім дивитесь на назву компанії-відправника та його адресу. Після цього звіряєте назву та адресу Вашої власної компанії-одержувача і дивитесь, кому персонально адресовано лист. Вся ця інформація і повинна бути на Вашому конверті. Реквізити одержувача зазвичай розташовуються у верхній частині конверта, а відправника - у нижній.

Багато компаній використовують конверти з віконцями для адреси. Якщо лист скласти, ця адреса буде видно у віконці.

При використанні звичайного конверта необхідно пам'ятати, що адреса отримувача на конверті повинна точно відповідати адресою в листі.

На що ще звернути увагу при оформленні листа?

Важливу роль в оформленні листа буде відігравати обраний Вами папір. Варто приділити увагу тому, який тип паперу найбільше відповідає цілям і стилю Вашого листа. Звичайні ділові листи відображаються на простому білому

папері нормальної щільності. Листи-запрошення і привітання друкуються на щільному або витисненому папері. Рекламні листи можуть бути надруковані на кольоровому папері або папері зі спеціальним покриттям.

Як переконатися в тому, що стиль і оформлення мого листа витримані вірно?

На цей рахунок є декілька простих і корисних порад. Переконайтеся, що вони дотримані у Вашому листі:

- Чи дотримані загальні вимоги до структури?
- Наскільки структура ясна й логічна?
- Хто одержувач (давній споживач, бос, постачальник, податковий інспектор)?
- Задовільно чи звучить для одержувача мій тон (не впевнені - прочитайте вголос!)?
- Що я роблю (інформую, переконую, критикую, дякую ...)?
- Не виглядаю я грубим, нетактовним, незацікавленим, занадто фамільярним?
- Якщо помінятися ролями, як би я реагував на цей лист?
- Чи не містить лист інформацію, в якій немає необхідності?
- Чи включено в лист все, що важливо?
- Чи кожна пропозиція скорочена, наскільки можливо?
- Чи зрозуміє одержувач спеціальні технічні терміни чи їх потрібно розшифрувати?
- Чи не використані «побиті» вислови та кліше?
- Чи не застосовувалися сленгові вирази (наприклад «вилетіти в трубу»)?
- Чи перевірено правопис, пунктуацію та граматику?
- Чи перевірено можливі фактографічні помилки (наприклад, дати, ціни, умови поставки)?
- Чи роздрукований остаточний варіант листа?
- Який формат листа?
- Чи відповідають папір і конверт увазі листа і статусу одержувача?

- Чи використовувався фірмовий бланк компанії?
- Чи всі реквізити фірми-відправника вказані вірно?
- Чи правильно написані реквізити одержувача?
- Чи відповідає звернення посаді і статусу одержувача?
- Чи вказані посада, прізвище та контактні координати відправника?
- Чи наведено перелік вкладень?

Пам'ятка з написання рекламного листа:

- починайте з короткої заяви або питання, яке би могло привернути увагу.
- переконайтеся в тому, що вступна фраза чітко відповідає пропонованого товару.
- утримуйте увагу одержувача повідомлення, роблячи акцент на основному аргументі продажу, який буде йому цікавий.
- в розділі листи, присвяченому спонуканню бажання, постарайтеся переконати одержувача, що йому дійсно необхідний цей товар, шляхом приведення додаткових доказів цінності товару, нагадайте одержувачу про основний аргумент продажу.
- зніміть можливе неприйняття ціни товару, не загострюючи на ній увагу одержувача. При згадці ціни, підкресліть основні переваги товару.
- чітко вкажіть, які дії слід зробити одержувачу повідомлення. Ще раз згадайте причини, за якими одержувачу слід дотримуватися запропонованої вами послідовності дій.

Листи, що містять анкети та опитувальні листи для клієнтів

Пряма поштова розсилка широко використовується в якості доступного каналу збору інформації про споживачів за допомогою заздалегідь підготовлених форм та анкет.

Основна перевага даного методу полягає в тому, що з його допомогою навіть невелике підприємство може провести опитування своїх реальних або потенційних клієнтів. Вам не треба наймати інтерв'юєрів, Ви самі формуєте цільову групу респондентів, а поштова розсилка коштує недорого.

До недоліків методу належить низький відсоток повернення відповідей. Також можлива односторонність відповідей, обумовлена малою кількістю людей, що відповіли.

У чому полягають особливості підготовки листів, що містять анкети та опитувальні листи для клієнтів?

Незалежно від того, над яким типом листа, що містить опитувальний лист або анкету, Ви будете працювати, з самого початку необхідно звернути увагу на наступні моменти:

- Що Ви насправді хочете дізнатися? Завжди існує тонка рівновага між «запитати занадто мало» та «спитати занадто багато». Ви не хочете займатися збором інформації, в якій немає потреби, а надто об'ємна анкета напевно викличе відчуження у клієнта. З іншого боку, пропуск ключового питання може сильно вплинути на результати, оскільки у вас вже не буде можливості додати або уточнити щонебудь.
- Чи зрозуміле питання? При підготовці листів-анкет питання повинні бути сформульовані просто і недвозначно. Інакше ті, хто буде заповнювати прикладену форму, Вас просто не зрозуміють. Важливо також уникати питань, які можуть вивести опитуваного з рівноваги, що призведе до небажання відповідати.
- Чи логічна структура анкети? При відповіді на це питання слід знову концентрувати увагу на особистості того, кому належить заповнити Вашу форму анкети. Якщо відповідаючому доведеться перескакувати у своїх відповідях від одного до іншого, зовсім не пов'язано з попереднім, це буде бентежити

респондента. Мало ймовірно, що такі відповіді Вас влаштують.

- Як буде організовано процес повернення анкет? При підготовці листа-анкети треба впевнитися, що Ви добре продумали процедуру повернення. Як правило, заповнена анкета надсилається поштою в конверті з оплаченою відповіддю. Тому подбайте про те, щоб конверт з Вашою зворотною адресою був вкладений в лист.
- Чи спонукаєте респондента до відгуку? Оскільки заздалегідь відомо, що відсоток повернення Ваших листів-анкет буде невеликий, необхідно передбачити різні заохочення чи стимули, які підвищать відсоток повернення листів. Це можуть бути безкоштовні зразки продукції, участь у лотереї або призи для кожного, хто заповнить анкету.

Ваша анкета повинна бути ретельно підготовленою. Зазвичай цей процес займає досить багато часу, бо від того, як Ви складете запитальник, багато в чому залежатиме підсумковий результат Вашої розсилки. Процес підготовки анкети, як правило, здійснюється в такій послідовності:

- Визначаються цілі анкетування
- Визначається цільова група респондентів
- Формується загальна структура анкети
- Розробляються питання по кожному розділу
- Виберіть формат відповідей на поставлені питання
- Складається чорновий варіант анкети
- Проводиться тестування анкети на невеликій групі клієнтів
- Анкета уточнюється і доопрацьовується з урахуванням зауважень клієнтів
- Уточнюються адреси для розсилки і канали зворотнього зв'язку з респондентами
- Проводиться копіювання анкет і підготовка до розсилки

- Здійснюється збір даних
- Результати розсилки обробляються, складається підсумковий звіт

Яка структура типової анкети?

У залежності від цілей анкетування, структура Вашої анкети може бути різною. Найчастіше анкета, розсилається поштою, складається з трьох основних частин: вступу, основної частини та реквізитної частини.

Головне завдання введення - переконати одержувача прийняти участь в анкетуванні. Воно не тільки повинно містити мету проведеного анкетування, а й має показати, яку користь отримає респондент, взявши в ньому участь. Крім того, зі вступу повинно бути зрозуміло, хто проводить дане опитування. Якщо анкетування проводиться поштою, вступ може бути написаний у вигляді супровідного листа, наприклад:

Ласкаво просимо до сервісного клубу компанії «Редлайн»!

Ми працюємо на ринку обробки інформації більше п'яти років, тому нам добре знайомі проблеми, що виникають у багатьох організаціях в галузі створення і ведення електронних архівів документів.

Ми готові допомогти Вам у вирішенні цих проблем, взявши на себе визначення Ваших потреб і організацію обробки Вашої стандартної документації. Ця форма розроблена для того, щоб допомогти Вам визначити, наскільки нова технологія обробки зображень може допомогти у веденні вашої документації.

Якщо Ви зацікавлені в тому, щоб Ваші архівні документи були в ідеальному порядку і при цьому не займали місця в офісі, заповніть, будь ласка запропоновану анкету, вкладіть її в наш конверт і вишліть за вказаною адресою. Ви також можете відправити анкету по факсу.

Усім, від кого ми отримаємо заповнені анкети, буде надана 10% знижка на сервісне обслуговування в нашій компанії. Крім того, ваш особистий клієнтський номер, вказаний у верхньому куті анкети, гарантує безкоштов-

ний виїзд нашого консультанта для допомоги в оцінці потреб Вашої компанії і розробці шаблонів документів.

Заповніть анкету та скористайтеся нашою безкоштовною допомогою!

Ми вже відзначали, що для початку Вам необхідно розробити структуру анкети. Після того, як Ви вирішили, які розділи має містити основна частина анкети, переходите до складання питань. При цьому постарайтеся, щоб кожне питання було сформульовано ясно і недвозначно. Пам'ятайте, що найбільш зручними для відповідального є «закриті» питання (де респонденту пропонується вибрати один із заздалегідь підготовлених відповідей).

Канали розсилки листів

Листи та інші документи можуть передаватися поштою, за допомогою кур'єрської доставки, а також по мережах електрозв'язку з використанням факсу та електронної пошти.

Для відправки поштою або за допомогою кур'єрської доставки після перевірки правильності оформлення документа він вкладається в конверт. Багато компаній використовують конверти з віконцями для адреси. Якщо лист скласти, цю адресу буде видно у віконці.

При використанні звичайного конверта (без віконця) необхідно пам'ятати, що адреса повинна розташовуватися приблизно посередині листа і займати одну третину його ширини. Адреса на конверті повинна точно відповідати адресі в листі. Документи, що надсилаються на одну адресу, вкладаються разом в один конверт.

Якщо в листі міститься особливо важлива інформація або спеціальне листування, наприклад «Таємно» / «Конфіденційно», то завжди згадуйте про це на конверті або ярлику (адресні ярлики друкуються на довгих стрічках, потім відриваються і наклеюються на конверти, що прискорює роботу, але виглядає не так солідно, як конверт з надрукованою на ньому адресою).

Підготовка і розсилка ділових листів коштує недешево. Адже справа не просто в тому, щоб взяти бланк на

стандартному аркуші паперу і швидко відстукати підготовлений лист. Спробуйте підрахувати, скільки Вашої організації коштуватиме діловий лист.

Займаючись підрахунками, слід враховувати такі витрати:

1. Витрати часу, включаючи:

- Складання чернетки
- Підготовка остаточного варіанту листа
- Оформлення листа і конверта
- Перевірка листа і підпис
- Зняття копії і відправка листа
- Поштовий папір або бланк

2. Витрата матеріалів:

- Поштовий папір або бланк
- Конверт
- Фарба або порошок для ксерокопії
- Поштова марка
- Стрічка для друкарської машинки або картридж для принтера

3. Накладні витрати, включаючи знос устаткування

Передача листів за допомогою факсу значно скорочує час на передачу інформації і підвищує надійність доставки.

Апарати факсимільного зв'язку працюють як копіювальні машини або сканери, тобто роблять копію документа, але на відміну від фотокопіювальних машин відправляють її на інший факс-апарат, де б він не знаходився. Факсом можна надсилати листи, діаграми, фотографії та іншу документацію.

Принцип роботи факсу:

- Два апарати з'єднані телефонною лінією;
- Ви вставляєте перший примірник листа або документа в апарат;
- Набираєте номер приймаючого факсу;
- Приймаючий апарат відтворює факсиміле оригіналу.

Величезна перевага факсу полягає в тому, що передача інформації здійснюється практично миттєво. Недолік - якість копії гірша за оригінал. Тому нетермінові ділові листи, одне із завдань яких - справити враження на одержувача, краще все-таки надсилати поштою.

По факсу зазвичай передають оперативну інформацію, так як документ, отриманий факсом, не володіє такою ж юридичною силою, як оригінал документа або його завірена копія.

При підготовці документа, який буде переданий по факсу, слід уникати використання дрібних шрифтів і деталей графіки, які погано передаються по факсимільному зв'язку.

Передача документів з використанням електронної пошти значно скорочує час на передачу інформації і підвищує надійність доставки. Разом з тим не слід забувати, що передача документів по електронній пошті ставить проблему посвідчення достовірності підпису (авторизації документа), тобто застосування спеціальної програми «електронного підпису» і укладення окремої угоди про авторизацію з кожним кореспондентом.

Крім того, отримані по електронній пошті документи виглядають менш офіційно і навряд чи справлять враження на кого-небудь своїм зовнішнім виглядом. Існують технічні можливості використання офіційних електронних бланків при пересиланні електронних повідомлень, проте, як правило, такі документи дуже об'ємні, вимагають при пересиланні багато «електронної пам'яті», викликають труднощі при їх прийомі одержувачем, тому навряд чи його порадують.

9.3. Службові записки, розпорядження, інструкції та інші внутрішні документи компанії

При складанні службових записок, розпоряджень, інструкцій та інших внутрішніх документів компанії слід знати:

1. Внутрішню документацію Вашої компанії.
2. Особливості роботи з внутрішньофірмовою документацією.
3. Правила підготовки службових записок.
4. Записки і повідомлення по електронній пошті.
5. Правила складання організаційно-розпорядчих документів.

Очевидно, що будь-який підприємець зацікавлений в успішній діяльності своєї компанії. Для успішного початку і підтримки діяльності підприємства його власниками і керівниками намічаються цілі і завдання. Цілі - це чітко визначені результати, до здійснення яких прагне організація. Система завдань - це той фундамент, на якому базується її повсякденна діяльність.

Цілі можуть бути, наприклад, такими: максимальне збільшення чистого прибутку, задоволення потреб клієнтів, врахування інтересів співробітників, максимальне збільшення частки ринка, принесення користі суспільству.

Ні самі організації, ні фахівці з цих питань не прийшли до згоди про те, наскільки конкретними повинні бути цілі. Проте всі згодні з тим, що вони повинні бути обов'язково (їх також називають завданнями, місіями, основними принципами і т.д.).

Цілі організації виконують наступні функції:

- Вони визначають курс, якого дотримується організація.
- Вони встановлюють основні принципи функціонування компанії.
- Вони формують документ, що дає організації право на існування і функціонування.
- Вони служать нормами, дотримання яких може привести до досягнення успіху.
- Вони показують бажаний стан справ (а не вже досягнутий).

Хоча цілі організації час від часу змінюються, вони важливі, так як спрямовують зусилля співробітників у загальне русло.

Цілі, як правило, бувають виражені загальними словами, тому вони не можуть дати працівникові уявлення про те, що повинен робити саме він, щоб їх досягти. Оскільки існує безліч способів досягнення цілей, то виникає необхідність у визначенні конкретної політики роботи компанії і методів її здійснення.

Політика компанії являє собою загальні принципи роботи компанії. Політика компанії - це каркас, побудований у відповідності з цілями організації і призначений для того, щоб допомагати менеджерам приймати рішення. Оскільки політика являє собою тільки основні установки, то менеджеру надається певна свобода дій у прийнятті рішень.

Сформульовані загальні принципи (політика) роботи компанії допомагають їй досягати цілей. Наявність політики, по-перше, істотно полегшує процес прийняття рішень. По-друге, стає можливим уникнути конфліктів з працівниками. І, нарешті, по-третє, наявність політики може допомогти заощадити час, так як рятує менеджерів від необхідності знову приймати одні і ті ж рішення.

Звичайно, неможливо сформулювати такі принципи, які відповідали б будь-яким обставинам. Неможливо створити політику на всі випадки життя. Очевидно, полегшуючи процес прийняття рішень, політика одночасно дещо обмежує гнучкість менеджерів. У будь-якій політиці існують винятки з правил, і це часто призводить до розчарування.

Політика компанії визначає основні принципи прийняття рішень. Вона створюється для того, щоб допомогти компанії досягти поставлених цілей. Якщо виникає потреба в більш конкретних посібниках з прийняття рішень, то пишуться методики, правила, положення та інструкції.

Методикою називається конкретне керівництво по прийняттю рішень, що є інструментом проведення політики в життя. Якщо політика надає певну свободу дій у прийнятті рішень, то методики надають дуже мало таких свобод або не надають їх зовсім.

Керівництва та положення відрізняються від правил. Якщо методика передбачає деяку свободу, то вона називається керівництвом або положенням. Якщо ж ні, то вона називається правилами.

- Мета: Задоволення потреб клієнтів
- Політика (загальні принципи): Якщо клієнт незадоволений придбаним товаром, то його гроші будуть повернуті
- Методика (керівництво або положення): Необхідно ретельно перевірити повернутий товар на предмет того, чи не був він використаний не за призначенням
- Методика (правило): Клієнт повинен розписатися в акті за повернені гроші.

Тільки для однієї цієї мети можна скласти довгий список інструкцій і правил. Зверніть увагу на те, що чим правіше графа таблиці, тим менше свободи має співробітник у своїх діях.

Не всі компанії мають письмово оформлену політику і методики її здійснення. Чим більше розмір компанії, тим імовірніше наявність письмово оформленої політики і тим більшим буде кількість наявних методик. При викладі основних принципів функціонування компанії можуть використовуватися різні документи, ними необов'язково повинні бути саме цілі, політика і методики, ці ж три документи, наприклад, можуть бути складовими одного. Але найважливішим є те, щоб вони були ясними і зрозумілими і щоб їм слідували.

Якщо Ви відповісте позитивно на хоча б один з наведених нижче питань, Вам варто всерйоз задуматися про необхідність формулювання в тому чи іншому вигляді загальних принципів роботи Вашої організації:

- Чи доводиться організації часто кидати персонал з однієї роботи на іншу?
- Чи високий рівень плинності кадрів серед співробітників?

- Чи не вважає начальство, що їх підлеглі все швидко забувають?
- Чи багато співробітникам доводиться виконувати складних і часто повторюваних дій?
- Чи схильне керівництво до формалізації комунікацій шляхом «відображення всього письмово»?
- Чи доводиться керівникам часто повторювати вказівки?
- Чи буває, що працівники забувають важливі кроки при вирішенні складних завдань?
- Чи буває, що працівники скаржаться на те, що вони не знали, що при виконанні якої-небудь задачі потрібно зробити той чи інший крок?

Мабуть, Вам доведеться розробляти політику і методики, присвячені різноманітним питанням. Під час роботи користуйтеся принципами, згаданими раніше. Підготовлений Вами документ повинен бути конкретний, зрозумілий, вичерпно, послідовний і ефективний.

В ефективній політиці / методиці повинні міститися відповіді на п'ять запитань: Хто? Що робити? Коли? Як? Чому?

Пам'ятайте, що політика (загальні принципи) повинна передувати методикою (посібникам, положенням і правилам), а методика повинна бути розписана по кроках. Намагайтеся чітко розмежовувати кроки методики. Окремі кроки методики зазвичай мають на увазі різні дії. В ідеалі в кожному кроці не повинно бути описано більше однієї дії. Якщо при виконанні методики повинна бути дотримана якась послідовність дій, то обов'язково нумеруйте кроки.

Зазвичай заяви про політику та застосованих процедурах повинні мати такий формат:

1. Загальні принципи
2. Стратегії, що стосуються конкретних питань
3. Методики (керівництва, положення, правила)

За своїм змістом загальні принципи діяльності компанії є інструктивними документами, тому в процесі їх

підготовки Ви можете також користуватися рекомендаціями, наведеними в п. 5 цієї глави - «Як написати хорошу інструкцію чи основні принципи створення інструктивної документації».

Інформаційно - документаційне забезпечення діяльності будь-якої організації є дуже важливою обслуговуючою функцією. У великих і середніх організаціях ці функції зазвичай виконує спеціальний структурний підрозділ, який може мати різні назви: управління справами, загальний відділ, канцелярія, секретаріат. У невеликих компаніях ці функції, як правило, покладено на секретаря.

Основним нормативним документом, що визначає роботу з документаційного обслуговування організації, є інструкція з ведення справ. Розробляється вона на основі загальнодержавних нормативних документів: Основних положень Державної системи документаційного забезпечення управління, Основних правил роботи позавідомчих архівів, державних стандартів на уніфіковані системи документації, методичних матеріалів архівних органів, відомчих правил.

Документообігом називається рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення. Вся документація організації ділиться на три документопотоки: вхідні (надходжені) документи; вихідні (відправляючі) документи; внутрішні документи. Кожен з потоків має свої особливості у складі, кількості, обробці та русі. Загальна кількість документів усіх потоків за рік становить обсяг документообігу організації.

Від чіткості та оперативності обробки та руху документів залежить швидкість отримання інформації, необхідної для вироблення рішень. У технологічному ланцюжку обробки і руху документів можна виділити наступні етапи:

- Прийом і первинна обробка документів;
- Попередній розгляд і розподіл документів;
- Реєстрація;

- Контроль за виконанням;
- Інформаційно - довідкова робота;
- Виконання документів і відправлення.

Ця операція проводиться зазвичай секретарем, а у великих організаціях - спеціально виділеним працівником. Документи можуть бути отримані

поштою, доставлені кур'єром або відвідувачем, прийняті по телетайпу, факсу, електронної пошти.

При отриманні документів перш за все перевіряється правильність їх доставки. Помилково отримана кореспонденція повертається відправнику або пересилається адресатові. Після розкриття конвертів перевіряється правильність вкладення та його цілісність, тобто наявність всіх сторінок документа і всіх додатків. Для факсу перевіряється як загальна кількість отриманих сторінок, відповідність їх кількості зазначеному на першому аркуші факсу, так і їх читабельність. У разі неповного отримання факсимільного повідомлення або поганої якості окремих сторінок про це повідомляється відправнику.

Якщо документи надійшли поштою, розкриваються всі конверти, за винятком що мають напис «особисто».

На всіх вхідних документах повинна бути проставлена відмітка про наявність документа в організацію. Вона складається з дати отримання і облікового порядкового номера. Крім того, на ній може бути вказано скорочене найменування організації - одержувача. Обліковий порядковий номер останнього документа, отриманого в поточному році, показує загальну кількість документів, що надійшли. Відмітка про надходження звичайно проставляється у вигляді штампа.

Первинна обробка документів закінчується їх сортуванням на реєстровані і незареєстровані. Незареєстровані документи відразу сортуються за виконавцями або структурним підрозділам компанії. В організації повинен бути список документів, що не підлягають реєстрації. Зазвичай він поміщається у вигляді додатку до інструкції з діловодства.

Обробка і передача документів виконавцям проводиться в день їх надходження. Якщо документ призначений до виконання декількома структурними підрозділами або особами, то з нього знімається копія або встановлюється черговість виконання.

На формальній мові реєстрація документів визначається як «фіксація факту створення або одержання документів шляхом присвоєння їм порядкових номерів та запису встановлених відомостей про них».

Реєстрація має три цілі: облік документів, контроль за їх виконанням і довідкова робота за документами. Реєстрації підлягають всі документи, що вимагають спеціального обліку, виконання і використання в довідкових цілях незалежно від способу отримання або відправлення. Процес реєстрації є зняття з документа певної інформації (реквізитів) для створення бази даних про документи організації.

З документа виписуються, як правило, такі відомості: дата отримання, вхідний номер (індекс), дата документа, індекс (вихідний номер) документа, автор (тобто чий це документ), заголовок (про що цей документ), резолюція керівника, термін виконання, виконавець (хто з ним працює), процес виконання (фіксуються всі переміщення документа всередині компанії і як виконаний), номер справи (куди документ поміщений після виконання).

Форми реєстрації можуть бути трьох видів: журнальна, карткова і електронна.

Добре організована система реєстрації документів дозволяє в будь-який момент знайти відповіді на питання:

- У кого, на якій стадії роботи знаходиться будь-який документ;
- У яких документах можна знайти інформацію з певного питання.

У цьому полягає інформаційно - довідкова робота, здійснювана, як правило, секретарем.

Як здійснюється контроль за виконанням документів?

Контроль виконання отриманого завдання є однією з функцій управління. Контроль по суті виконання доручення здійснює керівник або спеціально уповноважені особи, а контроль за термінами виконання документів веде секретар.

Контроль за термінами виконання допомагає вести картотека з 32-ма рухомими роздільниками, 31 з яких - це числа місяця, а 32-й роздільник призначений для документів, термін виконання яких закінчується наступного місяця. Така картотека дозволяє вести не тільки поточний, але й попереджувальний контроль, даючи можливість секретарю нагадувати співробітникам про завдання, термін виконання яких закінчується через 3 дні. Термін виконання документів визначається керівником або внутрішніми інструкціями. Коли документ виконаний, на зворотному боці картки робиться відмітка про виконання, вказується, як вирішено питання, за яким номером і коли відправлений документ.

Обробка і відправлення вихідних документів, так само, як прийом і обробка вхідних, проводяться, як правило, секретарем.

Отримавши документ до відправки, перш за все перевіряють правильність його оформлення: наявність підпису, наявність дати (якщо її немає на документі що відправляється, її проставляють), наявність заголовка, правильність адресування, наявність адреси, наявність усіх сторінок у документі і всіх зазначених додатків.

Ці елементи оформлення обов'язкові при відправленні документа як поштою, так і факсом. Якщо документ оформлений неправильно або подано не в повному комплекті, він повертається виконавцю для доопрацювання.

При відправці документа поштою він вкладається в конверт. Документи, що відправляються на одну адресу, вкладаються в один конверт. Оформлення документів, призначених до поштового відправлення, проводиться відповідно до вимог Поштових правил.

Щоб швидко знайти необхідний документ серед багатьох інших, їх необхідно правильно систематизувати,

тобто розкласти за ознаками подібності. Найпростішою класифікацією документів є їх групування в справу. Угрупування, як правило, здійснюється у відповідності з наступними ознаками: номінальний, предметно-питальний, авторський, кореспондентський, географічний, хронологічний, експертний.

Номінальна ознака передбачає угруповання в одну справу документів одного виду - наказів, протоколів, актів і т.д.

Предметно-питальна ознака - це об'єднання в одну папку документів з одного питання, наприклад: «Судова справа» або «Документи про будівництво нового навчального корпусу».

Авторська ознака береться за основу систематизації, коли в справу збираються документи одного автора (комісії, установи, особи тощо).

Кореспондентська ознака використовується, коли формується листування з певним кореспондентом, наприклад: листування з фабрикою «Світанок».

У практиці роботи організацій часто буває зручно згрупувати в одну папку документи кількох авторів або кореспондентів, що знаходяться на певній території (край, область, район). Таке групування справи ведеться за географічною ознакою, наприклад: листування з дилерами Красноярського краю про проведення спільної рекламної кампанії.

Хронологічна ознака виступає на перший план, коли важлива вказівка на тимчасові параметри документів в справі, наприклад: Звіти про відвантаження товарів за січень (найчастіше ця ознака використовується при угрупованні бухгалтерських документів).

Крім того, при розкладці документів у справи враховуються терміни їх зберігання - експертна ознака, тому що документи з постійним терміном зберігання (понад 10 років) і тимчасовим (до 10 років) не можуть групуватися в одну справу.

При класифікації документів, як правило, використовується декілька ознак і завжди враховується експертна. Ознаки групування документів відображаються в заголовку справи. Наприклад: Накази директора інституту за 2001 рік (номінальний, авторський, хронологічний), Заявки дилерів Липецької області на постачання холодильників (номінальний, географічний, предметно-питальний).

Номенклатура справ - це спеціальний класифікаційний довідник, що закріплює заголовки справ і визначальний порядок розкладки документів у справу. Основна вимога, що пред'являється до номенклатури, - охоплення всіх документів, одержуваних ззовні і створюються в процесі діяльності організації. Номенклатура повинна давати можливість знайти місце для будь-якого документа організації. Загальні вимоги до номенклатурами викладені в основних нормативних документах з організації діловодства та архівної справи: Державна система документального забезпечення управління і Основні правила роботи позавідомчих архівів.

Номенклатура справ буває трьох видів: конкретна (номенклатура справ організації), зразкова та типова. Типові і зразкові номенклатури справ дозволяють встановити єдину систему формування справ, уніфікувати заголовки справ однорідних документів, встановити для них єдині терміни зберігання. Розробляють такі номенклатури справ документаційні служби та архіви центральних відомств для підвідомчих їм організацій. У кожній організації є своя конкретна номенклатура справ, яка за наявності відповідних примірних і типових номенклатур повинна на них ґрунтуватися.

При формулюванні заголовків справ, включених до номенклатури, враховується вимога стислості і граничної точності, тому що саме за заголовком справи відбувається в подальшому пошук потрібного документа. Починається заголовок з вказівки роду заводяться справи (листування, справа, документи) або виду документа (накази, протоколи, плани, звіти), потім уточнюється автор, питання, ко-

респондент та період, за який відкладаються документи. Заголовки справ у номенклатурі розташовуються в певній послідовності, з урахуванням важливості документів та їх взаємозв'язку.

Під формуванням справ розуміється віднесення документів до певної справи та систематизація документів усередині справи. Розподіл документів у справи здійснюється відповідно до номенклатури справ. Основними нормативними документами, в яких досить повно викладено вимоги до формування, оформлення та зберігання справ, є «Основні правила роботи позавідомчих архівів» та «Державна система документаційного забезпечення управління».

Формують і зберігають справи або в структурних підрозділах за місцем утворення документів, або в секретаріаті (канцелярії). Якщо з'являються документи, справа для яких не передбачена номенклатурою, то на них заводиться самостійна справа, назва якої дописується в номенклатуру під резервним номером.

Для поточного зберігання документів використовують папки-швидкозшивачі або папки-реєстратори. Документи підшиваються в справу в одному екземплярі. Товщина справи не повинна перевищувати 250 аркушів (3-4 см). Якщо документів набирається більше, формуються нові томи. Як правило, документи формуються у справу за один календарний рік. Всередині справи документи вкладаються у хронологічному порядку в поєднанні з питально-логічним (тобто документ-відповідь за документом-запитом). Можлива також алфавітна систематизація однорідних документів усередині справ, коли використовуються прізвища авторів, назви установ, кореспондентів, найменування адміністративно-територіальних одиниць і т.п. Документи, що мають порядкову нумерацію (квитанції, накладні тощо) групуються у нумераційному порядку.

Справи зберігаються за місцем формування до передачі їх в архів організації. Підготовка справ до здачі

в архів для їх подальшого зберігання та використання - завершальний етап роботи з документами в поточному діловодстві. Справи для здачі в архів готуються відповідно до вимог, розробленими архівними установами (див. Основні правила роботи позавідомчих архівів). Підготовка справ і здача їх в архів включає: проведення експертизи наукової та практичної цінності документів, оформлення справ, складання описів на справи з постійним і довгостроковим термінами зберігання.

Експертиза цінності документів повинна проводитися систематично з метою встановлення термінів їх зберігання. Конкретні терміни зберігання документів встановлюються за допомогою спеціально розроблених і затверджених архівними установами переліків найбільш типовою для більшості організацій і підприємств документації. Комерційні організації можуть також користуватися вийшовшим в 1996 р. довідковим посібником «Управлінські документи постійного терміну зберігання, що утворюються в діяльності недержавних комерційних організацій (господарських товариств і товариств, виробничих кооперативів)».

У залежності від значимості документів терміни їх зберігання встановлюються постійні чи тимчасові: один рік, три роки, п'ять років, десять років, п'ятнадцять років і т.д. Термін зберігання обчислюється на 1 січня року, наступного за роком закінчення справи.

Уточнивши терміни зберігання документів, приступають до оформлення справ. На справи із закінченими термінами зберігання, відібрані до знищення, складають акт. Оформлення справи залежить від цінності зібраних у ньому документів і термінів їх зберігання. Справи тимчасового (до 10 років) зберігання підлягають спрощеному оформленню.

Перевіряється їх наявність відповідно до номенклатури справ, проводиться їх систематизація, і вони передаються в архів. Такі справи залишаються на швидкозшивачах і не нумеруються.

Справи постійного зберігання, тимчасового (понад 10 років) і з особового складу підлягають повному оформленню, яке включає: палітурка або підшивку справи, нумерацію аркушів, оформлення реквізитів обкладинки. У кінці справи вкладають чистий бланк форми аркуша-завірителя (наведена в додатках до Основних правил роботи позавідомчих архівів) для завірюючого напису. Потім справу підшивають в тверду папку (обкладинку) у 4 проколи чи переплітають. На аркуші-завірителя робиться напис, в якій цифрами і прописом вказується кількість пронумерованих аркушів. Для особливо цінних справ складаються внутрішні описи.

Після підшивки і нумерації оформлюється обкладинка справи. Її елементи визначені ДСТ 17.914-72 «Обкладинки для тривалого зберігання. Типи, розміри, технічні вимоги».

На всі оформлені і підготовлені до здачі в архів справи складаються описи. У кожній справі в опис вносяться: порядковий номер, індекс справи, заголовок справи (в т.ч. і анотація), дата, кількість аркушів, примітки, термін зберігання справи. Всі ці дані переписуються з обкладинки справи. Якщо справа складається з декількох томів, то кожний том опису отримує самостійний номер.

Справи постійного строку зберігання у встановленому порядку передаються в державні архіви. Керівникам недержавних підприємств часто невідомо, що їхні документи складають недержавну частину Архівного фонду Російської Федерації. Власники таких документів мають право на передачу їх за угодою на зберігання до державних архівів (див. Основи законодавства Російської Федерації про Архівний фонд Російської Федерації і архівах).

Службова записка - це письмове повідомлення для використання всередині організації. Традиційно листи застосовують для зовнішніх зв'язків, у той час як службові записки зазвичай призначені виключно для внутрішніх комунікацій. Дослідники виявили, що 90% повідомлень, написаних діловими людьми, існує у формі листів або

службових записок. Ці ж дослідники з'ясували, що ділові люди пишуть більше службових записок, ніж листів.

Основне пояснення популярності службових записок полягає в тому, що в організаціях, особливо у великих, внутрішні комунікації надзвичайно потрібні. Організації ростуть, проблеми координації стають все більш серйозними. Службові записки допомагають різним підрозділам організації підтримувати зв'язок.

Службові записки виконують безліч функцій: передають інформацію з одного відділу в інший, підтримують зв'язок між філіями, їх можуть підшивати в архів, щоб звернутися до них ще раз. Фактично, службова записка - це найбільш широко використовувана форма письмової комунікації всередині організації.

Так як службові записки призначені для здійснення внутрішніх комунікацій, то може здатися, що легше просто поговорити з людиною, ніж написати службову записку. Іноді це вірно, однак використання службових записок дає певні переваги:

- Службова записка зберігається в письмовому вигляді. На відміну від усної бесіди службова записка може бути підшита в архів для подальшого використання. Нею можуть користуватися як автор, так і одержувач. Найбільш ймовірно, що службові записки, що зачіпають важливі питання, будуть збережені. Посилання на реєстраційний номер попередньої записки в службовій записці з більш пізньою датою нагадає як одержувачу, так і відправнику такі деталі, як дата, персональна відповідальність і крайні терміни виконання робіт.
- Службова записка зручна для передачі складної інформації. Коли усне повідомлення містить надто багато дуже специфічних деталей або його складно передати в усній формі, слухачеві важко запам'ятати зміст. Заплутані інструкції нелегко зрозуміти, а коли їх вимовляють вголос, то ймовірність помилки сприйняття зростає. Таким чином, службові записки стають прекрасними «шпаргалками».

- Службові записки можуть бути доступні відразу декільком читачам одночасно. Якщо Ви хочете передати повідомлення декільком співробітникам відразу, то на індивідуальне спілкування з кожним буде потрібно час. Невідповідності у розкладі роботи можуть ускладнити збір групи для зустрічі, а службова записка може бути передана великій кількості адресатів одночасно.

Займаючись підготовкою службової записки, пам'ятаєте, яке значення вона може мати для Вашої організації, а також для Вас особисто. Не забувайте, що Ви справляєте враження не тільки на тих товаришів по службі, з ким Ви безпосередньо спілкуєтеся. Якесь враження про Вас створюється у всіх, хто читає Ваші службові записки. Ви можете скористатися цією обставиною для формування сприятливої думки про себе.

Готуючи службову записку, намагайтеся робити це з деякою часткою обережності, пам'ятаючи про те, що іноді службова записка, призначена для внутрішнього використання, ненавмисно або навмисно віддається публічному розголосу. Це може негативно вплинути на репутацію Вашої компанії, проте не може бути приводом для відмови від використання службових записок взагалі.

Незалежно від ситуації, в якій пишеться службова записка, починати необхідно з її планування. Насамперед, визначити Ваші цілі. Навіщо Ви пишете? Потім постарайтеся проаналізувати передбачувану аудиторію, відповівши на питання: Кому Ви пишете? І, нарешті, виберіть основні ідеї, подумавши, що конкретно Ви хочете донести до читача.

Службову записку винайшли для того, щоб спростити комунікативний процес всередині організації, тому при її підготовці і написанні деякі деталі і вишуканість стилю приносяться в жертву стислості. Зазвичай ділові люди, яким доводиться часто писати, при підготовці службової записки менше замислюються над підбором найбільш підходящих слів, ніж при підготовці листа. Службова за-

писка, як правило, менш формальна і більш конкретна, ніж лист.

Тим не менш, при підготовці службових записок не зайве керуватися прийомами написання ефективних ділових листів, представленими у Розділі 3. Як і в листах, у службових записках інформація з хорошими чи нейтральними новинами повинна розташовуватися в прямій послідовності.

Якщо записка містить негативну інформацію, то буде краще, якщо її основні ідеї будуть розташовуватися в зворотному порядку.

Службові записки готують у найрізноманітніших ситуаціях. Стандартні цілі включають в себе:

- Запит інформації;
- Видачу інструкцій;
- Супровід іншого повідомлення (супровідна записка);
- оголошення (повідомлення).

Службова записка з запитом інформації складає частину внутрішньої діяльності будь-якої організації. В одних випадках на вивчення та підготовку відповіді на такий запит читачеві потрібно багато годин роботи, в інших випадках читач може написати відповідь прямо на оригіналі і повернути відправнику. Можна виділити три етапи підготовки службової записки із запитом інформації:

1. Позначте основну думку - запит.
2. Викладіть необхідні деталі.

3. Нагадайте читачеві основну думку та надайте додаткову уточнюючу інформацію.

Ефективність записки-запиту залежить в основному від ясності і обґрунтованості змісту повідомлення, а також від того, як автор визначає свої цілі.

При передачі інструкцій з допомогою службової записки Ви повинні спробувати так піднести інформацію, щоб ні одного питання передбачуваного читача не залишилося без відповіді. У той же час намагайтеся уникати «пережовування» і повторення очевидного.

Супровідна службова записка представляє читачеві довше супроводжуване повідомлення. При цьому Ви можете вийти за рамки простого подання повідомлення і тим або іншим чином інтерпретувати його читачеві, або, принаймні, описати його основні положення.

Службова записка може бути також використана для повідомлення про такі події, як переміщення персоналу, зустрічі або зміни у діловій політиці компанії. Іноді записки-повідомлення широко поширюються по всій організації, іноді вони можуть призначатися тільки для вузького кола осіб, а іноді їх вивішують на дошці оголошень компанії.

Формат службової записки призначений для спрощення і прискорення процесів внутрішньої комунікації. Як правило, це досягається за рахунок уніфікації структури інформації. Обов'язкові елементи службової інформації розміщуються у верхній частині сторінки і включають в себе:

Кому:
Від:
Дата:
Тема:

Ввівши цей формат, компанія забезпечує появу інформації певного типу в одній і тій же частині службової записки, що надалі полегшить роботу з нею.

Нижче наведено приклад службової записки:

Кому: Усім керівникам відділів
Від: Сергій Іванів, керівник служби персоналу
Дата: 22 березня 2002
Тема: Складання графіка відпусток

У зв'язку з наближенням літнього сезону прошу Вас представити в службу персоналу графіки відпусток співробітників Ваших підрозділів не пізніше 30 березня ц.р. Будь-які коригування графіка після його затвердження керівництвом, починаючи з 15 квітня ц.р. необхідно представляти в службу персоналу не пізніше, ніж за місяць до передбачуваних змін.

Довжина службових записок може бути різною. Одні записки короткі і, можливо, не перевищують декількох пропозицій, у той час як інші можуть займати кілька сторінок. Коли обсяг службової записки перевищує одну сторінку, кожна наступна повинна містити заголовок з ім'ям адресата, номера сторінки і дати, так само як і у звичайному листі. У деяких організаціях у такий заголовок також включається тема службової записки.

Інструкція - це правовий акт, що видається або затверджується з метою встановлення правил, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності установ, організацій, підприємств (їх підрозділів і служб), посадових осіб і громадян. Основною метою інструктивної документації є навчання послідовності дій або надання допомоги в якості довідкової інформації з навчання.

Інструкції видаються також з метою роз'яснення та визначення порядку застосування законодавчих актів та розпорядчих документів (наприклад, наказів). Постійно видаються інструкції щодо заповнення та ведення бухгалтерських документів.

На кожного працівника установи (організації) складається посадова інструкція. Посадова інструкція має уніфіковану форму і однакову для всіх посад структуру тексту: загальні положення, функції, посадові обов'язки, права, відповідальність, посадові взаємини.

Інструктивна документація може бути також представлена описом операційної системи комп'ютера, інструкції з виконання робочого або спеціального завдання або керівництвом по програмному забезпеченню.

Хороші інструкції точно сформульовано, зрозумілі, сповнені, послідовні і ефективні. Кожна з цих характеристик є орієнтиром для автора інструкцій.

Перший принцип: уникайте невизначеності. Чим більш конкретна інструкція, тим краще. Краще сказати: «повернути ліворуч біля великого дуба, де стоїть будинок із зеленим черепичним дахом з написом «продається»», ніж

просто сказати: «Показати у великого дерева». Описуючи дохідливо, уникайте слів, що мають множинний зміст або безглуздох. Точність - важливий аспект ясності.

Другий принцип: будьте зрозумілі. Інструкції слід готувати для конкретних одержувачів. Націлюйте Ваше повідомлення на передбачувану аудиторію. Якщо Ви готуєте документацію для комп'ютерної системи, Вам необхідно врахувати рівень інформованості про систему Вашої аудиторії. Використання жаргону і акронімів може бути припустимо в одних аудиторіях і неприйнятне в інших. Крім того, інструкції можна зробити більш зрозумілими, використовуючи короткі речення, загальноприйняті слова і хороші зв'язки.

Третій принцип: надавайте повну інформацію. Інструкції можуть бути ясними і зрозумілими, але все ж невдалими, якщо вони неповні. Якщо упустити який-небудь важливий крок при описі методики, то це може призвести в неможливості виконання завдання. Крім визначення всіх основних дій або елементів Ваших інструкцій передбачайте можливість виникнення різних проблем або питань. У якості одного із засобів перевірки Ваших інструкцій на повноту ставте собі запитання: Хто? Що? Коли? Де? Як? Чому?

Четвертий принцип: будьте послідовні. Видані інструкції буде легше здійснити, якщо вони послідовні й узгоджені. Розрізняйте структурні рівні усередині Ваших інструкцій і робіть їх очевидними для одержувача. Наприклад, у письмових інструкціях трактуйте кожен основний крок однаково, кожен крок наступного рівня також погоджуйте, і т.д. Кожен основний крок бажано починати з нової сторінки, використовувати один і той самий шрифт і формати і починати з короткого узагальнення.

П'ятий принцип: будьте ефективні. Ефективність означає зведення до мінімуму тексту інструкції при дотриманні чотирьох попередніх принципів. Ефективності досягти нелегко, оскільки ясні, однозначні, зрозумілі, послідовні інструкції, ймовірно, будуть довгими. Проте слід

шукати способи мінімізувати Ваші інструкції. Наприклад, починати кожне з семи дій з фрази «Ваш наступний крок при виконанні завдання ...» неефективно. Замість цього використовуйте подібну фразу одного разу, а потім, після двокрапки, перерахуйте всі сім дій.

При створенні інструктивної документації крім застосування основних принципів також слід враховувати, яким чином дана інформація може бути використана Вашою аудиторією. Пілот літака звертається до списку необхідних дій і умов кожного разу перед зльотом. Фахівець, який працює з комп'ютером, звертається до інструкції для того, щоб згадати комбінацію клавіш для рідко використовуваної команди. Новий службовець слідує повчанням, підготовленим його попередником, щоб впоратися зі складним завданням. Претендент на будь-яку посаду вивчає посадові інструкції, щоб оцінити рівень свого інтересу до цієї посади.

Кожен з цих документів має чітку мету і особливості, пов'язані з його передбачуваним застосуванням. При підготовці інструкцій Вам допоможе наступний список питань, на які Ви повинні знайти відповіді, перш ніж приступати до написання документації:

- Для чого призначена ця документація?
- Я складаю документацію для окремого користувача або для групи користувачів?
- Чи буде користувач звертатися до цієї документації більше одного разу?
- Як довго буде використовуватися дана версія документації? (Який термін її життя?)
- Чи потрібен глосарій?
- Чи перевірена мною документація на сприйняття непідготовленим користувачем?
- Чи підходить стиль написання для самого низького рівня потенційних користувачів?
- Чи слід включати предметний покажчик?
- Яке візуальне підкріплення, наочні посібники могли б бути корисними?

Інструкція оформляється на загальному бланку. Вона затверджується спеціальним розпорядчим актом або безпосередньо керівником, про що свідчить відповідний згідно з формою гриф затвердження. Гриф затвердження має два варіанти оформлення:

ЗАТВЕРДЖУЮ

Президент Акціонерного товариства «Олімп»

підпис В.А. Пелешко

30.03.02

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ міністра охорони здоров'я України

15.11.99 № 287

На інструкції може бути зроблена відмітка про те, що вона є додатком до розпорядчого документа. При затвердженні інструкції розпорядчим документом (наприклад, наказом) в ньому встановлюється термін введення інструкції, перераховуються необхідні організаційні заходи, вказуються відповідальні виконавці.

Найбільш поширеними видами розпорядчих документів, що видаються в організаціях різних форм власності, відносяться постанови, рішення, накази, розпорядження (вказівки). Всі розпорядчі документи повинні суворо відповідати закону, жоден з них не може містити положень, що суперечать існуючим законодавчим актам.

Підготовка основних видів розпорядчих документів в основному аналогічна. Вона являє собою досить складний процес, що має відмінності в кінцевій стадії оформлення документів, що відображають результат колегіальної діяльності (постанови і рішення) і єдиноначальності (наказ, розпорядження).

Можна виділити наступні стадії підготовки розпорядчого документа: вивчення суті питання, підготовка проекту документа, погодження документа, підписання. Для постанов і рішень додається стадія обговорення та прийняття цих документів на засіданні колегіального органу.

Юридичною підставою розробки розпорядчого документа може бути видання документа органами влади та

управління, конкретне доручення вищого органу, необхідність здійснення виконавчої і розпорядчої діяльності для реалізації завдань підприємства або організації.

Перша стадія розробки проекту розпорядчого документа, як і всякого іншого, - визначення кола питань, які потрібно буде в ньому відобразити. Підготовка проекту розпорядчого документа вимагає збору необхідної інформації по суті поставленого питання. Тільки зібравши і вивчивши необхідні матеріали, отримавши повну ясність по предмету вивчення, чітко визначивши мету видання розпорядчого документа, приступають до складання його проекту. Основну увагу слід сконцентрувати на формулюванні основних положень конкретного рішення. Спочатку треба зробити це на чернетці, а потім відредагувати і уточнити частини в порядку узгодження.

Текст розпорядчого документа найчастіше складається з двох взаємозалежних частин - констатуючої та розпорядчої (постановляючої). Констатуюча частина є введенням в суть розглянутого питання і покликана пояснити, чим викликана поява розпорядчого документа. У ній можуть бути перераховані факти, події, дана оцінка. Нерідко в констатуючій частині дається переказ акту вищого органу, на виконання якого видається даний розпорядчий документ (найчастіше наказ). У цьому випадку вказується вид акта, його автор, дата і номер, повна назва (заголовок), тобто наводяться всі пошукові (посилальні) дані. Констатуюча частина необов'язкова, вона може й не бути, якщо немає необхідності давати роз'яснення.

Основне навантаження в розпорядчих документах несе розпорядча частина, що викладається в наказовій формі. У залежності від виду документа вона починається словами: «постановляє» («ухвалив») - у постанові, «вирішує» («вирішив») - в рішенні; «пропоную» - у розпорядженні; «наказую» - в наказі. Вид розпорядчого документа зумовлює і характер викладу його тексту. Слова «постановляє» («ПОСТАНОВИВ»), «вирішує» («ВИРІШИЛА»), «пропоную»,

«НАКАЗУЮ» друкуються великими літерами або малими врозрядку, тобто вони візуально виділяються і таким чином відділяють констатуючу частину документа від розпорядчої. Розташовуються ці слова на окремому рядку прямо від полів.

Текст розпорядчої (постановляючої) частини документа слідує з нового рядка абзацу. До формулювань цієї частини документа пред'являються особливо жорсткі вимоги. Вони повинні бути конкретними, чіткими, ясними, не допускаючих різних тлумачень, а також не суперечити за змістом раніше виданим розпорядчим документам. У них рекомендується уникати неконкретних виразів типу підняти, підвищити, посилити, поліпшити, активізувати, звернути увагу і т.д. Сформульовані таким чином доручення розпливчасті, перевірка їх виконання скрутна.

Якщо розпорядча частина передбачає різні за характером дії і декількох виконавців, вона ділиться на пункти, які нумеруються арабськими цифрами. У кожному пункті вказуються виконавець (організація, структурний підрозділ, конкретна посадова особа), наказують дії та термін виконання. Виконавець вказується в давальному відмінку. Можна вказувати і узагальнено, наприклад: начальникам відділів, деканам факультетів і т.п. Запропонована дія виражається дієсловом у формі - «підготувати», «зарахувати», «організувати», «забезпечити», «покласти», «розробити» і т.д. Термін виконання повинен бути реальним, відповідати обсягу передбачуваних робіт. Розпорядчий документ може мати загальний для всіх пунктів виконавчий термін. Однак частіше термін виконання встановлюється для кожного завдання окремо. У кінці тексту розпорядчого документа міститься перелік документів, що втратили силу або підлягають зміні з виданням цього акта.

Розпорядчі документи можуть мати додатки, вказівки на які даються у відповідних пунктах тексту. Реквізит «Додаток» після тексту розпорядчих документів самостійно не оформляється.

Текст розпорядчого документа повинен мати заголовок.

Підготувавши текст розпорядчого документа, приступають до його оформлення. Розпорядчі документи оформляються на загальному бланку, формат А4.

Завершальним етапом роботи з проектами розпорядчих документів є їх узгодження та підписання.

Проекти розпорядчих документів, прийнятих колегіальними органами, - постанов і рішень - обговорюються і приймаються на засіданнях. У ході обговорення в них можна вносити поправки і доповнення. Доопрацьовані проекти виносяться на затвердження на наступне засідання.

Повністю підготовлені проекти документів подаються на підпис. Накази і розпорядження підписуються керівником або його заступником. Постанова і рішення мають два підписи - голови та секретаря (керуючого справами) колегіального органу. Підписується перший примірник документа, виготовлений на бланку. Розпорядчі документи вступають у силу з моменту їх підписання чи доведення до відома виконавця. У ряді випадків строк набрання чинності і термін дії акта управління вказуються в самому документі.

Особливе значення надається доведенню розпорядчого документа до відома виконавця. Постанови, рішення, розпорядження, накази тиражуються і розсилаються у відповідності зі списком, підготовленим укладачами проекту документа.

Наказ - це правовий акт, що видається керівником підприємства, що діє на основі єдиначальності, для вирішення основних та оперативних завдань, що стоять перед даним підприємством.

Оформленню наказами підлягають:

- Рішення та доручення, пов'язані з організацією роботи, порядком діяльності підприємства та іншими основними питаннями діяльності, які мають постійний характер і обов'язкові для виконання, а також

виникаючі при проведенні важливих організаційних заходів;

- Затвердження та введення в дію положень, статутів, правил, інструкцій і т.п. і при необхідності вирішення питань щодо проведення певних організаційних заходів, пов'язаних з введенням цих документів;
- Питання реорганізації, створення, ліквідації структурних підрозділів;
- Підсумки роботи підприємства, оголошення результатів перевірок та ревізій;
- Прийом на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення працівників;
- Заохочення працівників, накладення дисциплінарних стягнень та інші кадрові питання.

Накази повинні видаватися тільки у випадках дійсної необхідності. Зміни та доповнення до наказів, а також їх скасування виробляються тільки наказами.

Юридичною підставою для видання наказів є:

- Закони України;
- Укази, розпорядження Президента України;
- Постанови, розпорядження Уряду України;
- Необхідність правового регулювання діяльності підприємства і вирішення основних та оперативних завдань, що стоять перед підприємством.

Накази поділяються на накази з основної діяльності та накази по особовому складу.

Проекти наказів, як і проекти інших розпорядчих документів, повинні складатися на основі ретельного і всебічного вивчення порушених у них питань з тим, що містяться в проектах пропозиції:

- Були конкретними і реальними, відповідали чинному законодавству, компетенції підрозділу підприємства;
- Забезпечувалися необхідними матеріально-технічними засобами і фінансуванням;

- Виключали необхідність випуску додаткових наказів у зв'язку з неповнотою або недоробкою попереднього наказу.

Якщо раніше виданий наказ підлягає зміні частково, то в проекті наказу дається нова редакція конкретного пункту, наприклад: «Пункт 5 наказу від _____ № _____ викласти в такій редакції: _____» (далі дається новий текст).

Накази, які є доповненням до раніше виданим, повинні мати в тексті застереження:

«На додаток до наказу від _____ № _____».

Наявність додатків до наказу повинно обов'язково обговорюватися в кінці відповідного пункту. Якщо в наказі дається посилання «згідно з додатком» або «додається», то на першій сторінці додатка у правому верхньому кутку пишеться:

Додаток до наказу

Від 00.00.0000 № 00

За наявності декількох додатків вони нумеруються без знака №:

«Додаток 1 до наказу _____».

Якщо додатком до наказу є затверджений ним документ, який згодом діє у вигляді самостійного документа, то на ньому в правому верхньому куті проставляється гриф відповідно до ДСТ 6.38-90:

Затверджено

Наказом від 00.00.0000 № 00

У наказах з основної діяльності не рекомендується відображати питання з особового складу, так як строки зберігання цих документів різні. Допускається в наказах по створенню, реорганізації, ліквідації підрозділів підприємства поряд з викладом завдань нового підрозділу відомості про призначення його керівника.

Наказ оформляється на спеціально розробленому бланку «Наказ» або на загальному бланку із зазначенням виду документа. Тема наказу починається з приводу «О» («Про»), наприклад: Про створення ..., Про затвердження ..., Про підсумки ... і пр.

Текст констатуючій частині наказу зазвичай починається з формулювання: «Відповідно ...», «На виконання ...», «З метою ...», «Для ...».

Останнім пунктом наказу повинно бути визначено структурний підрозділ або посадова особа, відповідальна за виконання наказу в цілому: «Контроль за виконанням наказу покласти на ...».

Проект наказу до подання на підпис повинен бути ретельно відредагований, узгоджений із зацікавленими структурними підрозділами, завізований на першому примірнику посадовими особами, яких він стосується, і пройти юридичну експертизу.

Проекти наказів, виконання яких вимагає фінансового забезпечення, узгоджуються з фінансовим директором або головним бухгалтером.

Візи проставляються відповідно до ДСТ 6.38-90 на першому примірнику наказу після реквізиту «підпис». Віза включає посаду візируючого, підпис, розшифрування його підпису та дату погодження. Заперечення, зауваження чи доповнення до проекту документа викладаються на окремому аркуші. У цьому випадку віза має наступну форму:

Із проектом не згоден.	Зауваження додаються.	
Начальник планового відділу	Підпис	Сидоров І.І.
Дата		

Накази з основної діяльності підписуються керівником, а в його 130 відсутність - заступником, виконуючим обов'язки керівника відповідно до наказу про розподіл обов'язків між керівництвом або спеціально виданим з даного питання.

Не допускається підписувати наказ з прийменником «за» або проставленням косої риски перед найменуванням посади. Якщо посадова особа, підпис якого заготовлена на проекті наказу, відсутній, то він передруковується.

Реєстрація наказу повинна проводитися у день його підписання. Індекс наказу складається з порядкового реєстраційного номера документа в межах календарного

року, наприклад: Наказ № 000, 20 січня 2002 року.

Наказами з особового складу документально оформляються: прийом, переведення на іншу роботу, звільнення, зміна умов праці, присвоєння розрядів, встановлення розмірів оплати праці, надання відпусток, відрядження співробітників, накладення дисциплінарних стягнень тощо.

За структурою накази можуть бути простими і складними. Якщо наказ стосується однієї особи, то він називається простим (індивідуальним). У заголовках до текстів таких наказів пишеться: Про прийом на роботу ..., Про переведення на іншу роботу ..., Про заохочення ... і пр.

Об'єднання в наказі декількох розпорядчих пунктів робить наказ складним. Заголовок в таких наказах часто відсутній або робиться загальним («По особовому складу»). Практика створення складних наказів нерациональна, тому що ускладнює їх виконання і формування.

Індекс наказу по особовому складу має порядковий реєстраційний номер у межах календарного року і буквенний індекс «о / с » (особистий склад), «к» (кадри).

Накази з особового складу реєструються, розсилаються і формуються у справи відділом кадрів. Підстави до наказів включаються в особисті справи працівників або утворюють самостійну справу додатків до наказів по особовому складу.

Розпорядження - документ, що видається з питань інформаційно-методичного та оперативного характеру, а також з питань, пов'язаних з організацією виконання наказів, інструкцій та інших нормативних документів даної організації або вищих органів. Вказівка (розпорядження) має силу в межах даного підприємства.

Підготовка та оформлення розпоряджень проводиться аналогічно порядку підготовки та оформлення наказів, тільки констатуюча частина завершується словами «зобов'язую», «пропоную».

Якщо вказівка містить тільки роз'яснення про порядок застосування будь-якого нормативного документа, то в ньому можуть бути опущені слова «зобов'язую» і інші, і воно набуває форму інформаційного листа.

Розпорядження оформляється на загальному бланку, підписується керівником або його заступником, які мають право підпису за курированого ним напрямку діяльності, якщо це право обумовлено в спеціальному наказі або іншому документі.

Підписані розпорядження реєструються і формуються окремо від наказів. Реєстраційний номер розпорядження складається з порядкового номера документа в межах календарного року і літерного індексу «р». Буквений індекс «і» проставляється в тому випадку, якщо вказівка набула форму інформаційного листа (яке друкується вже на бланку листа).

Скасування раніше виданих розпоряджень або інформаційних листів може бути проведена наказами, розпорядженнями.



Контрольні запитання і завдання

1. Що таке внутрішній документообіг і які його основні етапи?
2. Як здійснюється прийом і первинна обробка документів?
3. Як документи реєструються?
4. Чи існує спеціальна процедура відправки документів?
5. Як відбувається систематизація документів?
6. Що таке номенклатура справ?
7. Як здійснюється формування і зберігання справ?
8. У чому полягають функції службових записок?
9. Які переваги службових записок як засобу внутрішньої комунікації?
10. З чого варто почати підготовку службової записки?
11. Який має бути формат службової записки?
12. Як належить оформляти офіційні внутрішньо-фірмові інструкції?
13. Які особливості підготовки та оформлення наказів по основній діяльності?

РОЗДІЛ 10.

ПОНЯТТЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА



**10.1. Комунікативна соціальна
компетентність особистості
керівника**

**10.2. Поняття доброзичливості
менеджера**

10.3. Формування довір'я управлінця

10.1. Комунікативна соціальна компетентність особистості керівника

Ключові поняття теми: особистість керівника, комунікативна компетентність, соціальна компетентність, доброзичливість менеджера, довір'я управління, особистісна зрілість, життєва компетентність.

Спілкуючись, людина реалізовує цілі, завдання, які вона ставить перед собою. Водночас участь у спілкуванні – це використання механізмів і засобів входження індивіда до системи соціальних відносин. Зрештою, у спілкуванні проявляються індивідуально-психологічні властивості особистості, які забезпечують їй можливість соціалізації. При цьому йдеться про оптимальну участь особистості у спілкуванні. Названу систему властивостей і можливостей людини можна означити як її комунікативний потенціал, який проявляється у взаємодії з іншими людьми, при входженні індивіда в соціум, засвоєнні соціального досвіду, відображенні та регуляції соціального процесу.

Що ж визначає оптимальне входження особистості до суспільства, ефективне соціально-психологічне сприймання та відображення нею соціальних відносин? Довідкова література тлумачить поняття “оптимальний” (від лат. *optimus* — найкращий) як найкращий з можливих варіантів чогось, що найбільше відповідає даним завданням, умовам, а дефініцію “потенціал” (від лат. *potentia* — сила) як наявні сили, які можуть бути пущені в хід і використані: як можливості подальшого зростання, розвитку й саморозвитку в ролі певної цілісності, системи; як вимірювач ступеня сили того чи іншого явища, впливу на процеси, предмети, що його оточують. Поняття “потенціал” можна застосовувати до характеристики конкретного суспільства та його окремих сторін, до груп людей та кожного індивіда. Варто вести мову про економічний, науковий, воєнний, комунікативний та інший потенціал. Щодо останнього, комунікативного, то питання про оптимальну участь особистості у спілкуванні з іншими людьми, оптимальне засвоєння й відображення нею соціального процесу нерідко ставиться та вирішується занадто просто – у вигляді аналізу товариськості чи нетовариськості, комунікабельності чи некоммунікабельності, психологічної сумісності або несумісності людей в їхній спільній діяльності.

Проблема комунікативного потенціалу особистості та його реалізації полягає у співвідношенні ідеально можливого й справді наявного.

Таким чином, визначення можливих варіантів і напрямів удосконалення, процесу спілкування і його корекції в різних галузях діяльності пов'язане з визначенням загальної психологічної структури комунікації та основних компонентів комунікативного потенціалу індивіда. Мовиться про психологічну й соціальну основи комунікативного потенціалу. Стосовно першої, то вона зумовлює намагання кожної людини максимально реалізувати свої психофізіологічні, характерологічні властивості, індивідуальні особливості в процесі спілкування. Водночас психологічна основа потенціалу сама по собі – поза загальною палітрою причинно-наслідкових зв'язків, поза системою суспільних відносин, тобто поза соціальною основою – не може забезпечити ефективне комунікативне життя людини, оптимальну її участь у регуляції соціального процесу. Поняття “комунікативний потенціал особистості” використовують у кількох аспектах:

- комунікативний потенціал особистості є не статичною, а динамічною системою; такою, що розвивається (або навпаки), системою властивостей і здібностей: вона набувається в реальних умовах спільної діяльності з іншими людьми й у реальному спілкуванні з ними; це система форм, засобів, шляхів інтеграції власної діяльності з діяльністю інших, власної особистості з особистостями інших; вона закріплюється у вигляді особистісних якостей і особливостей і є своєрідною індивідуальною “історією участі особистості” у спільній діяльності;
- комунікативні властивості характеризують особистість через її можливості як конкретного і реального учасника спільної з іншими людьми діяльності й визначають ефективність такої участі, а відповідно, глибину й повноту входження в спільну діяльність і співпрацю, повноцінність входження в групу, у людську спільноту;

- в особливих видах діяльності й у специфічних ситуаціях спілкування, що ставлять до особистості підвищені вимоги, ці властивості виступають як внутрішні резерви особистості, що забезпечують ефективність її діяльності за цих умов; саме за таких обставин виявляються особливо значущими ситуації й умови психологічної діяльності, пов'язані з публічністю роботи індивіда, багатоплановістю, взагалі з її комунікативною сутністю, а також спілкування в емоційно напружених обставинах типу конфліктів тощо.

Отже, найсуттєвішими, принципово важливими характеристиками комунікативного потенціалу особистості є його динамічність (здатність змінюватися), адекватність цілям і завданням процесу спілкування, його необхідність у реалізації за будь-яких проявів: від самосвідомості до практичних дій через поведінку. За відсутності умов для реалізації комунікативного потенціалу індивіда в останнього спостерігається зниження потенційних можливостей, руйнування статусно-рольової актуалізації особистості в соціальній групі, втрата відчуття індивідом соціальної реальності, деперсоналізація та ізоляція особистості за формальної наявності потенціалу й видимості благополуччя впродовж певного часу.

Говорячи про потенційні комунікативні можливості особистості, маємо на увазі бажання індивіда самовиразитися серед собі подібних, самоутвердитися, оптимізувати процес соціально-психологічного відображення, виходячи із своїх індивідуальних, психофізіологічних, соціально-психологічних властивостей. Ідеться, таким чином, про змістовий аспект комунікативного потенціалу особистості.

Які ж особистісні властивості формують базову структуру комунікативного потенціалу? Відповідь на це запитання можуть дати дослідження різноманітних зв'язків між комунікацією, особливостями участі у спілкуванні, налагодження контактів, сприймання, взаємовпливу, відображення соціального процесу й можливостями самої особистості.

Попри наявність різних підходів учених до розуміння мотиваційно-потребової сфери індивіда, більшість психологів, описуючи класифікації потреб особистості додає до них і потребу у спілкуванні, яка трактується як самостійна специфічна установка особистості на спілкування із собі подібними, і як міжособистісне тяжіння, і як вроджений інстинкт спілкування, вроджене прагнення до афіліації тощо. Отже, вивчення мотиваційно-потребової сфери особистості безпосередньо пов'язане з аналізом поняття «комунікабельність» як вираження потреби у спілкуванні, в налагодженні соціальних стосунків, як вибіркоче ставлення до людей, вибіркоче використання форм і засобів комунікації. У зв'язку з цим доречно нагадати окремі з відомих психологічних теорій мотивації, де так чи інакше представлена потреба у спілкуванні.

Так, Е. Мейо підкреслює значення нематеріальних стимулів і мотивів особливо виокремлює ті з них, які передбачають прийняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми. А. Маслоу запропонував свою ієрархію людських потреб, згідно з якою в людини від народження послідовно з'являються й супроводжують її такі види потреб: фізіологічні потреби; потреба в безпеці; потреби в любові й прив'язаності (людина відчуває самотність, «голод» до ніжних стосунків і починає задовольняти ці потреби); потреби в повазі, визнанні та оцінці (самоповага пов'язана з потребою індивіда в досягненнях, компетентності, незалежності, розвитку власних здібностей; повага інших людей передбачає усвідомлення своєї необхідності, престиж, статус); потреба в самоактуалізації (потреба реалізації власного потенціалу, своїх здібностей). Аналіз перелічених теорій потреб показує, що тут скоріше можна вести мову про потребу в контакті, у співучасті, прилученні до іншої людини та її діяльності. Тобто йдеться про систему мотивів чи потреб, які спрямовують участь особистості у спілкуванні.

Названі вище теорії потреб в подальшому були доповнені іншими мотиваційними концепціями, серед яких

варто згадати ті з них, для яких властивим є визнання провідної ролі свідомості й знань у детермінації поведінки людини у взаємодії з іншими людьми, у спілкуванні з ними. Так, Л. Фестінгер одним з перших звернув увагу на те, що спонукування до дії може виникати в людини не лише під впливом емоцій, але й знань. Вивчаючи цей феномен, він розробив *теорію когнітивного дисонансу* (від лат. *cognitio* — знання, пізнання; від лат. *issono* — різноголосий), основною ідеєю якої є твердження про те, що система знань людини про світ і себе прагне до погодженості. Коли виникає дисбаланс, людина намагається зняти чи применшити його, що може стати сильним мотивом поведінки індивіда.

Отже, *когнітивний дисонанс* — це негативний спонукальний стан що виникає в ситуації, коли суб'єкт одночасно наділений двома психологічно суперечливими «знаннями» про один об'єкт; він суб'єктивно відчувається як дискомфорт, якого потрібно позбутися.

На думку вченого, зменшити дисонанс можна за допомогою одного з трьох способів: змінити один з елементів системи знань таким чином, щоб він не суперечив іншому; додати нові елементи до суперечливої структури знань, зробивши її при цьому менш суперечливою і більш узгодженою; послабити значущість для індивіда неузгоджених між собою знань. За результатами досліджень Л. Фестінгера, найбільш виражений мотиваційний вплив на людину когнітивний дисонанс здійснює в таких життєвих ситуаціях: у прийнятті життєво важливих рішень, подоланні конфліктів, що при цьому виникають; у вимушеному здійсненні неприємних вчинків; у виборі інформації; у погодженні думки індивіда з позицією членів значущої для нього групи; в отриманні раптових результатів. Ученим було встановлено, що після ухвалення рішення дисонанс зазвичай зменшується, послаблюється, причиною чого є надання більшої ваги тому рішення, яке ухвалене, а не тому, що відхилене. Водночас був зроблений інший висновок, згідно з яким після ухвалення рішення

індивід мимоволі починає шукати додаткові аргументи на користь обраного варіанта й цим штучно підвищує для себе його значущість. Проте трапляється й навпаки: після здійснення вибору людина підвищує цінність не того варіанта рішення, який вона обрала, а того, який був відхиленним, що не зменшує дисонансу, а збільшує його.

Міра участі кожної конкретної особистості в комунікативному процесі може зумовлюватися стилями спілкування. Наприклад, авторитарний стиль спілкування передбачає “поглинання” спільної діяльності дією одного з учасників комунікативного процесу, ліберальний стиль характеризується різними проявами послабленої участі у спілкуванні (недостатньою участю або браком її), демократичний — має на меті діалогічні, рівноправні форми взаємодії. Загалом вивчення мотивів і потреб особистості розширює поняття “комунікативний потенціал особистості”, з одного боку, - як вираження потреби в контактах з іншими людьми, а з іншого як вибіркове ставлення до людей і вибіркове використання форм спілкування у взаємодії з різними людьми.

Проблема участі людини у взаємодії і спілкуванні вивчається також через прояв її комунікативних здібностей. Отже, комунікативний потенціал особистості можна розглядати як систему комунікативних здібностей, вивчення яких здійснюється в наш час у досить широкому діапазоні. Традиційно в загальній і диференціальній психології переважна увага приділяється предметно-пізнавальному характерові здібностей (здібності до різних видів діяльності). Проте здібності комунікативного характеру мають не менше значення для психологічного розвитку індивіда, його соціалізації, набуття ним необхідних форм суспільної поведінки. Аналізуючи здібності до спілкування, варто звернути увагу на те, що без уміння адаптуватися до контактів міжособистісного характеру й до людей, які беруть у них участь, правильно сприймати й оцінювати їх самих та їхні вчинки, взаємодіяти з ними й налагоджувати приязні стосунки в різних соціальних ситуаціях,

нормальне життя і психічний розвиток особистості були б просто неможливі. Серед комунікативних здібностей виокремлюють дві основні групи: перша з них пов'язана з умінням використовувати особистісні комунікативні властивості людини у спілкуванні, а друга — з володінням технікою спілкування й контакту. Ці дві групи здібностей об'єднують цілий комплекс якостей особистості (і своєрідних вмінь), що забезпечують успішний комунікативний процес. Наприклад, здібності керувати своєю поведінкою у спілкуванні, комплекс перцептивних здібностей, пов'язаних з розумінням, з урахуванням у спілкуванні особливостей іншої людини, з уміннями моделювати особистість іншого; здібності встановлювати, підтримувати контакт, змінюючи його глибину, входити і виходити з нього, передавати й перехоплювати ініціативу у спілкуванні; здібності оптимально будувати свою мову у психологічному відношенні. Особлива увага при цьому акцентується на групі здібностей, які характеризують “технологічну” підготовленість людини до спілкування: психологічно правильно вступати у процес взаємодії; підтримувати спілкування, постійно стимулювати як власну активність, так і активність співрозмовника; прогнозувати можливі шляхи розвитку ситуації, в рамках якої розгортається комунікація; уміння долати *психологічні бар'єри*; адекватно ситуації обирати жести, міміку, манеру поведінки тощо.

Не менш важливими є особливості індивіда, пов'язані з пізнанням людини людиною в комунікативних процесах і спільній діяльності. Ця проблематика є на сьогодні чи не самостійною галуззю у психологічних дослідженнях саме тому, що названі процеси є вагомим аспектом спілкування. Так, О. Бодальов, підкреслюючи значущість означеної проблеми, вказує на те, що формування образів людей і формування понять про їхні особистісні якості підкоряється тим самим законам, за якими розгортається формування в людини образу предмета чи узагальненого знання про нього. Водночас учений наголошує на специфічності пізнання людини людиною, адже воно пов'язане з конк-

ретною людиною, з її характером, здібностями, із встановленням і збереженням комунікацій тощо. При цьому форми психічного відображення виконують найважливішу функцію в об'єднанні людей – вони є регулятором спілкування, а образи інших людей і узагальнені знання про них постійно залежать від цілей і характеру комунікацій з іншими людьми. На ці комунікації передусім впливає та діяльність, котра об'єднує людей, її зміст, хід і результати. До перцептивно-рефлексивних здібностей належать соціально-психологічна спостережливість, оцінювання індивідом власної групи й міжособистісних стосунків, суб'єктивне уявлення про власну роль і роль інших у неформальній структурі групи, індивідуальне уявлення про цілі, цінності, установки, настрої, інтереси, що переважають у групі, тощо.

Отже, численні психологічні дослідження перцептивно-рефлексивних властивостей і можливостей особистості дають змогу вважати їх своєрідними комунікативними властивостями, які формуються в ході взаємодії і спілкування та впливають на успішність участі індивідів у комунікативному процесі. До внутрішньоособистісних характеристик індивіда, що описують його комунікативний потенціал, належать також комунікативні знання й навички, своєрідність Прояву яких у конкретній поведінковій реакції залежить від конкретного індивіда, його типологічних властивостей. Таким чином, суттєвий аспект комунікативної структури особистості відображають ті її якості, в яких виражена комунікабельність індивіда, його комунікативна програма поведінки, готовність до взаємодії, емоційно-емпатійні можливості, його соціальне місце (статус, позиція, роль) у групі.

В цілому процес спілкування – це своєрідна цілісна система органічної соціально-психологічної взаємодії учасників комунікативного процесу, сутністю якої є обмін інформацією, здійснення впливу, організація взаємовідносин, загалом соціально-психологічне відображення соціальної реальності.

Із усього сказаного випливає, що стосовно особистості можна говорити як про потенціал у цілому, маючи на увазі природні задатки, здібності, обдарованість, талант, геніальність індивіда, його психофізіологічні особливості, інтелектуальні можливості, соціальний статус, так і про культурний, моральний, комунікативний потенціал.

Щодо останнього, то він означає притаманні особистості комунікативні можливості, внутрішні комунікативні резерви індивіда, які реалізуються — як свідомо, так і стихійно — і в систему формують комунікативний досвід особистості, її комунікативне ядро й комунікативний світ.

Отже, комунікативний потенціал особистості варто трактувати як наявність у неї специфічних якостей, здібностей, комунікативних знань, вмінь, навичок і мотивів. Перелічені властивості розвиваються у спілкуванні та закріплюються у структурі особистості як своєрідна життєва позиція, котра впливає на життєву перспективу людини й виконує функцію подальшого вдосконалення, реальної комунікативної поведінки. За таких обставин суспільна детермінація не лише не відхиляє, а й передбачає самостійне, активне, творче начало індивіда у здійсненні ним поведінкових реакцій, у переведенні потенційних комунікативних властивостей в актуальні й закріплення останніх у повсякденній практиці взаємодії та соціально-психологічного відображення.

Те, як індивід бере участь у кожному комунікативному акті, залежить від його індивідуальних властивостей, змісту спільної діяльності, інтенсивності контактів, ініціативності у спілкуванні, емоційної задоволеності контактами, змістом спілкування, місця особистості у групі, накреслених цілей, наявності умов, які забезпечують виконання даних цілей, рівня усвідомлення індивідом власних комунікативних можливостей, міри адекватності самооцінки комунікативної поведінки в комунікативному процесі, індивідуальних особливостей інших учасників взаємодії, соціокультурного та етнопсихологічного контексту, соціально-економічної й політичної ситуації тощо. Натомість за будь-яких умов, що

впливають на своєрідність прояву комунікативних властивостей індивідів у взаємодії, завжди можна побачити те неповторне, індивідуальне, стійке, що характеризує комунікативні можливості людини й визначає її як особистість, здатну здійснювати ефективне спілкування. Це неповторне, стійке і є основою, стрижнем комунікативного потенціалу особистості, виступає її внутрішнім резервом, що забезпечує адекватну самооцінку, формує авторитет індивіда в групі. Отже можна виокремити такі складові й характеристики комунікативного потенціалу особистості: комунікативні можливості, наявні комунікативні сили індивіда, які особистість може використати в конкретній формі спілкування; психологічні властивості й можливості особистості, які набуваються за реальних умов спілкування і взаємодії з іншими людьми; комунікативні можливості подальшого розвитку особистості". При цьому комунікативні властивості особистості є її потенційними можливостями, які визначають ефективність спілкування, вимірюють ступінь сили участі в соціально-психологічному відображенні соціальної реальності, глибину й повноту входження у процес взаємодії, повноцінність контакту.

Динамічний характер комунікативного потенціалу сприяє розвитку або гальмуванню комунікативних властивостей і здібностей індивіда і ставить до особистості підвищені вимоги за прояв внутрішніх комунікативних резервів, за переведення їх з потенційних в актуальні. Йдеться фактично про найефективнішу реалізацію закладених у людині потенційних комунікативних можливостей, про проблему переходу названих феноменів (потенційне-актуальне), визначення теоретичних і практичних меж розвитку комунікативних здібностей особистості. Тут потрібно враховувати як генетичну межу розвитку комунікативних здібностей (обмеження розвитку, що закладено ще в генетичному коді людини), так і культурну межу, яка полягає в неможливості створити всі умови для розвитку комунікативних здібностей у рамках конкретного соціокультурного контексту. Водночас необхідно зважати також на той факт, що багато хто з людей не знає

свого комунікативного потенціалу і його значення в професійному розвитку й самовдосконаленні. Можна назвати кілька причин такого стану:

- слабкість мотивів психічного саморозвитку, недостатнє розуміння людиною причинного зв'язку між рівнем життєдіяльності й рівнем психічного розвитку – невикористання шансів, заперечення їх призводить до зменшення можливостей прояву комунікативних властивостей особистості;
- проблема сенситивних періодів розвитку особистості – в різні періоди онтогенезу комунікативний потенціал може поступово уменшуватися (можливості, які вчасно не реалізувалися, втрачаються);
- вплив зовнішніх чинників, ролі соціального середовища, культурних цінностей соціальної групи, які в наш час зазнають безпрецедентних змін, що торкаються політики, економіки, технології, освіти, культури, соціальних відносин і мають безпосередній вплив на становлення й розвиток комунікативної сфери особистості та інших учасників спілкування (зміни несуть у собі як мобілізаційний ефект, який змушує людину переорієнтовуватися у взаємодії та спілкуванні з іншими, набуваючи при цьому нових комунікативних знань і вмінь, так і дестабілізаційне начало, напруженість у стосунках, зниження ефективності спілкування);
- схильність значної частини людей до "соціального затишку", до збереження старого стилю поведінки, взаємодії і спілкування (реалізація потреби у спілкуванні за нових умов вимагає відкритості новим вимогам, ідеям, змінам);
- негативні дії групи, де відбувається соціалізація особистості і прояв реальної комунікативної поведінки;
- вплив минулого досвіду, звичок, деформацій, пов'язаних із асоціальними, десоціальними й ресоціальними проявами особистості.

В цілому узагальнення теоретичного і практичного аналізу структурних складових комунікативного потенціалу особистості, характеристика процесу розвитку індивіда як зростання його комунікативних можливостей у межах переходу потенційного в актуальне, дають підставу стверджувати, що цей процес є становленням стійких комунікативних зв'язків людини, які сприяють налагодженню інформаційного обміну, взаємовпливу, сприйманню й відображенню соціальних відносин. Успішність прояву комунікативного потенціалу особистості визначається: усвідомленістю значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь у комунікативному житті людини; знанням власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей інших учасників спілкування; систематичним поповненням знань з теорії і практики спілкування (йдеться про комунікативну підготовку індивіда, розроблення технологічного й методичного інструментарію спілкування тощо).

Характеризуючи процес становлення комунікативного потенціалу особистості як вивільнення від застарілих, «відпрацьованих» утворень, як своєрідний рух індивіда в соціально-психологічному просторі й часі, як вибір позиції особистості у групі, яка змінюється в мінливому світі, можна констатувати, що цей процес є неперервним, а способи його реалізації набувають різноманітних форм. Він може мати прогресивний і регресивний характер, бути інтенсивним чи екстенсивним, індивідуалізованим чи деіндивідуалізованим, може проходити гармонійно або дизгармонійно; він є психологічно і соціально детермінованим; полягає в накопиченні нових потенційних комунікативних можливостей, розширенні й поглибленні зв'язків особистості із соціумом, людьми, має ознаки системи й піддається моделюванню. Розвиток комунікативного потенціалу особистості можна трактувати як процес становлення системи стійких комунікативних зв'язків, які опосередковуються змістом, цінностями, смыслом спільної діяльності, особливостями соціально-психологічного

відображення соціальної реальності для кожного з учасників спілкування.

Актуальність проблеми обумовлена тим, що поняття соціального досвіду ще не отримала свого глибинного вивчення та вичерпного аналізу, тому в науковій літературі категорія «соціальний досвід» широко трактується та співвідноситься з іншими науковими категоріями.

Наукову категорію «соціальний досвід» ми розглядаємо як придбану здатність особистості гнучко орієнтуватися в постійно мінливих соціальних умовах та ефективно взаємодіяти з соціальним середовищем.

У науковій думці пострадянського періоду поняття «соціальна компетентність» та «соціальний досвід» часто співвідносяться та отожднюються; на думку автора, останнє навіть більш розширює сенс компетентності, об'єднуючи соціальні і особистісні чинники. Врешті-решт, соціальна компетентність сама по собі вже передбачає певний рівень особистого досвіду. Соціальна компетентність тлумачиться як інформованість та здатність індивіда ефективно взаємодіяти з оточуючим людським загалом в системі міжособистісних відносин[25]. Таким чином бачимо, що істотної різниці в тлумаченні вищезгаданих термінів не виявлено. Різниця сприймається глибоко індивідуально, на інтуїтивному рівні.

Архипова С.П. вважає, що соціальна компетентність є інтегральним показником особистісного розвитку, фактором самоактуалізації, що стимулює самореалізацію особистості[1 с.17].

Гудзовська А. соціально-психологічну зрілість розуміє як компетентність, як здатність особистості ефективно взаємодіяти з іншими людьми, як вміння правильно визначати психологічні особливості людей[5 с.18].

Дослідження 90-х рр. XX ст. (Євсєєв А.В., Сафронова О.В., Нікітін І.Н.) трактують соціально-психологічну компетентність як певний рівень розвитку комунікативних якостей особистості, вміння попереджати та розв'язувати конфлікти тощо. Трактування зводиться до

категорій комунікативності, конфліктності, розв'язання спеціальних задач, оскільки дослідників цікавила соціально-психологічна компетентність керівника, тобто його особистісна відповідність об'єктивним вимогам посадових обов'язків [13 с.25].

Петровська Л.А., Лєпіхова Л. розглядають соціально-психологічну компетентність як комплекс когнітивних здібностей особистості, спрямованих на пізнання партнерів спілкування та психологічних особливостей процесу комунікації в цілому [20, 14 с.9].

Отже, соціально-психологічна компетентність враховує психологічні складові особистості, такі як цінності, мотиви, постановки, переконання, здібності тощо, але, як і будь який вид компетентності, проявляється у діяльності, зокрема, як і соціальна, проявляється у міжособистісних відносинах.

Ряд дослідників поняття “соціальна компетентність” тісно пов'язують з поняттям “професійна компетентність”, під яким Камаєва В.В., Кузьміна Н.В., Мітіна Л.М., Рачева С.С. та ін. розуміють спеціальні знання та вміння, необхідні для здійснення певної професійної діяльності.

На погляд Гільмеєвої Р.Х., професійна компетентність – це здатність людини, в основу якої покладені її досвід та знання, вміння ефективно розв'язувати задачі, які відносяться до сфери її професійної діяльності.

Дементьєва Н.В. розуміє професійну компетентність як глибоку обізнаність фахівця про умови та технології вирішення виникаючих проблем, вміння професійно грамотно реалізовувати свої знання на практиці [7 с.115].

Професійна компетентність визначає ступень знань фахівця у своїй професійній діяльності, яка може бути обмежена рядом спеціальних питань, тому категорії “соціальна компетентність” та “професійна компетентність”, як, до речі, і категорії “професіоналізація” та “професіонал” не синонімічні, бо особистість може бути професіоналом, але не бути компетентною в даному питанні, або, навпаки, особистість не є професіоналом, але є компетентною

в даному питанні або ситуації; будучи компетентним професіоналом, особистість може бути некомпетентною в певних життєвих ситуаціях тощо.

Поняття “соціального досвіду” невід'ємне від всіх інших видів досвіду. Більш того, Малая О.Г., Гарашкіна Н. стверджують, що становлення соціального досвіду особистості неможливе поза формуванням її як фахівця-професіонала, де основою розвитку соціального досвіду є теорія і практика безперервної освіти [16 с.15; 3 с.82], чим фактично ставлять формування соціального досвіду в залежність від формування професійного і роблять соціальний досвід складовою професійного. Успішність життєвого шляху особистості визначає не лише професійність, а й інші особистісні та соціальні фактори, хоча, слід зазначити, задоволеність фахом, роботою є одним з вагомих чинників, що впливають на усвідомлення себе успішним /неуспішним, щасливим /нещасливим тощо.

Тоді як ми можемо вести мову про соціальну компетентність дитини дошкільного віку, молодшого шкільного та підліткового, або взагалі про людину, яка має лише базову середню освіту? Вищезазначені дослідники не враховують вікових вимог соціальної компетентності, бо кожна вікова група має свої зобов'язання, що відповідають нормам соціальної компетентності. Отже, соціальна компетентність має вибірковий, диференційний характер. На думку автора, ці поняття не можуть бути тотожні, поняття “соціальна компетентність” є більш глибоким та ширшим, а професійна компетентність – лише складова соціальної компетентності. Успішність життєвого шляху особистості визначає не лише професійність, а й інші особистісні та соціальні фактори, хоча, слід зазначити, задоволеність фахом, роботою є одним з вагомих чинників, що впливають на усвідомлення себе успішним /неуспішним, щасливим /нещасливим тощо.

Ми розділяємо в цілому трактовку Ісламгалієва Е.Г. щодо поняття “професійна компетентність” – це якість високопрофесійного працівника, здатного максимально

реалізовувати себе в конкретних видах трудової діяльності та здатного адаптуватися до мінливих умов ринкового механізму, керуючого професійною мобільністю, плануванням кар'єрного росту, професійною самоактуалізацією [11 с.29]. Однак, здається більш доречним замінити фразу “здатного адаптуватися до мінливих умов ринку” на “ефективно діяти у мінливих умовах ринку”, оскільки адаптація розуміє під собою пристосування, то виходить, що компетентний фахівець лише встигає пристосовуватись до мінливих умов, на нашу думку, компетентний фахівець більш, ніж пристосовується, він психологічно готовий до мінливості і рівень його кваліфікації дозволяє йому ефективно діяти в цих мінливих умовах.

Прив'язання категорій “соціальна” та “професійна компетентності” є зрозумілим та, в певній мірі, виправданим, оскільки категорія “компетентність” вийшла царини менеджменту, тому більшість дослідників по інерції ототожнюють їх, однак ми вважаємо, що професійна компетентність визначає лише якість професійної діяльності.

Ряд авторів терміни “соціальна компетентність” та “соціальна зрілість” вважають синонімічними або максимально наближують їх один до одного. Для того, щоб впевнитися, що для цього є певне підґрунтя, слід звернутися до словникового тлумачення категорії “зрілість”.

Тлумачний словник трактує категорію “зрілість” як:

- 1) стан організму, який досяг повного розвитку; зрілий вік;
- 2) високий ступень розвитку, удосконалення; зрілість думки [19].

Зрілість – це досягнутий високий рівень розвитку біологічних, фізіологічних, інтелектуальних, вольових, емоційних або моральних параметрів людини [23 с. 130]. Біологічна, соціальна та психологічна зрілості часто не співпадають хронологічно.

Зрілість – це певний стан, що настає в міру того, як властивості досягають того рівня розвитку, при якому вони у своїй сукупності найбільш повно проявляються[24].

Дементьєва І., Зубарева Н. розглядають соціальну зрілість як можливість та необхідність відповідати за себе та інших на рівні дорослої людини; ототожнюють поняття “соціальна зрілість” та “соціальна відповідальність”[6 с.13]. На думку автора, соціальна відповідальність є лише складовою соціальної зрілості/ компетентності.

Поздняков А. під соціальною зрілістю розуміє сукупність компетентностей: громадянську, побутову, комунікативну та компетентність в області саморегуляції та самостійної пізнавальної діяльності[21 с.58].

Толстих Т.І. соціальну зрілість старшокласників розуміє як усвідомлення себе суб'єктом власної індивідуальності, суб'єктом власного життя та суб'єктом історичного процесу, а також усвідомлення своєї приналежності до певної сфери суспільних відносин та певному соціальному колу, причому суб'єктом, наділеним певними якостями та вміннями: позитивною ціннісною орієнтацією, професійною визначеністю, складеним самовизначенням, активною життєвою позицією, здатністю до адаптації у суспільстві, компетентною взаємодією з членами суспільства, самостійністю, відповідальністю[27 с. 22].

Соціальну зрілість, Долл Є. – автор Шкали соціальної зрілості, визначає через міру особистої незалежності та відповідальності. Особиста незалежність є здатністю індивіда самостійно вирішувати власні справи, самостійно регулювати свої соціальні відносини. Соціальна відповідальність є відповідальністю стосовно самого себе, до інших, до суспільства[5 с.18].

Соціальна зрілість, за Реаном А.А., визначається як та, що досягла свого найвищого розвитку система знань про соціальну дійсність та власну особистість, яка дозволяє людині адекватно адаптуватись, приймати рішення зі знанням справи, враховуючи ситуацію, що склалась[22 с.38].

Радул В.В. соціальну зрілість трактує як той стан, що розкриває стан сформованості особистості через призму певного соціального середовища. В її зміст включає ак-

тивну життєву позицію та досягнення єдності виховання та самовиховання і прагнення самої особистості до якомога скорішого досягнення соціальної зрілості. Моделлю соціальної зрілості, на його думку, є взаємозв'язок самореалізації та соціальної відповідальності. Проявляється соціальна зрілість у соціальній активності, соціальному самовизначенні, соціальній відповідальності[24].

Михайлов О.В. вважає, що формування зрілості – це є розкриття та розвиток потенційних можливостей особистості. Наявність соціальної зрілості гарантує певні якості особистості, що мають суттєвий вплив на саморегуляцію поведінки[18].

Соціальну зрілість Гудзовська розуміє як результат становлення суб'єктності людини стосовно власного життя, соціальної групи, до якої вона себе відносить, та самовизначення в індивідуальному та соціальному просторі[5 с.25].

Результатом становлення досвіду особистості є:

- 1) сформована “картину світу” особистості, установки, стереотипи, цінності;
- 2) адаптованість особистості;
- 3) соціальну ідентичність[28, с.107].

Отже, констатуємо, що серед дослідників соціальної зрілості також немає єдності щодо розуміння та трактовки цієї категорії, але суть та зміст соціальної зрілості та компетентності збігаються. Ми вважаємо, що категорії “соціальна зрілість” та “соціальна компетентність” є фактично ідентичними. Врешті-решт, компетентність і є прояв зрілості в певній сфері. Якщо дуже прискіпливо підійти до цих дефініцій, то розмежування можна провести десь на рівні інтуїції. Компетентність зазначають як готовність, здатність, схильність, а зрілість можна зазначити як апогей, вершину, найвищу точку розвитку, становлення, формування.

Ряд авторів співвідносять поняття “соціальна компетентність” та “комунікативна компетентність”, вважають їх близькими та взаємодоповнюючими. Принаймні не

можливо заперечити той факт, що рівень комунікативної компетентності значно впливає на рівень соціальної компетентності особистості.

На думку Холостової О.І., компетентність в спілкуванні означає володіння комплексом особистісних можливостей, одна з показників психологічної зрілості та компетентності. Основою комунікативної компетентності є соціальний інтелект [28 с.130]. Одним з показників комунікативної компетентності є вміння слухати.

Жуков Ю.М., Петровська Л.А., Растянніков П.В. прирівнюють поняття “комунікативна компетентність” та “компетентність у спілкуванні” і розглядають як здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з людьми[9].

Смельянов Ю.Н. вважає, що комунікативна компетентність – це здатність людини брати на себе та виконувати різні соціальні ролі; вміння людини адаптуватися у різних ситуаціях, вільне володіння вербальними і невербальними засобами спілкування. Базовою основою формування комунікативної компетентності вважає також соціальний інтелект.

Мельник Є.В. до проявів комунікативної компетентності відводить вміння людини організовувати “міжособистісний простір” в процесі спілкування з людьми[17 с.37].

До комунікативної компетенції Кажанова З.Н. відносить комплекс мовних засобів, необхідних для усного та письмового спілкування та здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми[12 с.17-18].

Рядом дослідників (Татарничева С.Н., Соловйова Е.Н.) особливо підкреслюється роль комунікативної компетентності, оскільки саме вміння спілкуватися у великій мірі обумовлює формування інших видів компетентності, таких як інформаційна, соціокультурна, білінгвальна комунікативна (знання іноземних мов) тощо[26 с.39].

Отже, дослідники вийшли з вузьких рамок тлумачення комунікативної компетентності як вміння встановлювати та підтримувати міжособистісні контакти і значно розширили кордони комунікативної компетентності, однак усталеного погляду на природу та зміст цього виду компетентності ще не склалось. На погляд автора, комунікативна компетентність є одним з проявів соціальної компетентності, найбільш вагомим її інгредієнтом, а вірніше набором інгредієнтів, оскільки сама по собі, вона вже вміщує ряд компетентностей, без формування якого не можливе формування соціальної компетентності як такої.

Зільберман С.В. вбачає безпосередній зв'язок між моральною компетентністю та соціальною [10 с.25]. Становлення моральної компетентності відбувається на базі морального розвитку. Формування соціальної компетентності неможливо без засвоєння моральних, етичних норм, ціннісних орієнтацій. Найбільш спорідненою компетентністю щодо моральної є громадянська, формування якої також неможливо без засвоєння моральних норм. Моральний розвиток особистості включає три складові: моральні знання, моральні почуття, моральну регуляцію поведінки. Моральна компетентність вміщує в собі моральну обізнаність, можливість самовизначення в спектрі моральних цінностей та здатність морально діяти в різних життєвих ситуаціях [10 с. 32-33].

Гудзовська А., досліджуючи соціальну зрілість, торкається моральної зрілості і трактує останню як суб'єктність людини стосовно власного духовного та морального буття, прийняття особистістю норм моралі як власних [5 с. 25].

На жаль, дослідження змісту та структури моральної компетентності обмежуються малою кількістю праць, що фактично зводить нанівець наші спроби аналізу підходів до вивчення моральної компетентності. Дослідженню громадянської компетентності не присвячена жодна наукова робота останніх років. По ходу дослідження соціальної зрілості, Гудзовська А. частково торкається ідейної зрілості як складового компоненту соціально зрілої особистості.

Ідейна зрілість є результатом становлення особистості громадянина. Проявом громадянської компетентності є чесне виконання своїх обов'язків в трудовій, духовній та суспільно-політичній діяльності. Під громадянськими обов'язками розуміється єдність свідомості та поведінки особистості як громадянина певної держави [5 с.18].

Моральна та громадянська компетентності, на нашу думку, є підкомпетентностями, рівень сформованості яких суттєво впливає на рівень сформованості соціальної компетентності.

Проблема моральної та громадянської компетентності потребує прискіпливої уваги фахівців, набуває актуальності в сучасних умовах загальної бездуховності, відсутності патріотизму та нехтування соціально-правовими нормами.

Поряд з вищезазначеними видами компетентності, Сохань Л.В. виводить ще один вид компетентності – життєва, яку визначає як інтегровану здатність особистості, що забезпечує продуктивне життєздійснення [8 с.162].

Життєва компетентність, в працях Скайє К., Гонда Д., Квейхагена М. є вмінням вдало випрацьовувати стратегію поведінки, намічати шлях, що необхідний для досягнення мети, виносити уроки зі своїх успіхів та невдач [15 с.22].

Обмеженість кількості джерел, присвячених дослідженню життєвого досвіду ускладнює наш аналіз співвідношення видів досвіду, але дозволяє зробити висновок, що суть життєвого досвіду є фактично ідентичною змісту соціального. Життєва компетентність, на нашу думку, є найвищим показником загального розвитку особистості. Життєву компетентність, ми вбачаємо у наступній формі

$$\text{Соціальна компетентність} + \text{Особистісна зрілість} + \\ + \text{Пропріум} = \text{Життєва компетентність.}$$

Пропріум – це ті аспекти особистості, що роблять її унікальною.

Необхідною умовою констатації рівня життєвої компетентності є вік. Мінімальний віковий ценз – 25 років. Життєва компетентність передбачає певну життєву мудрість, а остання, як відомо, приходить з віком.

Переважна кількість публікацій, які з'явилися у період 2000-05 рр., освітлює аспекти компетентності у сфері професіоналізації, менеджменту, в тому числі шкільного, комунікативності, і, в меншій мірі, в соціальній сфері, ще в меншій – в моральній. Поки що не існує єдиної усталеної думки щодо поняття “соціальна компетентність”, в зміст та структуру терміну різні автори вкладають різні сенс та складові; не існує чіткого розмежування семантично близьких та синонімічних категорій. Причому навіть на природу соціальної компетентності немає усталеного погляду, серед дослідників існують певні протиріччя: одні вважають, що компетентність має фізіологічне походження і на її становлення впливає генетичний фактор (Скайе К., Гиндина О.), інші – що компетентність має соціальний характер та формується під впливом соціуму (Бодалев А.А., Лепіхова Л., Белоцерковець Н. тощо). На наш погляд, фізіологічні чинники відіграють досить важливу роль: більшість особистісних здібностей базується на спадковості, однак, ведуча роль у формуванні саме соціального досвіду належить соціальним умовам, які, в свою чергу суттєво впливають на виховні стандарти. Якщо звернутися до історії, то моделі виховання були різними у різні історичні епохи, як, до речі, й соціальні умови та норми. Тому до характеру проявів соціального досвіду слід додати його мінливість та гнучкість відповідно до ситуації.

На основі аналізу, зробленому нами, можна дійти висновку, що:

- соціальний досвід – це інтегрована здатність особистості, що включає в себе розмаїття піддосвідів, або ключових досвідів, таких як духовний, професійний, комунікативний, побутовий, психологічний тощо, тобто інтегрує в собі інші види досвіду;

- поняття “соціальний досвід” та “соціальна компетентність” є синонімічними ;
- категорія “професійний досвід” є складовою категорії “соціальний досвід”;
- категорія “професійний досвід”, що сама по собі є інтегративною, є ведучою складовою дефініції “соціальний досвід”;
- поняття “знання” є фундаментальною складовою досвіду;
- терміни “життєвий досвід” та “соціально-психологічний досвід” є спорідненими, близькими за сенсом.
- знання і вікові характеристики є складовими соціального досвіду.

Проблема досвіду, зокрема, соціального, та її співвідношення з іншими науковими категоріями потребує подальшого теоретичного осмислення та вичерпного аналізу.

10.2. Поняття доброзичливості менеджера

Доброзичливість – це мова, яку чує глухий і бачить сліпий

Сьогодні світ перебуває в сум'ятті – відкидаються основні етичні цінності. Сили матеріалістичного скептицизму направили свою зброю на традиційні поняття про те, що вважається гарними людськими якостями. Незважаючи на це, кожний, кому небайдужа культура й цивілізація, повинен бути стурбований практичними, етичними проблемами. Справа в тому, що етика нерозривно пов'язана з поведінкою людини. Вона стосується наших відносин із самим собою та з іншими людьми.

Необхідність в етиці з'являється з тієї причини, що люди по своїй природі недосконалі. Щоб бути доброчесними, їм потрібно виховувати себе. Таким чином, моральність стає найважливішим аспектом життя.

У більшості релігійних систем ці етичні норми об'єднані в закони, які приписуються і установаються Богом або надприродною силою, що перебуває поза людиною. Для тих, хто діє поза чистими мотиваціями, таких, як неприхильність, дружелюбність і розуміння (мудрість), досягнення щастя буде чимось очевидним, от тільки їхні власні проблеми ніколи не зникнуть. Але ті, хто діє поза негативними мотиваціями, таких, як прихильність, недоброчливість і нерозуміння (невідання), будуть уникати страждань.

Добро – універсальне поняття і етична категорія, яка означає, в самому загальному значення, стремління до щастя, яке являється протилежністю злу. Добро і зло – найбільш загальні поняття моральної свідомості, категорії етики, що характеризують позитивні й негативні моральні цінності.

У широкому змісті цей термін використовується до всього, що одержує в людей позитивну оцінку, або асоціюється із щастям, радістю й світлом. У християнстві самим головним представником добра – або навіть джерелом самого цього поняття – вважається Бог.

Добро й зло – антонімічні поняття й, таким чином, заперечують один одного. Відповідно до догматів деяких релігій добро зі злом розглядаються як автономні сили, що ведуть споконвічну боротьбу за право панувати у світі. Подібна система поглядів називається дуалізмом.

Отже, що ж таке добро і які закони правлять ним?

Думка матеріальна, почуття й емоції – це енергія, відповідно добра (позитивна) або погана (негативна), які, з погляду закону збереження енергії, повинні компенсувати один одного для рівноваги. А як говорить фізика, з можливістю деяких флуктуацій (відхилень від середньостатистичного), тим менших у середньому, чим більший проміжок часу по якому ця енергія (або інший параметр) урівнюється. Відразу простежується аналогія із зарядами (+) і (-) у фізиці, які не існують один без іншого (якщо не враховувати просто теор. модель). А душа – це сховище

енергії, якась скринька з потрібним і непотрібним мотлохом, що непомітно для нас впливає на наше поведіння. Як відомо, за законом Ейнштейна ($E=mc^2$) енергія може бути матеріальною характеристикою. Відомий факт, що від сварок руйнуються ДНК, а при молитві її склад відновлюється, крім того, користь молитви полягає в тому, що при повній свідомості людина відпочиває.

Так от, суть у тому, що добро – це творча енергія, це прогрес, процвітання; а зло – енергія руйнівна, і боротьба між ними вічна. Світ розвивається по векторі вперед, по замкнутій кривій (древнє зображення – змія, що кусає свій хвіст – означає замкнутість часу). Розвиток – це творення, а творення – це добро. Тому в розвитку добро перемагає. Нехай навіть із флуктуаціями.

Любов – термін споріднений добру. Одне інше породжує. А оскільки любов – це резонанс, а в резонансі вивільняється велика кількість енергії, відповідно породжується творення. Енергетичний обмін у вселенні замкнутий, тому те, що зроблено гарного для однієї людини – зроблено для всього людства. І нічого страшного немає в тому, що добро не завжди відразу повертається, – людські вчинки перебувають на рівні цих самих флуктуацій, а добро однаково повертається в макроскопічному масштабі – нащадкам.

Немає можливості робити добро всім: але є можливість до всіх виявляти доброзичливість. **Ж. Гюйо**

Доброзичливість – висловлення добрих намірів у широкому розумінні; окремий приклад такого ставлення.

Добродійник – той, хто здійснює дар для підтримки інших людей, це завжди дар на благодійницькі потреби.

Добродійність – позитивна моральна властивість характеру людини, обумовлена його волею й учинками; постійний діяльний напрямок волі до виконання морального закону.

Джерелом чесноти Сократ уважав розум і вищу чесноту, що містить у собі всі інші, убачав у мудрості. Аїстотель розрізняв чесноти волі (етичні) і чесноти

розуму(дианоетичні). Християнство висунуло в людській діяльності вольовий елемент і протиставило чотирьом грецьким чеснотам три нових: віру, надію й любов. У нових системах філософії (Кант, Фіхте, Гегель) поняття волі духу й вищого блага витиснули поняття чесноти як етичний принцип.

Доброзичливий - філантропічний, благодійний та великодушний; той, що прагне добра для інших.

Доброчинність - дарування коштів, здійснене з благодійницькою метою; грант, дар, премія чи вклад в благодійний заклад.

Доброзичливим називаємо того, хто з любові до Бога не обурюється, коли його кривдять. Доброзичливість не є чеснотою, якщо вона викликана страхом або бажанням особистої вигоди. Доброзичливий ніколи не обурюється, — він мовчить, коли його кривдять чи ображають; більше того, він увічливий і люб'язний щодо своїх кривдників. Бог також доброзичливий і лагідний. Бог має владу, але не застосовує її проти тих, хто Його ображає. Він мириться з гріхами людей, терпляче чекаючи на їх навернення.

Доброзичливий приймний Богові (Сир. 1, 35). Саме своєю доброзичливістю сподобався Богові Мойсей.

Доброзичливістю приваблюємо до себе ближніх, здобуваємо спокій душі і вічне спасіння.

Ісус Христос говорить: “Блаженні тихі (лагідні), бо вони посядуть землю”, тобто здобудуть Царство небесне. Доброзичливий (лагідний) полонить серця людей. Доброзичлива відповідь угамовує гнів. Добра розмова робить добрими злих людей (св. Макар.). Св. Франца Ксаверія, апостола Індії, одного разу закидали камінням, коли він проголошував християнське вчення. Але святий спокійно продовжував говорити. Іновірці здивувалися і стали уважніше прислухатися до його слів, а ті, хто кидав каміння, охрестилися першими. Св. Франца Салезія, єпископа Женеви за його доброзичливістю називали “переможцем диких”. Лагідністю та доброзичливістю досягнемо більшого, ніж гнівом, бо гнів — це хвороба душі.

Доброзичливість забезпечує спокій душі. Христос говорить: “...навчіться від мене, бо я лагідний і сумирний серцем, тож знайдете полегшу душам вашим” (Мой. 11, 29). Доброзичливий та лагідний – завжди веселий. Доброзичливістю здобуваємо для себе вічне спасіння. Бо землею, котру Христос обіцяє доброзичливим, є небо (Пс. 37, 11).

Доброзичливими станемо лише тоді, коли навчимося володіти собою, ретельно працюючи над собою і часто думаючи про вічну нагороду. Ми повинні бути доброзичливими і лагідними передусім щодо наших близьких; відповідно повинні поводитися і керівники зі своїми підлеглими.

Керівники, які хочуть гнівом вплинути на своїх підлеглих, схожі на людей, які, замість того, щоб рятувати потоплючого, тонуть разом із ним (св. Франц Сал.). Керівник повинен бути суворим до себе, а до підлеглих — лагідним (св. Золот.). Саме доброзичливістю та лагідністю керувалися у своїх діях Апостоли, і тому говорить їм Христос: “Оце я посилаю вас, немов овець серед вовків” (Мат. 10, 16).

Доброзичливість повинна бути головною рисою кожного християнина.

Христос називає вірних вівцями (Йоан 10, 1) і ягнятами (Йоан 21, 15); а ці тварини є смирними та лагідними.

Ближкими до доброзичливості та лагідності рисами є ще дві добродієвості — терплячість і миролюбність.

Щоб практикувати доброзичливість, людина повинна бути вільною від егоїзму. Більша частина любові в цьому світі концентрується на самому собі, тобто це любов, спрямована на самого себе або пошук своєї власної вигоди.

Нам необхідно навчитися практики безкорисливої любові, що дозволить підтримувати реальний мир і, в той самий час, дасть можливість трудитися, для досягнення власного порятунку. Це називається альтруїстичною любов'ю, де не визначається той, хто любить.

Подібно самогубству, що вбиває на фізичному рівні, егоїзм вбиває духовний прогрес. Доброзичливість не є емоційною або егоїстичною. Це почуття, що виходить із очищеного розуму, після знищення ненависті, заздрості, жорстокості, ворожості й злості. Доброзичливість - це найбільш ефективний спосіб підтримки чистоти розуму й очищення думок. Така любов чиста, оскільки вона не розрізняється між тим, кого люблять і тим, хто любить.

Слово "любов" використовується для опису ряду почуттів, які відчувають люди. Є кілька різних видів почуттів, які підпадають під загальне визначення "любов". По-перше, вона може бути егоїстичною й безкорисливою. Любов можна назвати егоїстичною, якщо людину цікавить тільки вигода, яку вона може одержати для самої себе, і їй немає справи до потреб і почуттів партнера. Ревнощі звичайно є симптомом такої любові. З іншого боку, людина відчуває безкорисливу любов, якщо вона віддає всю себе на благо іншого. Така любов батьків до дітей.

У відносинах один до одного люди часто відчувають суміш егоїстичної та безкорисливої любові. Наприклад, хоча батьки жертвують багато чим заради своїх дітей, вони чекають чогось у відповідь, тому тут присутні аспекти як егоїзму, так і безкорисливості.

Інший вид любові тісно пов'язаний з попереднім - це любов між братами або друзями. У якомусь розумінні й цю любов можна назвати егоїстичною, тому що вона спрямована тільки на певних людей і не охоплює інших.

Ще однією категорією є сексуальна любов, у якій партнери притягаються один до одного, через фізичну привабливість. Це вид любові, що найбільшою мірою експлуатується сучасними засобами розваги і в нього входить все, починаючи із захоплень у підлітковому віці й закінчуючи найскладнішими відносинами між дорослими.

На більш високому рівні, ніж перераховані, перебуває любов, спрямована на всіх. Ця любов, що покриває всіх живих істот, є найбільшою чесною, це любов без меж і без розмежування.

На відміну від інших видів любові, любов, спрямована на всіх, ніколи не приведе до розчарування або незадоволеності, тому що вона не чекає нагороди й навіть не визначає того, хто любить. Вона створює більше щастя й задоволення. Ті, хто розвиває любов, яка охоплює всіх, також розвивають спільну радість і безпристрасність. Саме цих людей ми і називаємо доброзичливими.

У книзі "*THE BUDDHA' ANCIENT PATH*" високоповажний П'ядассі Тхера пише: "Любов - це активна сила. Будь-який вчинок люблячої людини відбувається з незаплямованим розумом, спрямованим на допомогу, підтримку, насагу, на те, щоб зробити шлях інших легшим, м'якшим й більш підготовленим до подолання страждань, досягнення вищого блаженства."

Доброзичливість тісно пов'язана з добродійністю. Ми робимо справжні акти добродійності, якщо віддаємо, не очікуючи чого-небудь взамін і, завдяки цьому зменшуємо власні егоїстичні бажання.

Суть добродійності полягає в тому, щоб віддавати, не очікуючи чого-небудь замість. Якщо людина очікує якихось матеріальних благ, в обмін на свій дарунок, то вона робить не щедрий вчинок, а простий обмін. Щедра людина не повинна створювати в інших почуття того, що вони перебувають у боргу перед дарувальником. Також не слід використовувати подарунки як засіб управління людьми, що їх одержують. Не потрібно навіть очікувати подяки, тому що багато з людей просто забудькуваті й зовсім не обов'язково є невдячними.

Справжній акт добродійності є чистим і не містить якої-небудь фальші. Він не створює зобов'язань між дарувальником і одержувачем.

Добродійна діяльність схвалюється у всіх релігіях і є благим вчинком. Тим, у кого досить засобів на життя, варто подумати про інших і направити свої пожертвування туди, де вони потрібні.

Роблячи пожертвування, варто виконувати цей вчинок не тільки тілом, але також серцем і розумом. У кожному акті пожертвування повинна бути присутньою радість.

Займаючись добродійністю, ми повинні подавати з жалю й доброти, коли усвідомлюємо, що хтось потребує допомоги, а ми самі здатні її запропонувати. Ми можемо пожертвувати різні речі. Можна давати матеріальне: їжу голодним, гроші й одяг бідним. Також можна жертвувати наші знання, уміння, час, енергію й зусилля на ті справи, які приносять благо іншим. Якщо друг потрапив у лихо, ви можете дати йому гарну пораду й зі співчуттям вислухати його.

Любов, заснована на доброзичливості. Така любов означає бажання людям добра, незалежно від того, як вони ставляться до нас чи діють. Ця любов до всього світу, планети в цілому і людей, що живуть на ній (зрештою любов до самого себе) спонукає нас бажати найкращого для всіх інших людей.

Справжня доброзичливість – це явище щирої турботи про благо для людей, не дивлячись на їхню холодність, ворожість, нещасття. Це не наївність чи сліпота, а усвідомлений акт волі, що підіймає людину над природними егоцентричними емоціями (як, наприклад, роздратуванням чи нетерпінням) до вищого рівня розуміння та інсайту.

Справжня доброзичливість є основою всякої справжньої духовності. Без нього у світі не існувало б ані справедливості, ані етичних систем. Якщо ж ми всього лише до певної міри стримуємо свою відразу і гіркоту, ми втрачаємо чистоту своїх намірів і послаблюємо свою готовність творити добро.

Інтелектуальна сприйнятливість передбачає вміння розрізняти правильне і неправильне. Це інтуїтивне розуміння чесноти, тонкий процес відокремлення добра і зла. Ми не завжди можемо пояснити його словами чи логічними законами. Однак десь у глибині своєї сутності наші душі відчувають, правильним чи неправильним є будь-який вчинок; наш дух знає більше, ніж наш розум. Моральне почуття викликає відгук у наших душах і серцях, його голос гучний і розбірливий, незалежно від того, які виправдовування, відмовки чи вишукані алібі надають нам оточуючі. Ми знаємо, що добре, а що погано.

Природа дала нам усім таку сприйнятливість. Наприклад, навіть маленькі діти виявляють її, коли з ними чинять несправедливо. Можливо, їм невідомо, чому щось є неправильним, але почуття, що в них виникає, вимагає уваги до себе і викликає емоційний відгук. Пригадайте, як почували себе, коли у школі вас карали за те, чого ви не робили. Хіба ваше відчуття справедливості не було ображене?

У таких випадках наша моральна чутливість виявляється напеготові. Наша логіка і розмірковування — наслідок невгамовної людської праги справедливості і добра, наш дух прагне до рівності та збалансованості. Це внутрішнє почуття «чесної гри» і того, що є «правильним» — саме той ґрунт, на якому росте справедливість.

У сучасному світі матеріальний добробут та інтелектуальний розвиток досягли значного рівня. Хоча варто визнати, що розподілені вони нерівномірно, у нас цілком достатньо інтелектуалів, блискучих письменників, талановитих ораторів, філософів, психологів, учених, релігійних діячів, прекрасних поетів і сильних світових лідерів. Але, незважаючи на наявність всіх цих інтелектуалів, у сучасному суспільстві немає справжнього миру й безпеки. Мабуть, чогось не вистачає. Людству не вистачає саме духовності й доброзичливості (доброї волі).

10.3. Формування довір'я управління

Всі ми є істотами соціальними й не можемо жити без собі подібних. Кожний з нас носить у собі свій власний світ, витканий з нашого виховання, звичок, навчання й т.д. Як би то не було, ми сприймаємо цей світ через органи своїх почуттів, моделюючи отриманий результат у нашій свідомості, що по своїй суті є обмеженим і недосконалим.

Кожний з нас має своє коло людей, з якими він у більшості випадків зустрічається й проводить основну

частину життя. Проведіть такий експеримент: візьміть чистий листок паперу й олівець. Напишіть список всіх своїх друзів, знайомих, родичів, товаришів по службі з якими ви спілкуєтеся або хоча б зрідка маєте контакт у спілкуванні. Так будь ви хоч мега-зіркою естради, великого списку не вийде, від сили людей 30–50. І це все. Із цими людьми ви проводите практично все своє життя. Природно, хтось із цього списку випадає, хтось приходить. В іншому, ми як Робінзони бродимо серед тисячі собі подібних, котрим немає ніякої справи до нас, та й нам до них теж.

Питання довіри в нашому житті завжди займало, і буде займати, величезне значення. Ми довіряємо (не довіряємо) не тільки людям, але й політичним партіям, віруванням, магічним операціям, діетам, власному чоловікові... Цей список можна продовжувати нескінченно. Довіра або недовіра – це наше життя.

Спробуємо розглянути цю проблему докладніше.

Перше – це довіра до своїх близьких, своєму оточенню. Ми завжди говоримо: “Цій людині я вірю більше, цього потрібно перевірити, у мене є сумніви довіряти йому чи ні”.

Вибираючи своє коло спілкування, ми орієнтуємося на собі подібних по інтересах, інтелекту, темпераменту й т.д. Довіра, має різну природу. Це скоріше моральна категорія, що часто перевіряється часом і діями в сформованих ситуаціях. Пам’ятайте – “друга можна пізнати в горі!”

Визначити, що конкретно значить довіра, досить складно. Кожний з нас має своє визначення цього поняття й часто не одне. У бізнесі, критерієм довіри, може бути, наприклад, те яку суму без ризику, ви можете позичити тому або іншому партнерові. Одному без страху можна позичити 10 доларів, Іншому 1000 і т.д. Чим більше сума, тим вище довіра до даного партнера.

А якщо ситуація інша..., де довіра буде (може) виражатися зовсім іншими категоріями, скажемо моральними.

Я думаю, довіряти або не довіряти людині, можна тільки вивчивши її протягом певного часу. І не тільки вивчивши, але вивчивши її в динаміці, а це вже складніше. Усе змінюється: і ми, і оточуючі люди з якими ми спілкуємося. Зверніть увагу на те, що наше оточення складається, ніби із шарів: найближчі, котрим ми найбільше довіряємо, далі наступне коло, потім люди, з якими ми спілкуємося ще менше. Як планети навколо сонця.

Буває, що ви не довіряєте людям і з найближчого кола, адже вони туди часто попадають аж ніяк не за нашою волею. Можна сказати тільки одне – ви повинні вивчати своїх ближніх, вивчати їх у простих, повсякденних справах, більші справи не покажуть щирого характеру людини, більші справи можуть підняти й незначність (це вже щось із класиків).

У кожному разі, знання ви повинні одержувати із власного досвіду. Тільки тоді воно буде істинно. Це не виходить, що ви не повинні слухати своїх колег, друзів. Слухайте й аналізуйте, але аналізуйте тільки на підставі власного досвіду й з виправленням на час. Говорять, що тільки дурні вчаться на своєму досвіді, розумні вчаться на чужому. Дурість! Ви можете навчитися тільки на своєму досвіді.

Є одна дуже цікава істина: якщо я буду робити те ж саме, що й мій кумир (скажімо так), повторювати точно всі його дії, щоб одержати такий же результат, що й він, то ... у підсумку вийде все з точністю до навпаки!!! А все тому, що це – ВІН, а це – Я.

Ми зовсім різні й ситуації були різні й люди, з якими ми стикалися теж були різні. Був інший час й інше місце дії. Тому й результат ніколи не буде однаковий. Ми повинні мати знання. Знання найчастіше найрізноманітніші.

Не обов’язково їхати в Тибет або ще кудись, щоб стати більш чуйним і уважним до навколишньої дійсності. Все нове, це те, що ми вже знали, знали на іншому, глибинному рівні. Потрібно тільки звернути на цю увагу й навчитися користуватися.

І саме в цей зміст будемо вкладати твердження про те, що нам треба навчитися вчитися. А це означає – стати більш чуйними і уважними, побачити в собі те, що раніше не зауважували, побачити в інших людях те, на що раніше не звертали уваги, поставити себе на чуже місце, і зрозуміти...

Якщо розглянути довіру ще ширше, то й тут ми виявимо масу “підводних каменів”. Недовіра політичним партіям, політичним лідерам найчастіше приводить до ще гірших результатів. Часто люди попадають на “гачок” до конкретних пройдисвітів. У результаті, недовіра (довіра) не приводить до поліпшення нашого життя. Ще гірші результати відбуваються, коди особистість випробовує певну недовіру до релігійної системи. Часто це приводить до більших неприємностей: з’ясування релігійних відносин, і в підсумку часто, до краху особистості.

Тема довіри дуже широка, продовжувати її можна нескінченно хоча б тому, що вона вічна. Тут і психологія, і етика, і магія, і багато інших різноманітних наук. Але якщо повернутися до довіри в більш простих речах, то... Довіра – це сума знань і досвіду в нашому житті й не тільки. Це наше відчуття світу, можна сказати – наш ступінь оптимізму.

Коли немає довіри – це трагедія для людини. Життя практично припиняється: чим менше довіри до свого оточення, тим гірше для даної особистості. Недовіра до всіх і всього приводить до панічного страху перед життям. А все, що нам потрібно – любов, щастя, дружба, віра, надія...

Все це можна одержати, коли ступінь довіри до навколишнього нас світу високий. Саме тому ми створюємо такі організації, як: “Служба довіри”, “Телефон довіри” і т.д., які стають найуважнішими слухачами, коли нам зовсім погано. А найголовніше – це оптимістичний погляд на світ: “довірся йому, і він прогнеться під нас”.

Довіра виникає у процесі злиття в єдине низки чинників: інтересів людини, її установок, емоційних реакцій

або особистого досвіду. Будь-які позитивні результати дій викликають довіру до них і при повторенні закріплюють позитивну реакцію довіри.

Відповідно до легенди, під час бесіди Конфуція з учнями вчителя запитали: “У чому полягає мистецтво керування країною?” Він відповів: “У наближенні народу до тих, у кого влада”. “Що ж тоді входить у поняття влади?” – “Забезпечувати безпеку народу, піклуватися про його ситість і користуватися його підтримкою”. Тоді учні порушили питання так: “Якби треба було відмовитися від одного із цих елементів, яким би ви пожертвували?” “Озброєнням”, – відповів він. “А якби довелося відмовитися від двох?” “Тоді, – відповів Конфуцій, – я б пожертвував продуктами харчування” “Чому саме ними?” – викликули учні. “Тому що, якщо буде підтримка народу, буде все інше”, – відповів учитель.

Довіра як психологічний стан особистості може виникати при злитті воедино ряду чинників: інтересів людини, її установок, емоційних реакцій, що передують власному досвіду або досвіду попередніх поколінь, адаптивних здібностей особистості, рівня інтелектуального розвитку й т.д. Довіра виникає, коли людина впевнена в правильності й адекватності процесів і явищ своїм ціннісним установкам, які багато в чому залежать від її соціального статусу в суспільстві. Іншими словами, чим вищий її соціальний статус і більше перспектив для самореалізації, тим вищий ступінь довіри до процесів, що відбуваються.

Довіра як психологічний стан людини реалізується в її поведінці. Будь-які позитивні результати яких-небудь дій викликають у свідомості довіру до них і при повторенні даних дій з неминучістю ведуть до закріплення позитивної реакції довіри в поведінці індивідуума. Природно, що будь-яке нове явище досліджується людиною на основі спроб і помилок і у випадку негативного впливу на індивідуума може бути відкинуте з наступним закріпленням реакції недовіри до даного явища, навіть якщо ця

негативна дія була випадкова. Таким чином, надзвичайно важливо, щоб нові явища, що роблять позитивний вплив на соціально-економічний розвиток, були із самого початку сприйняті позитивно як окремими індивідуумами, так і соціальними групами. Будь-який негативний досвід може закріпитися у свідомості людей, викликаючи повторюване заперечення й стійку недовіру.

Економічний зміст категорії довіри носить найбільш конкретний і прикладний характер. Довіру в економіці можна розглядати на різних рівнях. У найбільш агрегованому виді довіра може бути розглянута на мікро- і макрорівні, тобто на рівні окремої організації й економіки в цілому.

У цьому змісті підвищення рівня довіри в організаціях залежить від створення умов для позитивного рішення ключових питань якості трудового життя, під яким розуміється певна сукупність потреб працівника й ступінь їхнього задоволення. Нижче приводяться показники якості трудового життя, опубліковані дослідницьким "Інститутом праці Америки".

1. Справедлива заробітна плата – рівна плата за рівну працю, справедливо обґрунтована диференціація оплати праці. Рекомендується враховувати рівень індивідуальної відповідальності за результати праці, передбачати додаткову винагороду за тривалий стаж роботи в компанії.
2. Програма додаткових виплат – виплати працівникові і його родині у випадку хвороби, а також оплачуваний час відпочинку у зв'язку зі святами, відпустками, оплачувані відпустки для одержання утворення.
3. Умови безпеки праці й охорона здоров'я. Сюди ж ставляться встановлення нормальної тривалості робочого дня, пенсійного віку й інші чинники, що визначають соціальні права працівників.
4. Гарантія зайнятості – забезпечення безперервності виробничого стажу й упевненості працівника у

своєму майбутньому. Підприємцям рекомендується брати на себе частину витрат, які виникають у зв'язку із змушеною зміною місця роботи (додаткове професійне навчання, перекваліфікація).

5. Розвиток здібностей працівників – програми підвищення загальноосвітнього й професійного рівнів, перепідготовки, самореалізації особистості.
6. Соціальна інтеграція – сприятливий соціально-психологічний мікроклімат; відносини керівників і підлеглих, що сприяють відвертості й довіреності, волі від забобонів і рівності людей незалежно від рангу й положення.
7. Участь працівників у керуванні виробництвом і власністю, заохочення ініціативи, висування нових ідей. Усвідомлення працівника, що діяльність його організації позитивно впливає на розвиток суспільства.
8. Демократія на виробництві. Працівникам забезпечені права й привілеї, що випливають із їхньої приналежності до організації (воля слова, право на невтручання в особисте життя, відсутність якої-небудь дискримінації й право на участь у всіх пов'язаних з роботою заходах).
9. Стиль життя – робота повинна бути гармонійною частиною життя індивіда. Графіки роботи, відрядження й понаднормова робота повинні бути розумно збалансовані з обов'язками перед родиною, вільним часом, використовуваним для відпочинку й розвитку особистості.

Зміцнення довіри між економічними партнерами – прямий шлях до зниження сукупних суспільних витрат. Справедливість даної тези легко продемонструвати "від зворотного", якщо проаналізувати сучасний вітчизняний досвід. Відсутність довіри між партнерами, між населенням, комерційними структурами, між населенням і державою – джерело прямих економічних втрат: низкою норми приватних заощаджень у банках, відволікання

засобів на 100-відсоткову передоплату, низького курсу акцій більшості підприємств, втечі капіталу, доларизації нагромаджень і т.д. Є приклади відмови підприємців від прибуткових інвестиційних проектів через невір'я в стійкість і передбачуваність політики державних програм і законодавчих актів.

Механізм довіри в економіці так чи інакше ґрунтується на психології довіри кожного індивідуума й групи людей, що викликає необхідність більше повного пізнання природи довіри як психологічної категорії. Джерелами формування й зміцнення відносин довіри в організації є:

- публічність курсу реформ, відкритість і доступність інформації;
- першочергове й безумовне рішення соціальних проблем;
- справедлива й несуперечлива законодавча база;
- можливість кожного виражати свої інтереси й впливати на прийняття рішень;
- захист власності громадян;
- сумлінність, чесність і компетентність керівників;
- чіткий зворотний зв'язок
- невідворотність винагороди
- стійкість інститутів, "правил гри", договірних відносин, партнерських зв'язків
- гарантування мінімуму життєвих благ і умов плідної діяльності
- гідний імідж і культура організацій.

У кожній організації довіра повинна визначати взаємини між колективом працівників і вищим управлінським персоналом для реалізації встановлених цілей. Довіра в колективі сприяє успішній спільній роботі (дозволяє спільно вирішувати складні питання, обмінюватися думками розробляти конструктивні рішення. Підтримка працівниками вищих керівників створює сприятливі умови для вирішення стратегічних завдань формування планів, прийняття й проведення в життя інвестиційних рішень і т. ін.

Необхідними передумовами довіри працівників до керівників ставляться наступні характеристики й оцінки:

1. Порядність – репутація чесної й вірної своєму слову людини.
2. Компетентність – здатність до швидкого й правильного прийняття рішень, що сприяють успішній роботі підприємства в умовах ринку, а також володіння спеціальними знаннями й навичками міжособистісного спілкування, необхідними для виконання зобов'язань.
3. Справедливість – уміння правильно оцінити результати роботи й по достоїнству винагородити працівників.
4. Чесність як стосовно своїх працівників, так і до акціонерів компанії.
5. Послідовність – надійність, передбачуваність і здоровий глузд у різних ситуаціях.
6. Лояльність – доброзичливість або готовність захистити, підтримати й побадьорити інших.
7. Відкритість – психологічна доступність або готовність вільно ділитися з іншими ідеями й інформацією.

Довіра працівників породжує злагодженість у роботі колективу, прискорює процес прийняття й реалізації рішень, підсилює конкурентоспроможність компанії.

Істотним елементом зміцнення довіри є такий найважливіший елемент системи керування, як зворотний зв'язок, що дозволяє оцінити правильність інформації, яку посилають керівники, працівники. Довіра в колективі знижує плінність кадрів, тим самим скорочуючи адміністративно-управлінські витрати на наймання робочої сили, підготовку й перепідготовку персоналу.

Довірчі відносини найбільш ймовірні там, де мета й завдання, основні принципи й норми організації або групи чітко сформульовані й загальноприйняті. Найчастіше для того, щоб досягти загальної мети, групи повинні відмовитися від традиційного суперництва між собою.

Це не означає, що люди повинні мати ті самі інтереси, а тільки те, що в них завжди є те загальне, що дозволяє налагодити взаємовигідне співробітництво.

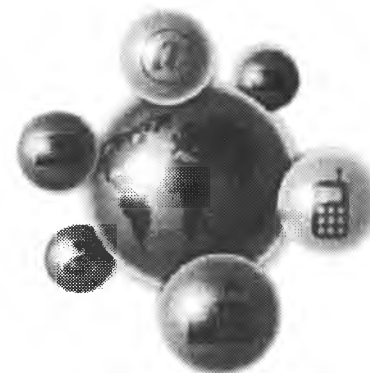


Контрольні запитання і завдання

1. Що ви розумієте під поняттям комунікативна компетентність особистості керівника?
2. Що ви розумієте під поняттям соціальна компетентність особистості керівника?
3. Охарактеризуйте поняття доброзичливості менеджера.
4. Назвіть принципи формування довір'я управлінця
5. Чим породжується довіра керівника (назвіть характеристики і оцінки)?

РОЗДІЛ 11.

МЕХАНІЗМИ КЕРУВАННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ



- 11.1. Види та засоби комунікаційного процесу
- 11.2. Функції комунікативного менеджменту
- 11.3. Управління репутацією організації
- 11.4. Функціональні обов'язки менеджера з комунікацій

11.1. Вуґи та засоби комунікаційного процесу

Ключові поняття теми: комунікаційний процес, імідж компанії, одиниця комунікації, паблісіт, прес еджентр, ньюс-реліз, менеджер з комунікацій, громадська думка.

Комунікативний менеджмент у практиці ПР (паблік рілейшнз) використовує величезний арсенал видів і засобів інформаційних матеріалів, які використовуються у комунікаційному процесі. Один з них – **паблісіті** – створення новин про особу, продукт або послугу, які з'являються в засобах масової інформації або друкованих виданнях. Як правило, паблісіті вважається безкоштовним, оскільки ЗМІ не вимагають плати за публікацію того, що вони вважають новиною. З іншого боку, засобам масової інформації неможливо заплатити за таку інформацію, неможливо «купити» новину. Організація, яка хоче отримати паблісіті, готова піти на значні витрати для того, щоб знайти таку новину. Проте з неї не будуть вимагати плати за час, наданий ЗМІ для її висвітлення. Можливості для паблісіті включають представлення нового продукту, нагороди, розмірів прибутку і обсягу продажів компанії, злиття, відставки, виступи керівників компаній та ін.

Інший напрям – **прес еджентр** – відноситься до діяльності, пов'язаної з підготовкою та проведенням заходів, що привертають увагу громадськості, і підготовляють ґрунт для порушення інтересу до паблісіті. Наприклад, якщо підприємство жертвує значні суми на благодійні мети, прес еджентрі використовується для залучення уваги громадськості саме до цих дій.

Ньюс-реліз – це зазвичай один або кілька надрукованих листків (інформаційне повідомлення), підготовлених для того, щоб надати потрібну інформацію або пролити світло на предмет, що зацікавив громадськість. Мова може йти про новий продукт, просування по службі одного з керівників компанії, створення фонду стипендій і т.д.

Інформаційні пакети використовуються для того, щоб зробити надбанням громадськості такі події, як прес-конференції чи «відкриті дома». Подібний пакет звичайно включає в себе листок з переліком основних фактів, що

відносяться до події, програму і розпорядок події, а також список учасників з їх біографічними даними. Інформаційний пакет містить, як правило, брошури, підготовлені спеціально для цієї події, відповідні фотографії та список новин, підготовлених для ЗМІ.

До інформаційних матеріалів можна додати фотографії, аудіо- і відеоматеріали, рекламу та ін.

Широко використовуються в ПР друковані матеріали, представлені у вигляді брошур, спеціальної інформації про компанії, листів споживачам, щорічних звітів акціонерам, спеціалізованих статей та ін.

ПР застосовується для поліпшення відносин з громадськістю шляхом персональних контактів. Наприклад: проведення різних свят, парадів, фестивалів, а також фінансування спортивних подій. До розряду публічних виступів відносяться презентації, прес-конференції, симпозіуми, конгреси та ін. Велика частина таких заходів здійснюється за сприяння рекламних агентств або інших спеціалізованих організацій (ЗМІ, оргкомітетів заходів тощо), які мають досвід подібної роботи.

У такого роду заходах всі організаційні питання, пов'язані з їх проведенням, мають бути продумані до найдрібніших деталей. У практиці при підготовці та проведенні заходів, зазвичай, використовуються так звані листи перевірок, тобто списки дій, що дозволяють перевірити, чи все готово для проведення заходу. Порядок проведення зазначених заходів може бути різним і визначається виходячи із специфіки діяльності, а також конкретних цілей організації.

Ще один напрям ПР – вирішення суспільних проблем лобіювання. Компаніям часто доводиться спілкуватися з державними чиновниками, регулюючими і законодавчими органами. Люди, що займаються громадськими питаннями, часто вдаються до лобіювання, тобто інформування державних чиновників в інтересах клієнта, і інших способів впливу на них з метою одержання якихось адміністративних або законодавчих переваг.

Інший напрям ПР – залучення в громадську діяльність. Його мета – участь в економічному і соціальному розвитку суспільства. Такий внесок може бути зроблений шляхом участі у різних соціальних програмах, фінансування програм освіти та медицини, а також культурних заходів.

Такого роду громадська діяльність поділяється на два основних види: спонсорство і фінансування суспільно корисних акцій.

Різниця між цими двома поняттями полягає в наступному:

- спонсорство, як правило, передбачає чітко обумовлені зобов'язання з боку фінансованого об'єкта по відношенню до розміщення реклами спонсора і різних дій з рекламування його діяльності;
- фінансування суспільно корисних заходів – безплатний благодійний внесок на будь-які суспільні потреби або благодійні цілі без будь-яких зобов'язань з боку того, хто отримує фінансування.

Поле благодійної діяльності завжди дуже широке:

- внески підприємств у різні благодійні фонди;
- цільові перекази грошових коштів на рахунки дитячих садків, дитячих будинків, будинків престарілих;
- переказ коштів на розвиток культури, науки та ін.;
- добрі плоди приносить робота в місцевих громадських організаціях.

Активну участь у суспільному житті істотно зміцнює позиція компанії. В українській практиці, на жаль, до цих пір трапляються випадки, коли благодійна діяльність дозволяє підприємству відводити частину грошових коштів з-під оподаткування.

ПР використовується також як засіб просування на ринку товарів і послуг компанії. Для організацій, метою яких є отримання прибутку (тобто комерційних), просування означає використання методів реклами і ПР як засобів продажу товарів або надання послуг, а та-

кож підвищення репутації організації. Просування здійснюється через прес-вечори, «відкриті дома», а також іншими способами.

Велика роль PR у забезпеченні компанії необхідними публікаціями. Матеріали, за підготовку яких відповідають співробітники PR, включають найрізноманітніші публікації компанії: буклети, брошури, довідники, книги, листи, звіти, дошки оголошень, виставки, аудіо-, відео матеріали та ін. PR використовують і для зміни громадської думки. Оскільки метою PR є вплив на неї, необхідно, щоб співробітник PR був забезпечений «зворотним зв'язком», тобто міг виявити зміни в громадській думці і поведінці людей. Один із загальноприйнятих методів – опитування громадської думки. Інший метод забезпечення цього зворотнього зв'язку – формування комунікативного каналу спілкування. Даний метод ефективно застосовується за кордоном. Наприклад, у багатьох компаніях США подібний канал і забезпечується шляхом створення спеціального безкоштовного телефону (1-800 – перші чотири цифри), за яким будь-який споживач продукції може висловити свою думку щодо товару і висловити побажання. Часто використовуються письмові відгуки (в упаковки з товаром вкладають листки із зворотною адресою і запитаннями).

Патріархи PR (С. Катліп та ін) пропонують кілька перевірених часом методик, які зменшують розрив між точкою зору комунікатора і підходом аудиторії:

1. Використовуйте інформаційний канал, який найбільш точно відповідає цільовій аудиторії.
2. Використовуйте джерело інформації, яке з точки зору цільової аудиторії заслуговує абсолютної довіри щодо певної тематики.
3. Зведіть до мінімуму різницю між позицією, висловленою у повідомленні, та позицією, яку з цього питання займає цільова аудиторія.
4. Краще ідентифікувати аудиторію вам допоможе словник який вона використовує та популярні в ній

анекдоти, що не збігається з темою інформації, яка передається.

5. Позиція комунікатора повинна збігатися з думкою більшості, причому більшості цільової аудиторії.
6. Ідентифікацію аудиторії за групами використовуйте тоді, коли подібна ідентифікація допоможе досягти позитивної реакції. Якщо досягнення позитивного результату потребує ідентифікації аудиторії за групами, використовуйте її.
7. Видозмініть повідомлення, щоб воно відповідало завданням компанії.

Формування повідомлення для ЗМІ і журналістів також потребує уваги до нових цінностей. Традиційні критерії, застосовувані редакторами новин, які бачать свою роль у дії від імені аудиторії засобів масової інформації, включають наступне:

1. **Вплив.** Число людей, котрі отримали повідомлення; значущість наслідків; наявність прямого зв'язку між причиною і наслідком; швидкість настання наслідків. Ці критерії застосовуються не тільки до новин, а й до будь-якої іншої інформації, що поширюється.
2. **Зацікавленість.** Ставлення аудиторії до даного питання (проблеми). При розгляді цього критерію звичайно виходять із припущення, що цінність новин збільшується, якщо вони носять місцевий характер або висвітлюються під кутом інтересів даного регіону.
3. **Актуальність.** Новини та репортери – продукт, що швидко псується. Цей критерій пояснює, чому журналісти борються за те, щоб першими подати новину, і чому друковані ЗМІ не можуть змагатися з телебаченням і радіо в області швидкості подачі інформації. Тому друковані ЗМІ зазвичай більше уваги приділяють питанням «чому» і «як», а не питанню «коли». Правда, щоденні газети все ж стурбовані питанням терміновості подачі інформації.

4. *Неординарність*. Предмет повідомлення повинний бути легко пізнаваний і добре відомий. Знаменитості та пов'язані з ними події цікаві великій кількості людей, їх завжди слід включати в повідомлення. Неординарність означає, що журналісти та їх аудиторія завжди виявляють інтерес до приватного життя громадських організацій та окремих діячів.
5. *Новизна*. Повідомлення має бути незвичайним, хвилюючим, несподіваним і видатним. Деякі взагалі визначають новину як відхилення від норми. Журналісти та редактори знають, що людей цікавить і приваблює все нове, незвичайне і несподіване.
6. *Конфлікт*. Це страйки, бійки, суперечки, війни, злочини, політика, спорт. Занадто часто конфлікт стає найважливішою складовою частиною новин, не тільки тому, що він привертає журналістів, але й тому, що мас-медіа потурбують інтересу публіки до всього сенсаційного і незвичайного. Конфліктні ситуації часто виникають з питань, які не до кінця зрозумілі, з ними пов'язана невизначеність щодо того, що правильно, що ні, а також надмірно спрощені версії з приводу того, кого вважати переможцем, а кого переможеним.

Однак сформулювати визначення, що ж є новиною, не так просто. Деякі відстоюють ту точку зору, що новиною є все, що впливає на життя та інтереси людей чи збуджує заклопотаність і цікавість у значної кількості людей. В кінцевому підсумку відмінність між «жорсткими» новинами і «м'якими» новинами поступово стирається; теми новин стають все більш різноманітними, в міру розширення кола інтересів громадськості. Сьогодні популярні новини з області науки, культури, екології, соціальної сфери, освіти.

Спеціаліст з ПР повинен формувати свої повідомлення так, щоб редактор випуску новин, орієнтуючись на свої професійні стандарти, визнав їх:

- такі, що *заслужують на увагу* (звідси вимоги до ПР-фахівця, щоб він добре знав специфіку мас-

медіа та відбору повідомлень).

- повідомлення повинні бути *доступними для розуміння* – не складними, без жаргонних виразів; аудиторія повинна легко схоплювати суть повідомлення.
- повідомлення повинні бути або *тематичними*, або *локальними*, тому що аудиторія зазвичай найбільше цікавиться інформацією новою і такою, що стосується її регіону.
- однак найважливіше інше: повідомлення повинно бути збудоване так, щоб на нього обов'язково пішла негайна незаймана реакція.

11.2. Функції комунікаційного менеджменту

Комунікаційний процес може виконувати різні соціальні функції, які в спрощеному, схематичному вигляді можна представити таким чином:

- Одностороння комунікація. Зміст інформації визначає її відправник. Він не виявляє особливого занепокоєння тим, наскільки ця інформація потрібна і наскільки в ній зацікавлена публіка. За оцінками дослідників, близько 15% організацій, таким чином просувають на ринок нові товари та послуги. Цю форму комунікації часто використовують владні структури.
- Одностороння масова комунікація. Комунікатори намагаються на «знаменах повноти інформації та її правдивості», вплинути на публіку. Друга модель характерна для половини всіх організацій, особливо в урядових і некомерційних структурах, але також і в бізнесі.
- Двостороння асиметрична комунікація, в якій комунікатор намагається змінити погляд публіки, свого

не міняючи. Близько 20% організації застосовують таку форму комунікацій. Зрозуміло, що для підвищення ефективності процесу, необхідно проводити дослідження з вивчення установок публіки.

- Двостороння симетрична модель, знаходить своє застосування в 15% організацій. Це повинен бути рівноправний діалог сторін, прагнення досягти взаєморозуміння. Тут з боку комутатора необхідні значні дослідницькі роботи з вивчення громадської думки. Але у зв'язку з тим, що комунікатор дуже часто не має наміру міняти свої переконання, цілі, для вирішення своїх інтересів він вдається до маніпуляції громадською свідомістю. Фактично, про цю, четверту форму комунікаційного процесу більше говорять, ніж використовують на практиці.

У минулі роки століття названі процентні співвідношення форм використання комунікацій змінювалися (вище названі дані на кінець XX століття).

Комунікаційний процес має вирішувати одне або декілька з трьох соціально-політичних завдань:

- примусити людей діяти так, як цього хочуть владні або управлінські структури;
- переконати людей у важливості і корисності переданої інформації, примусити їх повірити в неї;
- маніпулювати суспільною свідомістю. «Маніпулювання, – йдеться в «Словнику бізнесмена», – породжується за допомогою реклами, поширення інформації, чуток для впливу на покупців та споживачів з метою створити бажану ситуацію на ринку, спрямовану на підвищення попиту. У більш широкому сенсі маніпулювання є нав'язування бажаного образу поведінки».

Розглянемо три названих способу впливу на поведінку індивідів, соціальних груп, спільнот більш докладно.

З поняттям «примушування» тісно пов'язане поняття «влада». За влучним висловом Р. Даля «влада – це контроль над поведінкою». Інформація, передана владним комуні-

каційним каналам, ставить за мету впливати на індивіда, групу, суспільство, методом тиску. Тиск (примушування) буває економічний, соціальний, політичний, фізичний. Він, зазвичай, пов'язаний із застосуванням сили або загрози силою. Фізичне примушування, як правило, прерогатива держави. Примушування завжди таїть в собі зародок конфлікту, можливість відкритого зіткнення.

При всій своїй низькій ефективності владні форми комунікативного впливу застосовувалися і раніше, і будуть використовуватися надалі, оскільки сама по собі **влада** — це авторитарна сила, яка володіє реальною можливістю контролю діями людей, погоджуючи суперечливі індивідуальні або групові інтереси, підпорядковуючи їх єдиній волі за допомогою переконання або примушування.

Підняти ефективність владного комунікаційного впливу, буде можливо лише тоді, коли люди добровільно визнають перевагу і цінність органів влади, сформованих і контрольованих ними у вигляді реальних органів самоврядування.

Найбільш поширеним, але дуже трудомістким завданням комунікації є реалізація її мети методом переконання публіки

Переконати інших – означає, за допомогою поради, логічних доказів, змусити інших щось зробити.

У комунікативному процесі переконання це метод впливу на свідомість особистості через звернення до її власного критичного судження. Процес переконання – це довгий і трудомісткий спосіб впливу на індивіда, труднощі ці не зменшуються, якщо мова йде про необхідність переконання групи людей.

Сьогодні серед вчених практиків немає єдиних рецептів з «технології» переконання людей, та всеж, безперечними є дві істини:

- Сила переконливості послання комутатора зростає, якщо вона зачіпає або містить у собі проблеми, що викликають у людей особисту зацікавленість.

- Процес переконання відбувається вдало на шляхах співпраці комунікатора і одержувача інформації.

Повірівши в корисність співпраці, індивід або групи людей можуть змінити свої переконання і вести себе по-іншому. Отже, для того щоб комунікатор знайшов оптимальні шляхи співпраці з публікою, необхідно добре знати або вивчити всі ті компоненти, які прийнято називати «громадською думкою».

Дослідники називають цілий ряд вимог, умов, які необхідно враховувати при вивченні громадської думки:

- як така громадськість може бути, але для менеджера з комунікацій не може бути громадськості в цілому. Для дослідження важливо навіть саму маленьку групу розділити. Адже не буває двох однакових людей, тому послання, з метою впливу на громадську думку, має бути цілеспрямованим, а не «бити» по площах;
- за винятком тих випадків, коли вас цікавить думка спеціалізованих груп, зробіть все, щоб бути впевненим, що ваш огляд включає всю репрезентативну вибірку;
- строго стежити за діями інтерв'юєрів, щоб вони спілкувалися суворо з тими, хто увійшов в установку на квоту;
- дуже важливо при вивченні громадської думки не розширювати коло питань в анкетах, а самі питання повинні бути короткими і специфічними. Орієнтувати інтерв'юєрів на необхідність врахування ними непередбачених коментарів опитуваних: часто вони несуть в собі дуже цінну інформацію;
- зачіпати в інтерв'ю більш ніж одну тему – значить залякати людей;
- Пам'ятати, що громадська думка більш чутливо до подій, ніж до слів;

Якщо думка поділяється незначною більшістю людей або вона ще істотно не структурована, схилити громадську думку може факт, що здійснився.

- Зазвичай, громадська думка стабілізується на якийсь нетривалий період часу, коли стануть зрозумілими наслідки останніх подій, які сколихнули її.
- Іноді усні виступи, вірніше слова цього виступу, можуть зіграти роль «події» і вплинути на зміст громадської думки.
- Відомо, що в більшості випадків громадська думка не передбачає критичної ситуації, але реагує на неї.
- Події, слова, інші стимули впливають на думку настільки, наскільки очевидний їх зв'язок з власним інтересом.
- У зв'язку з тим, що громадська думка тісно пов'язана з корисливими інтересами людей, її не так легко змінити. Можна порадити організації або особі, котрі прагнуть вплинути на громадську думку, запитати себе: «яку користь це принесе тим людям, на думки котрих хочемо вплинути?».
- У критичних ситуаціях люди поступають своєрідно:

якщо вони довіряють своїм керівникам, то з охотою передають їм надзвичайні повноваження;

якщо не довіряють, то стають більш поблажливими, терплячими.

- Люди охоче висловлюють свою думку з приводу висунутих цілей, програм, але мало що говорять про методи необхідних для досягнення мети та реалізації програм.

Враховуючи викладені вище та інші складові феномена «громадська думка», світова практика менеджменту виробила ряд прийомів роботи, які позитивно впливають на ефективність процесу переконання:

- комунікатор повинен бути якомога ближче до одержувача інформації. Чим ближче джерело й одержувач один до одного, тим швидше настануть зміни в по-

ведінці одержувача інформації. Передача матеріалу через виступ, з вуст в уста – це діалог, двостороннє спілкування, демонстрації відкритості, довіри та ін.;

- небажано в процесі спілкування комутатору висловлювати або показувати свій намір переконати когось у чомусь. Це відразу викликає настороженість і підозру. Можлива стратегія – демонстрація того, що джерело ставиться з симпатією до одержувача;
- джерело повинно бути достовірним для одержувача. Воно може бути достовірним для одержувача в одній ситуації, але стати недостовірним в іншій. Слід аналізувати цей феномен тільки з точки зору аудиторії;
- комутатору потрібно знати про наявність шести етапів, через які відбувається процес адаптації ідеї у свідомості одержувача інформації: увага, інтерес, оцінка, перевірка, адаптація, визнання. Логіка і структура повідомлення повинна допомагати слухачеві адаптувати ідею в своїй свідомості, і тим самим змінювати свої переконання і поведінку.

Як видно з вище викладеного справа переконання громадськості – досить складна, трудомістка, потребує певних навичок і знань. При всій гуманності і суспільній необхідності метод переконання в практиці комунікаційного процесу застосовується не часто.

11.3. Управління репутацією організації

У сучасних комунікаційних зв'язках ділового світу особливе місце займають питання, пов'язані з іміджем і репутацією управління фірми. Звернемо увагу: *управління репутацією організації*.

Категорії «імідж» і «репутації» у смисловому змісті, мають багато спільного, але й не менше відмінностей. Імідж

– це образ фірми, товару, послуги, ділової людини, що забезпечує становище фірми на ринку і вірність покупця фірмової марки. Управління діловою репутацією фірми – це:

- підтримка «доброго імені» фірми;
- комунікаційна реакція на оцінку фірми з боку її посередників, контрагентів, споживачів,
- уявлення партнерів про фірму, що сприяють її діяльності та обліковуються в умовах господарювання.

Слово «репутація», поглинаючи в собі смисловий зміст слова «імідж», є більш широкою категорією. Створення іміджу це перша сходинка в діяльності піарменів з управління, в майбутній репутації фірми на всіх етапах комунікаційного процесу.

Відомо, що ідеологія організації та корпоративна культура є основою формування іміджу, а його механізмом виступає паблік рілейшнз. Існують цілком певні технології створення та просування іміджу.

У цьому зв'язку саме поняття «імідж» постає в дещо іншому аспекті. Сучасне суспільство можна охарактеризувати як інформаційне. Споживач інформації не зміг би в ній орієнтуватися, якби не були використані особливі способи донесення її до нього. У величезному потоці інформації орієнтирами є певні символи, в яких ця інформація знаходиться в скомпонованому вигляді.

Імідж компанії в даному контексті це частина системи символів інформаційного поля. Привернути увагу споживачів, партнерів, закріпитися в їхній пам'яті та ін. – завдання створення і підтримки іміджу компанії. Тому імідж компанії можна розглядати і як одиницю комунікації.

Система комунікацій передбачає вплив на масову свідомість. Маніпулювання масовою свідомістю – елемент формування та впровадження іміджу. У інформаційному суспільстві існує протиріччя між доступністю, «демократичністю» інформації і можливістю впливати на масову свідомість в раніше небачених масштабах.

Чим вище рейтингове місце, на яке претендує компанія, тим більш значними повинні бути її позиції в системі масових комунікацій. Найпоширеніше визначення масової комунікації – «процес поширення інформації (знань, духовних цінностей, моральних і правових норм і т.п.) з допомогою технічних засобів (преса, радіо, кінематограф, телебачення) на чисельно великі розосереджені аудиторії». Тому найбільші компанії взаємодіють зі ЗМІ, контролюють їх, купують та ін.

Імідж формується з двох сторін: з одного боку – відповідність до вимог каналів масової комунікації, з іншого – відображення певних характеристик компанії. Імідж покликаний «вписатися» в наявну картину суспільства, а не конфліктувати з нею.

Побудова іміджу включає в себе певні елементи, які носять варіативний характер, а також залежать від конкретного об'єкта. В області бізнесу центральне місце займає корпоративний імідж, який зазвичай включає такі елементи:

- відбір та формування відмінних особливостей компанії;
- ідеалізація, міфологізація відібраних характеристик, рис;
- включення міфологізму у систему цінностей споживачів товарів і послуг даної компанії;
- знакове відображення образу компанії;
- візуалізація образу;
- вербальне вираження образу.

Щодо лідера компанії необхідний набір елементів іміджу схожий з вище перерахованим, але природно відрізняється, оскільки мова йде про створення знакової фігури компанії:

- виявлення вирізняючих рис особистості;
- підкреслення, акцентування одних особистих рис і затушовування інших;
- міфологізація особистості, її кар'єри;
- вироблення моделі поведінки, манери спілкування;

- створення віртуального образу в одязі, зачісці, стилі життя;
- формування іміджу найближчого оточення (сім'ї, помічників тощо).

Імідж завжди, відносно рухливий, динамічний.

Існує ряд технологій формування іміджу:

1. Загальним моментом для них є місія компанії, під якою розуміється уявлення:
 - контингент покупців, клієнтів (дрібні, середні, великі, оптові і т.п.);
 - продукти (послуги);
 - географія угод, розташування філій, збутової мережі та ін.;
 - внутрішні ресурси організацій (технології, кадри, менеджмент, тощо).
2. На основі визначення місії виявляються стратегічні цілі. Місія і цілі лежать в основі конструювання іміджу компанії.
3. При виборі цілей визначається, на чому буде зроблений акцент. Компанія може бути орієнтована:
 - «на людей» (сфера обслуговування),
 - «на процес» (виробнича),
 - «на ідеї» (венчурна).
4. Визначається і загальний стиль компанії – «консервативний», «творчий» та ін.

Створити імідж компанії – це означає створити образ.

Саме цим займаються рекламні компанії. Їх завдання – знайти вражаючу ідею, яка повинна бути втілена в зоровий, смисловий, звуковий образ. Найбільш видатні рекламні компанії відрізняються тим, що вони активні у створенні несподіваних нових ідей, образів, вони креативні. Фахівці вважають, «підняти рекламу до рівня легенди, міфу, ідеології може тільки сильний креатив».

У перенасичених інформацією взагалі і рекламою зокрема засобах масової інформації найголовніше місце у створенні іміджу компанії займає:

1. **brand**. В українській мові немає точного еквівалента даному англійському слову. Переклад – «торгова марка» – звужує це поняття, тому що бренд – не всяка торгова марка, а тільки популярна, підтримувана рекламою. Бренд – концентрований символ самої компанії і її продукту. Брендів товарів, що стали іміджем компанії, називають «brand names».

Бренд – втілення, матеріалізація іміджу компанії.

Крім брендів існує величезна кількість торгових марок іншого типу – **private label** (приватні марки). Торгові марки мало відомих, або зовсім невідомих компаній. Вони можуть бути популярні і мати гарний імідж на локальних ринках. Їх продукція дешевша, ніж аналогічна у відомих компаній. Якість може бути ненабагато нижче, але часом вона сильно відрізняється в гірший бік.

Деякі компанії, прагнучи отримати імідж відомої компанії, створюють так звані псевдобренди. Технологія їх створення полягає в тому, щоб нова марка нагадувала вже відому і викликала позитивні асоціації у споживача.

Для багатьох компаній отримання іміджу відомої компанії залишається складною проблемою. Однак потяг до престижних торгових марок настільки великий, що його навіть прозвали «брендманією».

Створення та підтримка брендів вимагає постійних витрат. Приватні марки в сучасній ситуації також мають хороші шанси на успіх при використанні спеціальних схем із створення іміджу свого товару.

2. Торгова марка, яка називається «**логотип**» (емблема, фірмовий знак) теж важлива. У логотипах в тій чи іншій формі відображаються ідеї надійності, стабільності. Почавши зі створення товарного знака (логотипа) його звичайно потім використовують для розробки і впровадження фірмового стилю.

3. У виробничій діяльності (бланки, візитні картки, конверти, папки для паперів, тощо).

4. У міжособистісних відносинах (блокнот, тижневик, плакати, брелоки, запальнички і т.д.);

5. Іміджевої реклами в ЗМІ: рекламні ролики, ньюслеттер та інші матеріали ПР.

6. Для створення іміджу компанії необхідно мати фірмовий слоган – девіз, який в афористичній формі може виражати концепцію діяльності цієї компанії або її відмінні характеристики. Важливе значення має і сама назва фірми. Останні аспекти іміджу фірми найбільш актуальні для новостворюваних компаній.

Після того, як вироблені основні елементи іміджу, слід найбільш ефективно організувати комунікаційну компанію. Досвід свідчить, що потрібно скласти її план, ґрунтуючись на трьох основних питаннях:

1. Що ви хочете донести до споживача?

2. Де слід розмістити повідомлення, щоб вони діяли найбільш ефективно і досягли найбільшого числа споживачів?

3. Як це робити, за допомогою яких прийомів, в якому стилі?

Зазначені міркування підходять до реклами будь-якого об'єкта: товару, фірми, кандидата в президенти. У іміджевій рекламі метою може бути інформація про появу нової компанії, про зміни в напрямках діяльності діючої компанії, про корекцію концепції бізнесу, про соціальні та благодійні акції та ін. Вона може бути пов'язана з рекламою товару або послуги, залежно від того, що ви хочете донести до публіки. Про ефективність проведеної рекламної компанії можна судити згодом.

Відповідь на питання «Що?» Залежить і від призначення самої компанії. Якщо це торгова або виробнича компанія, то швидше за все вона буде просувати свій імідж через товари високої якості, довговічності та ін. Інша компанія в першу чергу буде підтримувати імідж надійності і стабільності.

Відповідь на питання «Де?» Залежить від цілого ряду чинників і обставин. Потрібно визначити, на яку аудиторію, на які групи споживачів розрахована реклама.

Для цього важливі хороші знання про споживчі переваги, споживчу поведінку, про масштаби аудиторії у різних засобів масової інформації. Далі складається бюджет рекламної компанії і залежно від того, які ціни на рекламу, і якими засобами володіє фірма, робиться вибір про місце реклами.

Питання «Як?» Передбачає роботу фахівців, які визначають способи подачі повідомлення, за допомогою якої техніки та ін.

Імідж-рекламну компанію пов'язують з планом ПР і планом маркетингу.

Але, особливо важлива роль паблік рілейшнз у створенні і підтримці *корпоративного іміджу*.

Найбільший обсяг ПР-послуг падає на такі сектори ринку, як телекомунікації, споживчі та фармацевтичні товари, фінанси, товари та послуги, що надаються фірмами один одному. За прогнозами фахівців робота в сфері паблік рілейшнз стала однією з найпрестижніших поряд з комп'ютерним програмуванням, охороною здоров'я, відеоіндустрією. ПР – це перш за все відносини фірми з окремими особами чи громадськими організаціями, які мають на меті формування престижу компанії з використанням засобів інформації, реклами, різних форм пропаганди.

Повною мірою, оцінюючи свою серйозну економічну і соціальну значимість робіт з формування іміджу, проблем в управлінні репутацією виникає набагато більше при реалізації. Не випадково в цьому питанні сьогодні накопичилося трохи проблем:

1. Завдання, які стоять перед корпоративними фахівцями в області ПР в нашій країні, як правило, відображають не стільки реальні проблеми корпорацій, скільки уявлення про зразки західних корпоративних репутацій, стратегічні плани, корпоративну міфологію. Тому *переважаючими іміджевими образами українських компаній стають різні варіанти тематики стабільності, величч, вічності, ексклюзивності, надійності, державності. Проте сьогодні*

ні такі корпоративні міфи не репрезентативні і мало кого цікавлять. У той ж час зразки, створені на досвіді західних компаній, спонукають великі українські корпорації виявляти більшу турботу до жорсткого дотримання єдності корпоративного стилю (від візиток до бланків, від кольору меблів до форми одягу співробітників).

2. Для успішної діяльності українських піарменів з формування ділової репутації компаній важливо, щоб їх керівництво надавало фахівцям реальне бачення того, що чекає компанію і чого вона здатна досягти. У ряді випадків таке подання є, але воно не дуже виразне і не структуроване, що означає часткову втрату його цінності.

Найбільш ефективні компанії мають чітко виражене бачення, тобто гіпотетичну картину розвитку бізнесу щодо відносно далекого майбутнього.

Розробляючи глобальну причину існування компанії (місію), керівництво формує імідж, створює репутаційну основу для торгової марки і намагається «врівноважити» їх існування в суспільній системі.

Коли ми говоримо про імідж, мається на увазі не засіб для завоювання уваги споживача, а скоріше спосіб реагування на вимоги певної сегментної групи.

Крім того, імідж сприяє формуванню атмосфери «єдиної команди» серед співробітників, зміцнення віри в свої сили і досягнення успіху компанії, підтримці оптимізму щодо її майбутнього, що дозволяє створювати «безконфліктне середовище», підвищити ефективність роботи, залучати нових кваліфікаційних фахівців і утримувати наявних.

Зазвичай робота з розробки іміджу та його підтримка ведеться ПР-менеджерами та керівництвом компанії (головний носій образу) в двох основних формах:

- єдиний образ компанії для споживачів, партнерів, громадськості;
- об'єднуючий початок для співробітників.

Для того щоб створити легко впізнаване обличчя компанії, імідж, який запам'ятовується, необхідно задіяти деякі приватні складові (стиль керівництва, якість продукції та послуг, елементи організаційної культури, персонал) і об'єднати їх у єдине ціле, створити загальну картину.

Багато фахівців вважають, що ціле завжди буде більше, ніж сума доданків

3. Україні ніколи ще не вдавалося забезпечити весь комплекс корпоративних вимог. Саме їхнє існування виявлялося надлишковим. Орієнтація корпорацій на підвищення якості, професійної роботи та оптимальне використання інформації, спонукає ретельно аналізувати всі матеріали про них, що з'являються в пресі, особливо у виданнях, орієнтованих на їхню цільову аудиторію або клієнтуру. Подібна вибірковість, яка визначає їхню вразливість, веде до великої залежності корпорацій від сумлінності і кваліфікації певних газет, позиції ряду журналістів, від рівня інформаційної агресії конкурентів. Через подібні залежності відходять в сторону багато дорогих рекламних компаній корпорацій і зникають всі міфи, які прагне нав'язати громадськості корпоративний ПР. Але головне – дуже мало уваги, в порівнянні з витратами на зовнішню рекламу, приділяється енергійній та якісній роботі з клієнтами, включаючи тих, котрі залучені завдяки рекламним компаніям корпорації. Привернення уваги до корпорації – справа цілком реальна. Інша річ – забезпечення стабільної зацікавленості громадськості за рахунок конструктивної роботи з клієнтурою. Останнє в Україні ставиться як пріоритетне завдання. Найуспішніші, корпорації, що домоглися стійкого авторитету своїх брендів (пиво, мобільний зв'язок тощо), все частіше стикаються з проблемою зниження результативності зростаючих витрат на пряму рекламу. Все це тільки зміцнює залежність корпорацій від ставлення до них засобів масової інформації.

4. Компанії, що володіють кваліфікованим менеджментом, дуже серйозно ставляться до внутрішньо-корпоративних ПР (так званого internal PR), тобто до інформації, призначеної для персоналу (корпоративних видань, соціальних заходів та ін.) – це дуже серйозна сфера іміджевої роботи. Однак при цьому важливо повною мірою враховувати, що подібна стійкість обумовлена в першу чергу ізоляваністю внутрішньої сфери від зовнішнього середовища. Коли ж персонал компанії зіштовхується з негативною інформацією про неї з зовнішніх джерел, майже неможливо врівноважити або нівелювати її руйнівний ефект.
5. Використовуючи в українській дійсності задані стандарти корпоративного іміджу, українські корпоративні структури не завжди враховують те, що ці зразки були створені в країнах зі стабільною політичною та соціальним середовищем, чітко структурованих за професійними і локальними інтересами, з більш усередненою інформацією, де роль телевізійних споживчих і політичних стандартів набагато вища, ніж в Україні. У порівнянні з ними, вітчизняна практика нестабільна, різномірна, відкрита для самих різнопланових впливів. До того ж у нас до прямої пропаганди ставляться з недовірою.
6. Як переконує досвід, прагнення вітчизняних корпорацій сконструювати і представити суспільству свою філософію, міфологію, вигідно позиціонувати себе в цільових аудиторіях – реалізувати, як правило, не вдається. Якщо узагальнити результати, установлені практики, можна зробити наступні висновки: корпоративні рекламні компанії не забезпечують стабільний іміджевий ефект, якщо вони:
 - не відповідають онлайновому, щоденному або щотижневому формату засобів масової інформації та перериваються хоча б на короткий час;

- доводять до свідомості аудиторії не товарний бренд, а найменування компанії;
- забезпечують аудиторію простими способами комунікації;
- обмежують свою аудиторію через нав'язування громадськості уявлень про особливий характер ексклюзивності, пропонованих послуг або товарів;
- ігнорують наявність ряду рівнів і якості споживання інформації в кожній цільовій аудиторії (федеральні ЗМІ, регіональні ЗМІ, пряме інформаційне забезпечення на роботі, а також можливості тривалого використання інформації).

Щоб повніше оцінити результативність вживаних методів формулювання корпоративних іміджів в Україні, потрібно мати уявлення про те:

1. скільки наявних на ринку компаній відомо досліднику-піарівцю не тільки за назвами;
2. яке число корпоративних імен зумовляють появу у свідомості дослідника позитивну реакцію;
3. чи багато є зовнішньої та іншої реклами, на основі якої навіть при мимовільному погляді можна зрозуміти: що, за якою ціною і за якою адресою пропонується придбати;

11.4. Функціональні обов'язки менеджера з комунікацій

Комунікатор – це професія майбутнього, статус якої буде постійно зростати при просуванні до інформаційної цивілізації. Від того, наскільки професійно «поставлений» зв'язок організації із засобами комунікацій, залежить як сприймає організацію громадськість.

Якщо організація ставить перед собою більш масштабні комунікаційні зобов'язання – забезпечити не тільки своєчасне якісне інформування аудиторії, але й домогтися певного рівня взаєморозуміння та співробітництва з

різними соціальними групами і організаційними структурами, їй для вирішення таких завдань потрібні більш складні технології, що включають в себе різноманітні методи, прийоми, операції та процедури.

Весь комплекс цих та інших проблем покликаний вирішувати комунікативний менеджмент не як наука, а як професія, що забезпечує регулювання потоків інформаційної взаємодії, – це менеджер з комунікацій або просто – комунікатор.

Менеджер з комунікацій або просто – комунікатор
Його функціональні обов'язки:

1. Перш за все – вироблення комунікаційної політики: визначення цілей комунікації, шляхів їх досягнення, зміст поширюваної на цільові аудиторії інформації, планування зворотного зв'язку.
2. Комунікатор повинен разом зі своїми помічниками організувати проведення необхідної аналітико-прогностичної роботи, сам, при цьому, маючи необхідну соціологічну, психологічну, журналістську підготовку.
3. У його роботі значне місце займатимуть питання, пов'язані з виявленням і вирішенням комунікаційних проблем. Йдеться про організацію постійної роботи із збору, обробки інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. На основі аналізу інформації будуть вироблятися рекомендації, які складуть основу комунікаційної політики організації.
4. Для реалізації комунікаційної політики комунікатору необхідно розробити відповідну технологію, в якій будуть визначені засоби і методи досягнення надійного контакту з цільовою аудиторією і, що не менш важливо – передбачено механізми обліку та оперативного впливу на відповідну реакцію цільової аудиторії.

Перелік проблем і завдань, що вирішуються комунікатором досить широкий і різносторонній, але важливо

усвідомити, що головне в його роботі з управління комунікаційним процесом – це досягнення взаєморозуміння та співпраці організації зі своєю громадськістю. Для того щоб домогтися взаєморозуміння і співпраці зі своєю громадськістю, необхідно виконати, як мінімум, три умови:

- забезпечувати широке і адекватне інформування, як всієї громадськості, так і окремих спеціалізованих груп;
- організувати ефективний зворотний зв'язок з інформованими групами;
- залучити громадськість до участі у процесах обговорення та прийняття рішень, пов'язаних з інтересами різних соціальних груп.

Комутатор – це професія ХХІ століття. У двадцятому столітті численні обов'язки менеджера з комунікацій виконували різного роду фахівці, практики, коло професійних обов'язків яких вирішував одну або декілька граней із числа численних напрямків діяльності комунікатора.

Коротко опишемо професії, які забезпечували комунікаційний процес в минулому столітті.

Менеджер паблік рілейшнз як професія. Паблік рілейшнз – це, в першу чергу, комунікативна дисципліна, спрямована на організацію комунікативного простору в режимі, сприятливому для об'єкта ПР. У завдання ПР не входить управління всіма повідомленнями з різних джерел, а створення в рамках даного комунікативного простору середовище, сприятливе для своїх об'єктів. Це завдання вужче, ніж завдання менеджера з комунікацій.

Піармени ведуть боротьбу за потрапляння у фокус громадської думки, борються за збалансованість позитивних і негативних висловлювань на об'єкті ПР. Фахівці зі зв'язків з громадськістю, спираючись на комунікативні потоки мас-медіа або чуток, готують свої варіанти повідомлень.

Менеджери паблік рілейшнз управляють позитивною популярністю фірми або людини.

ПР – інструментарій роботи з вільною людиною, де основним інструментом є переконання. Якщо багато засобів впливу, включаючи рекламу, будуються на прямому впливі, то для ПР характерним є непрямий вплив, оскільки прямий вплив зустрічається населенням, зазвичай, насторожено, болісно. ПР відрізняється від реклами тим, що працює не на платних, а на безкоштовних сторінках газет. ПР працює як з внутрішньою (свої співробітники організації) так із зовнішньою (постачальники, клієнти, конкуренти, інвестори, фіскальні органи тощо) аудиторіями, постійно контролюючи і вносячи зміни до комунікативного потоку, де зачіпаються інтереси організації.

Зарубіжна багаторічна практика роботи менеджерів ПР свідчить про те, що роль фахівців в організації комунікаційного процесу останнім часом пов'язана з їх певною спеціалізацією як у «зовнішньому плані», а й у «внутрішньоорганізаційному»:

1. «Технік комунікації» – фахівець, що займається виробництвом ПР-матеріалів різного роду. Він не приймає рішення, але займається їх здійсненням.
2. «Менеджер комунікації» – фахівець, котрий систематично розробляє плани компаній і керує їх здійсненням, виробляє рекомендації для адміністрації. Ця друга роль включає в себе набір трьох «підролей»:
 - менеджер-експерт – досліджує і визначає ПР-програми, розробляючи їх;
 - менеджер, що полегшує встановлення двосторонніх комунікацій між організацією та її публікою;
 - менеджер, що допомагає приймати рішення з ПР-проблем іншим людям в організації (або членам організації-клієнта, якщо виконуючий цю роль менеджер працює в ПР-агенції).

Рекламист. Реклама лише частина комунікаційного процесу і одна з складових загального маркетингового комплексу. Виходячи з цього рекламист – важлива і необхідна професія в комунікації зі споживачами, широкими верствами громадськості, але вони виконують обмежене коло завдань в управлінні інформаційними потоками.

Як тільки виникає необхідність комплексної комунікації, менеджер з реклами, має взяти участь у розробці маркетингового комунікаційного плану, в якому різні елементи комунікацій доповнювали б один одного, наприклад, для збільшення продажів. В іншому випадку рекламист буде виконувати роль субпідрядника в проведенні будь-яких ПР-акцій або у вирішенні певних комунікаційних завдань політичного або соціально-економічного плану.

Прес-секретар – один з типів комунікаторів, що працюють методом прямого комунікативного впливу.

З одного боку, – він пропонує інформацію, що цікавить журналістів (зазвичай журналісти налаштовані на те, що від них намагаються приховати найбільш важливу інформацію!). А з іншого, зацікавлено проводить інформаційну лінію своєї організації, будучи рупором, особою адміністрації. Вміле поєднання двох різноспрямованих інтересів і становить сутність професіоналізму в роботі прес-секретаря. Інтелектуально сильний прес-секретар повинен перемагати «противника».

Прес-секретар виступає як цензор, який перекриває вихід негативної інформації, публічний тлумач і майстерний коментатор беззмистовних, невдалих висловлювань керівництва, помилкових дій організації.

Активне породження нової інформації – свідчення високої якості співробітника прес-служби. Свої обов'язки прес-секретар в змозі виконати, якщо він буде наділений певними правами і владою.

Спічрайтер. Складне слово, яке складається з двох англійських: спіч – коротка вітальна застільна мова і райтер – писати. Іншими словами це професіонали, які беруть участь у створенні документів для керівників, текст яких виголошує сам лідер. Жива мова в комунікаційному процесі допомагає раціонально вирішувати багато проблем в людському спілкуванні:

- безпосередній контакт з живою аудиторією;
- створюється можливість двостороннього діалогу;
- допомагає демонструвати відкритість організації,

тим самим її «персоналізувати»;

- збільшує престиж виступаючого і його організації;
- безпосередньо доносить думку організації до аудиторії;
- надає авторитетний матеріал для наступних етапів комунікації.

Невидима, але важлива роль спічрайтерів в комунікації, часом нанівець, зводить їх зусилля, через те, що керівники просто не вміють говорити. Відомо, що найбільш процвітаючі оратори і диктори вивчали мистецтво мови роками, проте, продовжували тренуватися. Успіх комунікації багато в чому визначається вмінням лідера організації (тим більше держави!) говорити і виступати.

Спіндоктор як професія. Це нове для нас слово, означає «виправлення висвітлення події в мас-медіа», після того як інформаційний розвиток прийняв несприятливий відтінок. Слово «спін» означає «крутіння, вертіння». Тобто це подача подій у більш сприятливому вигляді. На сучасній мові ми можемо визначити цю область як менеджмент новин. Такий менеджмент особливо значущий в кризових ситуаціях. Технологія діяльності спіндокторів «проста» – вони намагаються зробити за журналіста його роботу:

- якщо метою повідомлення журналіста є факт, то спіндоктор дає його інтерпретацію (при цьому навіть витік факту робиться заради тієї чи іншої інтерпретації);
- цільовою аудиторією для журналіста є масова аудиторія, а для спіндоктора – самі журналісти (для досягнення через їх посередництво масової аудиторії);
- журналіст входить у комунікативний процес на його початку, а спіндоктор – у будь-якій його точці.

Спіндоктор організовує і реорганізує подію в її комунікативній площині. Основним аспектом кожної організованої події стають її наслідки для масової аудиторії («як це відгукнеться?»). Кожен крок вимірюється з цієї

перспективи. З позиції спіндоктора чільним виявляється чисто комунікативний аспект. З соціально – політичної точки зору робота спіндоктора – це приховане управління пресою. Спіндоктор працює у вербальній і невербальній сферах, керуючи циклом можливого проходження новин у ЗМІ.

У своєму управлінському впливі (а вірніше маніпулюванні) спіндоктор може по різному впливати на «життя» події в новинній її площині:

- підготувати відповідним чином громадськість до очікуваної події;
- проведення самої події;
- висвітлення події засобами ТБ і радіо;
- висвітлення події засобами газет;
- коментарями до події;
- згадка події у списку однорідних подій;
- посилення на подію в якості підтвердження якоїсь тенденції. В руках спіндоктора або продовження життя події за допомогою спеціально сконструйованого циклу проходження новин, або можливо і зворотне – гальмування ситуації. Іншими словами – він керує подіями.

Успішно вирішувати названі вище завдання з управління інформацією в комунікаційному процесі дозволяє те, що зазвичай спіндоктор спирається на свій особистий авторитет, особисті знайомства з журналістами і знання ним інформаційної інфраструктури. Ці обставини дозволяють спіндоктору використовувати, наприклад, через знайомих журналістів «витік інформації», організувати відповідну замовлену реакцію на виступи опонента, щоб зменшити його значимість, поширити створені ним слогани, гасла та ін.

Як видно, сучасний комунікативний простір – це досить «суб'єктивна матерія», в якій спіндоктор широко використовує правило першого дзвоника – першим давати інтерпретацію подій (масова свідомість надійніше сприймає першу інформацію).

Відомо, що інформаційний простір сучасного суспільства формується в результаті роботи декількох потужних інформаційних джерел. Якщо при цьому виникає інформаційна асиметрія, яка кимось може бути використана, спіндоктор намагається виправити ситуацію – поправити негативне висвітлення тієї чи іншої події в новинах або самому породити необхідні новини, щоб потенційно привернути увагу масової свідомості як раз до своєї інтерпретації подій.

Іміджмейкер як професія. У вітчизняній літературі «імідж» зазвичай розуміється як штучно сформований образ чого-небудь: товару, фірми, політика. Іміджмейкери – це фахівці, які за допомогою відповідних каналів «упаковують» товар, організацію, людину в таку упаковку, наділяють його таким рисами, які б сподобалися покупцеві або надихнули виборців. Аналізуючи практику роботи іміджмейкерів щодо цілеспрямованого формування іміджу, можна помітити певний алгоритм в їх діяльності:

- виявлення сформованого в аудиторії уявлення про об'єкт, чий імідж належить сформувати;
- виявлення переваг і очікувань аудиторії від об'єкта, котрий претендує на позитивний імідж;
- конструювання іміджу об'єкта, з врахуванням очікувань і переваг;
- розробка плану формування іміджу, вибір каналів інформації;
- безпосереднє формування іміджу;
- контроль за реалізацією плану, замір проміжних результатів, необхідне коригування плану та подальших дій;
- моніторинг сформованого іміджу, комунікативні заходи у його підтримку, або модернізацію.

Формуванням іміджу зазвичай займаються ПР-фахівці, рекламні агентства, або спеціально створювані групи. До процесу формування іміджу корисно залучати «фокусні» і «експертні» групи.

Фахівці з формування образів здебільшого мають справу не з тими іміджами, що формуються у свідомості індивіда шляхом безпосереднього спілкування з незліченною гамою обставин повсякденного життя, а з тими, які стосуються сприйняття певної організації або особистості. Останні складаються під впливом їх практичних дій, усних заяв, друкованих матеріалів та інших повідомлень, які самі по собі вже містять елементи образу (іміджу).

Парламентер – людина, котра вміє вести переговори. Технологія переговорів це свого роду комунікативний двосторонній процес, що вимагає дотримання певних правил. До недавнього часу в нашій країні проблеми переговорів не приділялося достатньої уваги, тоді як за кордоном вийшли десятки книг, в яких дається маса корисних рекомендацій з наукових основ переговорного процесу. У них докладно описується процедура розуміння позиції іншої сторони, прописується методика проникнення в інтереси сторін, вчать тому, як сформулювати ці інтереси, щоб вони узгоджувалися з власними інтересами. Парламентер і покликаний вирішувати зазначені вище та інші проблеми в переговорах.

Існують кілька методик з організації комунікацій під час переговорів. Як приклад назвемо Гарвардський метод ведення переговорів. Цей спосіб переговорів, призначений для швидкого, узгодженого досягнення розумних рішень. Вони зводять технологію переговорів до чотирьох правил:

- відокремлювати суперечку між партнерами від завдання, яке потрібно вирішувати;
- зосереджуватися на вигодах, а не на позиціях;
- винайти кілька варіантів, спрямованих на взаємовигоду;
- наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.

Найголовніше – протягом всіх переговорів парламентару слід мати на увазі: поставлене завдання повинно відокремлюватися від людських взаємин. Це дозволить досягти необхідної згоди.

Гарвардський підхід став одним з найбільш поширеним, але, безумовно, до нього не слід ставитися, як до єдиного можливого і правильного.

Кризисник. Кризова комунікація визнається як нова галузь знань. Кількість криз не зменшується, а без наукових принципів управління ними, не доводить розраховувати на кращий результат критичної ситуації. Одна з центральних проблем, що виникають при кризі, це колосальний дефіцит інформації, часто втрата довіри до джерел інформації, а публіка оцінює ситуацію не раціонально, а емоційно.

Ключовий принцип комунікації під час кризи «не замикатися», якщо трапилася біда. Самим ефективним в умовах кризи є спілкування. Кризиснику важливо дуже швидко надавати відверті і повні відомості ЗМІ та особам, які знаходяться в епіцентрі подій. Це сприяє розповзанню чуток і заспокоює нерви громадськості. Функції спеціаліста-кризисника з управління комунікаціями під час кризи досить великі й непрості:

- зайняти чітку, але не надто прямолінійну позицію організації;
- залучити до активної роботи керівництво – воно повинно знаходитися в критичному місці, з'являтися на публіці. Кризами з кабінетів не управляють;
- організувати підтримку позиції організації до кризи з боку відомих аналітиків, провідних інформаційних каналів, фахівців, юристів;
- разом з керівництвом організації вжити заходів щодо централізації комунікації. Терміново призначити людину, уповноважену виступати з заявами від імені організації, або взяти ці функції на себе, сформувавши, в необхідних випадках, відповідну інформаційну бригаду;
- налагодити співпрацю з ЗМІ, зробивши все можливе, щоб журналісти не шукали сенсацію, помітні факти, а були друзями-опонентами організації, наполегливо роз'яснюючи їм свою точку зору щодо кризи;

- постійно інформувати, настільки це можливо, співробітників організації;
- уникати зайвого нагнітання окремих ситуацій. Емоційний стрес публіки не слід посилювати емоціями комунікатора;
- думати заздалегідь про позиціонування організації після подолання кризи;
- постійно тримати руку на пульсі думок своїх співробітників, споживачів, постачальників, інвесторів, а в разі необхідності і широкої громадськості. Перевіряти, як спрацьовують інформаційні повідомлення, визначати коефіцієнт їх корисної дії, вносити необхідні корективи та ін.

Навряд чи в штатних розкладах, з'явиться посада «кризисник», але правила дій у кризових ситуація повинні знати фахівці комунікативного процесу.

Лобіст. Зазвичай під лобізмом розуміють «торгівлю впливом». Існує особлива категорія людей, чиї послуги базуються не на знанні предмета, а на політичних зв'язках. Вони «проштовхують» через чиновників різні заявки, законопроекти та ін. У громадськості поняття лобізму має негативний відтінок, проте «зловживання впливом» було, є і буде. Формування груп впливу – це одна з функцій служб зв'язків з громадськістю та одночасно – специфічна технологія з арсеналу комунікативного менеджменту. Практика взаємовідносин організаційних структур в умовах ринку породила лобістів. Прагнення влади та громадськості взяти «торгівлю впливом» під контроль, зробити її гласною ніде ще не увінчувалось успіхом. Створити систему захисту проти зловживаннями зв'язками вельми не просто.

Спеціаліст з чуток. Чутки, як комунікативна одиниця, є досить вагомим компонентом масового спілкування. Дослідження показують, що дві третини людей потрапляють під вплив чуток. Чутки, як само трансльовані повідомлення, містять інформацію, принципово замовчувану ЗМІ. Це – відповідь на громадське бажання, уявлення. Реально чутка – це спілкування натовпу і комунікатори

не можуть ігнорувати його сили впливу на громадську думку людей.

Американські фахівці пропонують нижченаведені заходи в боротьбі з чутками:

1. Перш ніж приступити до планування і до певної коригуючої дії, проаналізувати масштаби поширення, серйозність причин і вплив чуток.
2. Проаналізувати конкретні причини, мотиви і джерела поширення чуток.
3. Поговорити з людьми, на яких подіяли чутки або які зазнали збитків внаслідок їх поширення, добитися взаєморозуміння з ними, висловити свою стурбованість з приводу поширення чуток і готовність активно боротися з ними.
4. Без зволікання (і масштабно, якщо це необхідно) надати повну і ідентичну інформацію з приводу конкретної справи.
5. Припинити неправдиві чутки з допомогою контрслухов, доручивши це надійним колегам або довіреним особам.
6. Зібрати разом офіційних і неформальних лідерів, тих, хто формує громадську думку, та інших впливових людей, щоб обговорити і прояснити ситуацію, заручитися їх підтримкою.
7. Поширюючи правду, уникати посилення на чутки. Немає необхідності самому повторювати чутки доти, поки вони не набули величезних масштабів. Якщо ж це відбулося, потрібно йти до людей і публічно викривати тих, хто поширює чутки.
8. Провести збори з відповідальними особами та іншими впливовими людьми на місцевому рівні, щоб у разі необхідності спростувати чутки.

І все ж найефектніший шлях боротьби комунікатора з чутками – це попередження ситуацій, що їх породжують. Головне полягає в тому, щоб швидко і точно сповіщати людей і дотримуватися принципу постійної двосторонньої комунікації. А якщо чутки все-таки почали поширюватися, треба їм негайно протидіяти, щоб контролювати їх.

Вище були названі основні професії тих людей, які сьогодні беруть участь в управлінні інформаційними потоками. Сучасний бум інформатизації внесе корективи до переліку спеціальностей комунікативного менеджменту, наповнить їх роботу новим змістом і привнесе нове у назву професій.



Контрольні запитання і завдання

1. Які три стадії пройшов у своєму розвитку в ПР-діяльності комунікативний менеджмент?
2. Якій інформації слід надавати особливу увагу у комунікаційному процесі з просування на ринок товарів і послуг для ПР-комунікатора?
3. Чи завжди примус, як сила влади, таїть в собі зародок конфлікту, можливість відкритого зіткнення?
4. Чи є синонімами вирази: «Створення іміджу організації» «Управління репутацією організації»?
5. Чи правильні твердження про те, що «імідж завжди динамічний і формується на основі місій та цілей компанії»?
6. Чи є відмінності у функціональних обов'язках менеджера паблік релейшнз і менеджера з комунікацій?
7. Як називаються професіонали, які беруть участь у створенні документів для керівників, текст яких виголошує сам лідер?

Термінологічний словник

Апперцепція - невід'ємна властивість сприйняття, яка виявляє залежність від попереднього індивідуального досвіду людини, її знань, полягає у включенні нових об'єктів до наявної в людини системи уявлень.

Адресант (автор, мовець) — джерело повідомлення; у міжособистісному спілкуванні — особа, яка ініціює комунікацію, кодує своє повідомлення мовними або позамовними засобами і передає адресату.

Адресат (слухач, читач, інтерпретатор, аудиторія) — кінцевий споживач повідомлення; у міжособистісному спілкуванні — особа, яка приймає повідомлення та згідно зі своїми когнітивними стратегіями і конситуативними умовами інтерпретує його.

Безпосереднє спілкування - взаємодія людей, між якими встановлюється комунікативний зв'язок, коли співрозмовники безпосередньо сприймають один одного (віч-на віч).

Вербальний (лат. *verbum* — слово) (мовний) код — сукупність мовних засобів, які використовують комуніканти для створення та обміну повідомленнями під час вербальної взаємодії (спілкування, комунікації).

Вербальне спілкування - різноманітні контакти між людьми, зумовлені потребами їх спільної діяльності.

Вербальний контакт — фрагмент комунікативного процесу, обмежений початком та кінцем вербальної взаємодії двох або більше комунікантів у певний час і певному місці, у процесі якого вони організовують обмін комунікативними діями, спрямований на досягнення комунікативної мети, який зазвичай відбувається згідно з

принципами та правилами комунікативного кодексу певної лінгвокультури.

Внутрішнє мовлення - беззвучне мовлення, яке використовує людина коли щось розмірковує.

Граматична будова мови - функція, зумовлена потребами спілкування розвитком вираження змісту предмета в формі інформаційних структур.

Дискурс (лат. *discursus* — міркування) — мисленнєво-мовленнєва діяльність комунікантів під час комунікативного акту, сукупність мовленнєвих дій, котрі вони створюють згідно з конвенціональними та неконвенціональними правилами комунікативної поведінки у процесі розв'язання комунікативних завдань.

Диспозиція (лат. *dispositio*, від *dispono* — розміщую) — формулювання основних понять про предмет виступу, визначення правил оперування поняттями.

Діалог (грец. *dialogos* — розмова, бесіда) — форма вербальної взаємодії, як правило, між двома комунікантами (діада), яка складається з обміну репліками-висловлюваннями.

Діалогічне мовлення - мовлення між двома або кількома співрозмовниками: то один з них то інший виконують по черзі роль мовця і слухача.

Діловий етикет (*business etiquette*) – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Діловий лист (*business letter*) – документ, який використовується для зв'язку, передавання інформації на відстані між кореспондентами (юридичними або фізичними особами).

Діловий прийом (*business official reception*) – зібрання запрошених гостей на честь завершення переговорів, підписання контракту, запрошених гостей, ювілею і презентації фірми та ін.

Діловий протокол (*business minutes*) – регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Довготривале спілкування - це взаємодія в межах однієї або кількох тем, обмін розгорнутою інформацією щодо змісту предмета спілкування.

Емпатія — здатність бачити світ з позиції іншої людини, поділяти її почуття й переживання

Етикетність (франц. *etiquette*, від *estiquier* — прикріплювати) — характер вступу, підтримання та виходу з комунікативного контакту, комунікативна привітність, оптимізм, самопрезентація, роль формального (неформального) спілкування.

Етос (грец. *ethos* — звичка, звичай, характер) — зразок-ва громадська й морально-етична поведінка мовця (оратора), без якої неможливо переконати інших та впливати на них.

Зв'язність (когезія, структурні зв'язки) — категорія, що характеризує особливості з'єднання всередині тексту його елементів.

Зворотний зв'язок — реакція на повідомлення з боку адресата, що повертається до адресанта.

Ідентифікація — спосіб розуміння іншої людини через усвідомлюване або неусвідомлюване уподібнення суб'єкту, який пізнає (наприклад, люди різних національностей: кожен ідентифікує себе в тому середовищі, якому він знаходиться).

Інтерв'ю (англ. *interview* — зустріч, побачення) — односторонній діалог-розпитування.

Інтерактивна функція спілкування - функція впливу спілкування на інших людей

Канал комунікації (лат. *communicatio* — зв'язок) — шлях фізичного передавання повідомлення і засіб,

за допомогою якого передаються повідомлення.

Код (франц. code, від лат. codex — список постанов) — сукупність сигналів, що передаються, як правило, одним засобом або каналом.

Комуніканти — особи, які беруть участь у комунікації.

Комунікативна мета — стратегічний результат, на який спрямований комунікативний акт.

Комунікативна поведінка — сукупність мовних і позамовних дій, здійснених комунікантами в межах комунікативного акту з метою досягнення комунікативної мети (стратегічного результату/) певної вербальної взаємодії.

Комунікативна роль — функція комуніканта відповідно до продукції або рецепції мовленнєвого продукту, тобто комуніканту певний момент комунікативного процесу може або створювати й передавати вербальне повідомлення — мовець (A1), або сприймати та інтерпретувати його — слухач (A2).

Комунікативна свідомість — сукупність механізмів свідомості людини, які забезпечують її комунікативну діяльність.

Комунікативна стратегія (грец. stratos — військо і ago — веду) — когнітивний процес, тобто глобальний рівень усвідомлення ситуації, в якому мовець співвідносить свою комунікативну мету з конкретним мовним вираженням.

Комунікативна тактика (грец. taktike — мистецтво шикування військ) — конкретні мовленнєві дії, що мають на меті досягнення впливу на певному етапі стратегічної взаємодії.

Комунікативний акт — концептуально та структурно організований обмін комунікативною діяльністю мовцями в межах вербального контакту, в якому предметно-знаковим носієм є дискурс, що опирається на певну ситуацію.

Комунікативний кодекс (лат. codex — книга) — певна система критеріїв (стандартів), за якими розробляють судження, оцінки, та принципів (правил), які регулюють мовну поведінку мовців під час комунікативного акту.

Комунікативний паспорт мовця — особливості комунікативної поведінки homo loquens як частини його комунікативної свідомості, зумовлені комунікативними, соціометричними, психологічними, соціоінтерактивними, мовними, мовленнєво-риторичними та національно-культурними чинниками.

Комунікативний процес — форма об'єктивації вербальної комунікації, за якої комуніканти вступають у контакт засобами мовного та позамовних кодів із приводу референта (об'єкта, про який ідеться), продукуючи та інтерпретуючи повідомлення (дискурс) згідно з комунікативними намірами (інтенціями) та з урахуванням контексту, використовуючи певні комунікативні ресурси (стратегії і тактики) для досягнення комунікативних цілей.

Комунікація — обмін значеннями або інформацією між індивідами (від джерела (адресанта) до одержувача (адресата)) засобами спільної системи символів або коду.

Короткочасне спілкування - виникає із ситуаційних потреб і діяльності або взаємодії і обмежується розв'язанням локальних комунікативних завдань.

Міжособистісна комунікація — спілкування між двома індивідами, процес одночасної взаємодії співрозмовників (комунікантів) та їх впливу один на одного.

Мовленнєвий акт — мінімальний самостійний відрізок процесу комунікації (комунікативної діяльності), який здійснюється адресантом щодо

адресата в певному контексті з певною комунікативною інтенцією.

Мовленнєвий жанр (франц. *genre* — рід, вид, жанр, стиль) — тематично, композиційно і стилістично усталені типи повідомлень носіїв мовленнєвих актів, об'єднаних метою спілкування, задумом мовця з урахуванням особистості адресата, контексту й ситуації спілкування.

Мовленнєвий контекст — смисл, мінімальний відрізок мовлення, який визначає кожне індивідуальне значення слова.

Мовна (вербальна, словесна) комунікація — створення, обмін та інтерпретація повідомлень комунікантами за допомогою мови як коду та позамовних кодів із метою досягнення змін у поведінці чи свідомості адресата, необхідних для спільної діяльності.

Мовна картина світу — фіксація відображення реального світу мовними засобами.

Мовна особистість — модель представлення особистості, що ґрунтується на аналізі дискурсу носія мови й узагальнено об'єктивує особливості використання ним системних засобів мови як з метою відображення його світобачення, так і для реалізації комунікативних інтенцій.

Моделі комунікації — узагальнені теоретичні уявлення, які відтворюють структуру та функції досліджуваного об'єкта.

Монолог (грец. *monos* — один і *logos* — слово, думка) — форма вербальної комунікації, що складається із висловлювань одного комуніканта, розрахованих на пасивне або опосередковане сприйняття адресатом.

Невербальна комунікація — застосування немовних засобів для створення та передавання повідомлення.

Невербальний (позамовний) код — сукупність позамовних засобів (жестів, рухів, голосових ефектів тощо), які комуніканти наділяють символічними функціями і використовують для створення повідомлень та обміну ними.

Пафос (грец. *pathos* — почуття, пристрасть) — інтелектуальна, волюва, емоційна спрямованість і позиція (переконання) мовця, які виявляються в його комунікативній поведінці та її мовному продукті.

Переконувальна комунікація — комунікація, спрямована на стимулювання будь-якої дії з боку адресата у формі поради, прохання.

Переговори (*negotiation*) — це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переконання (*persuasion*) — це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувані у неї нові установки. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Прийоми (*receptions*) — зібрання запрошених гостей, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування і знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. Прийоми мають діловий характер і проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо.

Протокол (*protocol*) — це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами.

Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Професійна етика (professional ethics) – сукупність моральних норм, які визначають відношення людини до своєї професії і регулюють відношення людей в трудовій сфері.

Публічний виступ (public speech) – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

Повідомлення — організована сукупність смислів (знань, інформації), яка містить «компонент світу» (те, що мовець пропонує дізнатися) та «компонент мовця» (те, як мовець до цього ставиться) і кодується адресантом засобами мовного та позамовного кодів, передається каналом комунікації, розкодовується та інтерпретується адресатом.

Позиційна роль — стандарти поведінки, яких комунікант набуває унаслідок соціалізації та участі в професійній діяльності: начальник, учитель, лікар, пенсіонер тощо.

Полілог (грец. *poli* — багато і *logos* — слово) — форма вербальної взаємодії більше ніж двох комунікантів.

Провокаційна комунікація — особливий тип спілкування, внутрішньо розрахований на отримання відповідної інформації у деяких випадках, коли мовець говорить не для того, щоб передати інформацію, а щоб її одержати.

Пропозиція — інваріантний рівень висловлювання («стан справ», «компонент світу», «те, що я пропоную дізнатись»); думка, відділена від суб'єкта висловлювання (мовця).

Психологічний контекст — інтенції, вірування, бажання як психологічні регулятиви, що відповідають за програму дій мовців.

Ритуальна комунікація — дотримання та виконання мовчаннями соціально прийнятих форм поведінки, системи правил гри.

Ситуаційна модель — опис типової ситуації, в межах якої повинен діяти певний об'єкт вивчення (комунікант).

Ситуаційна роль — фіксовані стандарти поведінки в певних комунікативних ситуаціях: перехожий, щасливець, покупець, пацієнт, переможець змагань тощо.

Ситуаційний контекст — сукупність умов, у яких відбувається обмін повідомленнями: тип діяльності, предмет спілкування, статусно-рольові відносини, формальність, офіційність тощо;

Ситуація (лат. *situs* — становище) — фрагмент об'єктивно існуючої реальності, частиною якої може бути і вербальна дія.

Спілкування — обмін думками, інформацією та емоційними переживаннями між людьми, тобто актуалізація комунікативної функції мови в різноманітних мовленнєвих ситуаціях.

Статусна роль — стандарти поведінки, що визначаються антропологічними характеристиками, які комунікант отримує від народження: стать, етнічна (національна) належність, вік.

Стереотипізація - це класифікація форм поведінки через співвіднесення із зразками, що відповідають соціальним стереотипам.

Стереотип - це наперед сформований за конкретних соціальних умов образ людини, яким користуються мов штампом.

Службовий етикет (official etiquette) – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Соціально-психологічний клімат (social and psychological

climate) – рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

Спілкування (communication) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стратегія спілкування (communication strategy) – 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.

Текст (лат. *textum* — тканина, зв'язок, побудова) — результат мовленнєвої діяльності, комунікативна система; явище культури; відображення існування людини в мовних знаках.

Теорія мовної комунікації — комунікативна дисципліна, яка синтезує погляди на мову як комплексну інформаційно-семіотичну систему, засіб комунікації, пізнання та культурний код нації.

Увічливість — сукупність соціальних умінь, головна мета яких — створення умов, за яких комуніканти в межах контакту відчують доцільність (підтвердження) своїх мовленнєвих дій.

Цілісність (когерентність, смислові зв'язки) — смисловий зв'язок між частинами тексту, необхідний для виявлення теми (гіпертеми, мікротем) тексту, який здійснює підготовку адресата до наступної інформації і «зміцнення» текстової пам'яті шляхом повертання до попереднього через повтор.

Ціннісна картина світу — частина мовної картини, що моделюється у вигляді взаємопов'язаних оцінних суджень, які співвідносяться з юридичними, релігійними, моральними тощо кодексами певної лінгвокультури.

Література

1. Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка : підручник : у 2 кн. / За ред. С. М. Панчишина, П. І. Острроверха. – Кн. 2 : Мікроекономіка. – К. : Знання, 2010. – 437 с.
2. Александров І. О. Стратегія сталого розвитку регіону : монографія / за заг. ред. д. е. н. І. О. Александрова / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010. – 203 с.
3. Бацевич Ф. С. Вступ до лінгвістичної генології. — К.: ВЦ «Академія», 2006.
4. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. — К.: ВЦ «Академія», 2004.
5. Бацевич Ф. С. Текст, дискурс, речевой жанр: соотношение понятий // Вісник Харківського національного університету. — Серія «Філологія». — Х., 2001. — Вип. 33. — № 520.
6. Бацевич Ф. С. Термінологія комунікативної лінгвістики: аспекти дискурсивного підходу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». — 2002. — № 463.
7. Берн Е. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. — М.: Литур, 2002.
8. Белова А. Д. Мовні картини світу, принципи утворення та складові // Проблема семантики слова, речення та тексту. — К.: КНЛУ. — 2001. — Вип. 7.
9. Белова А. Д. Языковые картины мира в рамках когнитивно-дискурсивной парадигмы // Культура народов Причерноморья. — 2002. — № 29.
10. Блек С. Паблик Рилейшнз. Что это такое? – М., 1989.
11. Богданов В. В. Коммуниканты // Вестник Харьковского университета. — 1989. — № 339.
12. Бондаренко Я. О. Дискурс акцентуированных мовних особистостей: комунікативно-когнітивний аспект (на матеріалі персонажного мовлення в сучасній американській художній прозі): Автореф. дис. ... канд. філол. наук. — К., 2002.
13. Боришевський М. Й. Духовні цінності в становленні особистості громадянина / М. Й. Боришевський // Педаго-

- гіка і психологія. – 1997. – №1.
14. Боришевський М. Й. Національна самосвідомість у громадянському становленні особистості / М. Й. Боришевський. – К. : 2000. – 76 с.
15. Бутенко Л. С. Словник асоціативних значень української мови. — Львів, 1989.
16. Варій М. Й. Психологія особистості : навч. посіб. / М. Й. Варій – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 592 с.
17. Васянович Г. П. Морально-правова відповідальність : теоретико-методологічний аспект : монографія / Г. П. Васянович. – Львів : Ліга-Прес, 2000. – 232 с.
18. Васянович Г. П. Педагогічна етика : навчально-методичний посібник / Г. П. Васянович. – Львів, „Норма”, 2005. – 344 с.
19. Васянович Г.П. Педагогічна етика: Навчально-методичний посібник. – Львів, «Норма», 2005. – 344 с.
20. Васянович Г.П., Онищенко В.Д. Ноологія особистості: навчальний посібник для студентів і викладачів. – Львів, «Сполом», 2007. – 217 с.
21. Ващенко Г. Виховний ідеал / Г. Ващенко // Полтава : „Полтавський вісник”, 1994.– 191 с.
22. Ващенко Г. Виховний ідеал : підручник для педагогів, виховників, молоді і батьків / Г. Ващенко. – Львів : КАМУЛА, 2006. – 278 с. ISBN 966-8343689.
23. Ващенко Г. Тіловиховання як засіб виховання волі і характеру / Г. Ващенко. – Львів : Українські технології, 2001. – 55 с. ISBN 966-666-0032.
24. Вдович С. М. Мова як засіб морально-етичного виховання особистості / С. М. Вдович // Теоретико-методичні засади викладання предметів гуманітарного циклу в професійно-технічних навчальних закладах : Монографія / За ред. Г. П. Васяновича. – Львів : Українські технології, 2003. – С. 132–146.
25. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: Навч. посібник / М. Д. Виноградський, Л. М. Виноградська; О. М, Шканова. – К.: “Кондор”, 2002.– 598 с.
26. Воробьева О. П. Текстовые категории и фактор адресата. — К.: Вища школа, 1993.

27. Габідулліна А. Р., Андрієнко Т. П., Кузена Н. В. Основи теорії мовної комунікації: Навч. посіб. — Донецьк: Видавниче підприємство КП «Регіон», 2000.
28. Гнізdechko O. M. Авторитаризація наукового дискурсу: комунікативно-прагматичний аспект (на матеріалі англomовних статей сучасних європейських та американських лінгвістів): Автореф. дис. ... канд. філол. наук. — К., 2005.
29. Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФА, 1997.
30. Голубовська І. О. Етнічні особливості мовних картин світу: Моно-графія. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Логос, 2004.
31. Городецька О. В. Національно-марковані концепти в британській мовній картині світу ХХ століття: Автореф. дис. ... канд. філол. наук: 10.02.04 / Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — К., 2003.
32. Городняк І.В. Соціологія освіти: Навчальний посібник. — Львів: „Новий світ-2000”, 2010. — 265с.
33. Грайс Г. П. Логика и речевое общение // Новое в зарубежной лингвистике. Лингвистическая прагматика. — М.: Прогресс, 1985.
34. Гринів А. С. Регіональні цільові програми. - Львів, Видавничий центр ЛНУ імені І.Франка, 2010. — 156 с.
35. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджмента: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д. Олесевич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
36. Грушевицкая Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы межкультурной коммуникации. — М.: Юнити, 2002.
37. Демьянков В. З. Интерпретация текста и стратегемы поведения // Семантика языковых единиц и текста. — М.: Ин-т языкознания АН СССР 1979.
38. Діденко М. О. Політичний виступ як тип тексту (на матеріалі виступів німецьких політичних діячів кінця ХХ століття): Автореф. дис. ... канд. філол. наук. — Одеса, 2001.
39. Дільтей В. Виникнення герменевтики // Сучасна зарубіжна філософія. Течії і напрями. Хрестоматія. — К.: Ваклер, 1996. — С. 33—60.

40. Донец П. Н. Основы общей теории межкультурной коммуникации: научный статус, понятийный аппарат, языковой и неязыковой аспекты, вопросы этики и дидактики. — Х.: Штрих, 2001.
41. Доценко Е. А. Психология манипуляции: феномен, механизмы и защита. — М.: ЧеРо, 1997.
42. Дридзе Т. М. Социально-психологические аспекты порождения и интерпретации текстов в деятельности речевого общения // Аспекты изучения текстов. — М.: Наука, 1981.
43. Дубенко О. Ю. Англо-американські прислів'я та приказки. — Він-ниця: Нова книга, 2004.
44. Ейгер Г. В., Шевченко И. С. Мотивационный потенциал речевых актов // Вестник Харьковского ун-та. — 2000. — Вып. 500.
45. Жигайло Н. І. Психологія духовного становлення особистості майбутнього фахівця : монографія / Н. І. Жигайло. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2008 — 336 с.
46. Жигайло Н. І. Психолого-педагогічні умови формування духовності студентської молоді під час навчання у ВНЗ // Актуальні проблеми психології : Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія / за ред. С. Д. Максименка / Н. І. Жигайло. — К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2009. — Том. Х, Вип. 11. — С. 366—376.
47. Жигайло Н. І. Релігійна свідомість як складова духовності особистості майбутнього фахівця // Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. Максименка С. Д., Т. ХІ, част. 3 / Н. І. Жигайло. — К., 2009. — С.115—125.
48. Жигайло Н. І. Релігійні цінності як важливий чинник духовного розвитку особистості // Педагогіка і психологія професійної освіти // Науково-методичний журнал / Н. І. Жигайло. — 2008. — № 6. — С. 197—204.
49. Жигайло Н. І. Соціальна діагностика. Збірник практичних занять для студентів спеціальності «Соціологія» економічного факультету / Н. І. Жигайло. Львів : Видавни-

- чий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2006. – 76 с.
50. Жигайло Н. І. Соціальна педагогіка : навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : «Новий Світ-2000», 2007. – 256 с.
 51. Жигайло Н. І. Соціально-економічна діагностика : навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : «Новий Світ-2000», 2008. – 188с.
 52. Жигайло Н. І. Соціально-психологічний та еволюційно-історичний виміри духовного розвитку особистості // Педагогіка і психологія професійної освіти // Науково-методичний журнал / Н. І. Жигайло. – 2009. – № 2. – С. 223–231.
 53. Жуковець Г. А. Лінгвориторичні особливості сучасного лейбо-ристського дискурсу Великої Британії: Автореф. дис. ... канд. філол. наук. — К., 2002.
 54. Зализняк А. А., Левонтина И. Б., Шмелев А. Д. Ключевые идеи русской языковой картины мира. — М.: Языки славянской культуры, 2005.
 55. Зернецький П. В. Хто я? Який я? Антропологічні, психологічні та мовленнєві типи особистості // Іноземні мови. — 2004. — № 2.
 56. Зигерт В., Ланг А. Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
 57. Зусман В. Г. Концепт в культурологическом аспекте // Межкультурная коммуникация: Учеб. пособие. — Н. Новгород: Деком, 2001.
 58. Ільченко О. М. Етикет англomовного наукового дискурсу. — К.: Політехніка, 2002.
 59. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка, 1996.
 60. Казимир І. І. Концепт птах у мовній картині світу українського народу: автореф. дис. ... канд. філол. наук. 10.02.01 / Харківськ. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. — Х., 2007.
 61. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: Навчально-методичний

- посібник / Карамушка Л. М – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 76 с.
62. Карасик В. И. Етнокультурные типы институционального дискурса // Етнокультурная специфика речевой деятельности: Сб. обзоров. — М.: ИНИОН РАН, 2000в.
 63. Карасик В. И. О категориях дискурса // Языковая личность: социолингвистические и эмотивные аспекты: Сб. науч. тр. — Волгоград; Саратов: Перемена, 1998.
 64. Карасик В. И. Религиозный дискурс // Языковая личность: проблема лингвокультурологии и функциональной семантики: Сб. науч. тр. — Волгоград: Перемена, 1999а.
 65. Карасик В. И. Язык социального статуса. — М.: Гнозис, 2002.
 66. Карасик В. И. Языковой круг: личность, концепты, дискурс. — М.: Гнозис, 2004.
 67. Карасик В. И., Слышкин Г. Г. Лингвокультурный концепт как единица исследования // Методологические проблемы когнитивной лингвистики. — Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 2001.
 68. Караулов Ю. Н. Общая и русская идеография. — М.: Наука, 1976.
 69. Караулов Ю. Н. Русский язык и языковая личность. — М.: Наука, 1987.
 70. Касевич В. 5. Теория коммуникации и теория языка // Говорящий и слушающий: Языковая личность, текст, проблемы обучения. — СПб.: Изд-во СПбУ, 2001.
 71. Кашкин В. Б. Введение в теорию коммуникации: Учеб. пособие. — Воронеж: Изд-во ВГУ, 2000.
 72. Кашкин В. Б. Маркеры своего и чужого в межкультурном диалоге // Взаимопонимание в диалоге культур: условия успешности. — Воронеж: ВГУ, 2004.
 73. Ключев Е. В. Речевая коммуникация. — М.: Рипол классик, 2002.
 74. Коваліско Н.В. Основи соціальної стратифікації: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] – Львів: “Магнолія 2006”, 2009. – 328 с.

75. Коваліско Н.В. Стратифікаційні порядки суспільства: концептуальні уявлення та досвід вивчення – К.: Ін-т соціології НАН України, 2008. – 240 с.
76. Кон И. С. Личность // ФЭС. — М.: Сов. энциклопедия, 1983.
77. Коротева О. В. Дефиниция в педагогическом дискурсе: Автореф. дис.... канд. филол. наук. — Волгоград, 1999.
78. Космеда Т. Аксиологічні аспекти прагмалінгвістики: формування і розвиток категорії оцінки. — Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2000.
79. Космеда Т. Концепти «дума», «думка» в українському мовленні крізь призму аксиологічної прагмалінгвістики // Вісник Львівського університету. — Серія «Філологія». — 2004. — Вип. 34. — Ч. I.
80. Красильникова Л. В. Жанр научной рецензии: семантика и прагматика. — М.: Диалог МГУ, 1999.
81. Красных В. В. «Свой» среди «чужих»: миф или реальность? — М.: Гнозис, 2003.
82. Красных В. В. Основы психолінгвістики и теории коммуникации: Курс лекций. — М.: ИТДГК «Гнозис», 2001.
83. Крупка М.І. Банківські операції. Навчальний посібник / М.І.Крупка, Є.М.Андрущак, Н.Г.Пайтра; [за редакцією д.е.н., проф. Крупки М.І.]. — Львів : Видавничий центр ЛНУ імені І.Франка, 2009. — 248 с.
84. Крючкова П. Г. Дискурсивні риси авторитарних особистостей // Вісник Київського лінгвістичного університету. — Серія «Філологія». — 2003. — Т. 6. — № 1.
85. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та практичні засади менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. — 228 с.
86. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту: Підручник. — К.: «Академвидав», 2003. — 416 с.
87. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. — 4-е вид. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка, «Інтелект-Захід», 2009. — 384 с.
88. Кулініч І. О. Психологія управління: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни.

- Львів: ЛВЦНТЕІ, 2009. (у співавт. Крачковський Б.П.). — 348 с.
89. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
90. Ларина Т. В. Категория вежливости в английской и русской коммуникативных культурах: Монография. — М.: РУДН, 2003а.
91. Ларина Т. В. Неимпозитивность как одна из доминантных черт английской коммуникативной культуры // Межкультурная коммуникация и перевод: Материалы межвуз. конф. — М.: МОСУ, 2003б.
92. Лукашенец А. А., Михневич А. Е., Щербин В. К. Общество — язык — политика. — Минск: Выш. шк., 1988.
93. Макаров М. А. Основы теории дискурса. — М.: Гнозис, 2003.
94. Маковский М. М. «Картина мира» и миры образов // Вопросы языкознания. — 1992. — № 6.
95. Максименко С. Д. Актуальні питання психологічного обґрунтування заходів пропаганди здорового способу життя серед підлітків і юнаків // Практ. психологія та соц. робота / С. Д. Максименко. — 2006. — № 11. — С. 1–3. — Бібліогр. : 12 назв.
96. Максименко С. Д. Генезис существования личности : монография / С. Д. Максименко. — К. : ООО «КММ», 2006. — 239 с. — Библиогр. : с. 228–239 (339 назв).
97. Максименко С. Д. Генетична концепція особистості в контексті загальноцивілізаційного розвитку // ХХІ століття : альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія : Матеріали п'ятої міжнар. наук.-теорет. конф. 26–27 травня 2006 р. / С. Д. Максименко. — АПН України. Ін-т психології ім. Г. С. Костюка, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. НАН України, Укр.-лівійс. ін-т пробл. розвит. демокр., Народне бюро Лівії в Україні. — К. : Фенікс. 2006. — Кн. 5 : Соц.-психол. аспекти альтерн. моделей розвитку сус-ва. — С. 7–9.
98. Максименко С. Д. Загальна психологія : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / С. Д. Максименко, В. О. Зайчук, В. В. Клименко та ін. — 3-тє вид., переробл. і допов. — Вінниця : «Нова книга», 2006. — 687 с.

99. Максименко С. Д. Психологія особистості : підруч. для студентів вищих навч. закладів / С. Д. Максименко, К.С. Максименко, М.В. Папуча. – К. : КММ, 2007. – 296 с.
100. Максименко С.Д. Генеза здійснення особистості : наук. моногр / С. Д. Максименко. – К. : КММ, 2006. – 255 с. – Бібліогр. : с. 246–255 (339 назв).
101. Максименко С.Д. Генетичні аспекти дослідження внутрішнього світу особистості // Наук. зап. АПН України. Ін т психології ім. Г. С. Костюка / С. Д. Максименко. – К., 2006. – Вип. 25. – С. 5–21. – Бібліогр. : 21 назва.
102. Максименко С.Д. Експериментальна психологія / С. Д. Максименко. – Київ : ЦУЛ, 2008.
103. Максименко С.Д. Основи психології. Основи педагогіки / С. Д. Максименко. – Вінниця : Нова книга.
104. Маноха І. П. Психологія ХХІ століття: історія науки на перетині світоглядно-пізнавальних криз / І. П. Маноха // Проблеми емпіричних досліджень у психології. – К. : Гнозис, 2008 – Випуск 1. – С. 100–108.
105. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
106. Масенко А. Т. Мова і політика. — К.: Соняшник, 1999.
107. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / [под общ. ред. Г. А. Балла и др] / А. Маслоу. – М. : Смысл, 1999. – 425 с. – (Сер. : Золотой фонд мировой психологии). – ISBN 5893570278.
108. Мацько А. І., Мацько О. М. Риторика: Навч. посіб. — К: Вища школа, 2003.
109. Меликян С. В. Молчание в русском общении // Русское и финское коммуникативное поведение. — Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000.
110. Методика викладання іноземних мов у середніх навчальних закладах: Підручник для студентів вищих закладів освіти / За ред. С. Ю. Ніколаєвої — К.: Ленвіт, 2002.
111. Методологічні засади формування і реалізації мовної політики в Україні / Г. Балл, В. Зливков // Соц. психологія. – 2008. – N 2. – С. 26–41.

112. Методолого-психологічні роздуми в гуманістичному контексті / Г. Балл // Соц. психологія. – 2009. – N 1. – С. 3–21.
113. Михайлова Е. В. Интертекстуальность в научном дискурсе (на материале статей): Автореф. дис.... канд. филол. наук. — Волгоград, 1999.
114. Михальская А. К. Педагогическая риторика: история и теория. — М.: Академия, 1998.
115. Михасюк І.Р., Залога З.М., Сухай О.Є. Державне регулювання економіки в умовах глобалізації / Михасюк І.Р., Залога З.М., Сухай О.Є. / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АН Вищої школи України І.Р. Михасюка: Монографія / ЛНУ імені Івана Франка. – Львів: НВФ “Українські технології”, 2010. – 320с.
116. Моргун В. Ф., Тітов І.Г. Основи психологічної діагностики: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, - К. : Видавничий Дім «Слово», 2009. – 464 с.
117. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
118. Москалець В. П. Психологічне обґрунтування української національної школи / В. П. Москалець. – Львів : Світ, 1994. – 120 с. – ISBN 5777301541.
119. Москалець В. П. Психологія релігії : посібник / В. П. Москалець. – К. : Академвидав, 2004. – 240 с.
120. Москалець В. П. Психологія релігії : посібник / В. П. Москалець. – К. : Академвидав, 2004. – 240 с.
121. Москалець В. П. Релігійна віра як антисуїцидальний чинник / В. П. Москалець, А. В. Олійник // Практична психологія та соціальна робота. –Київ, 2009, N N 2. – С. 71–80.
122. Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Сучасний менеджмент в питаннях і відповідях: Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торгов.-екон. у-т, 2003. – 212 с.
123. Основы теории коммуникации: Учебник / Под ред. проф. М. А. Васирика. — М.: Гардарики, 2003.

124. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. – Житомир: ЖІТІ, 1999. – 336 с.
125. Остин Дж. А. Слово как действие // Новое в зарубежной лингвистике. — Вып. XVII. Теория речевых актов. — М.: Прогресс, 1986.
126. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 96 с
127. Паращук В. Ю. Вербальний контакт: механізми взаємодії мовців // Наукові записки. — Вип. 53. — Серія: «Філ. науки (мовознавство)». — Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2004.
128. Паращук В. Ю. Комунікативний паспорт homo loquens // Наукові записки. — Вип. 59. — Серія: «Філ. науки (мовознавство)». — Кірово-град: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2005.
129. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посібник. 3-є вид.-К.: Каравела, 2007.- 408 с.
130. Пашук А. І. Нариси з історії філософії середніх віків : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / А. І. Пашук . – Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Київ : Ін Юре, 2007. – 711 с.
131. Пилипенко С. М. та ін. Менеджмент: Навч. посібник / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Харків, 2002. – 207 с.
132. Попова З. Д., Стернин И. А. Понятие «концепт» в лингвистических исследованиях. — Воронеж: Изд-во ВГУ, 1999.
133. Попова З. Д., Стернин И. А. Язык и национальное сознание. — Воронеж: Изд-во ВГУ, 2004.
134. Попова Е. А. Культурно-языковые характеристики политического дискурса (на материале газетных интервью): Автореф. дис. ... канд. филол. наук. — Волгоград, 1995.
135. Постовалова В. И. Картина мира в жизнедеятельности человека // Роль человеческого фактора в языке: Язык и картина мира. — М.: Наука, 1988.
136. Почепцов О. Г. Комунікативний статус як параметр мовленнєвої взаємодії // Мовознавство. — 1989. — № 4.

137. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. — М: Рефл-бук; К: Ваклер, 2001.
138. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. — К.: Спілка рекламістів Украї-ни, 1996.
139. Почепцов О. Г. Основы прагматического описания предложения. — К.: Вища школа, 1986.
140. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика: Підручник / Терноп. академ. народ. господарства. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.
141. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учебно-методическое пособие, Пенза. Изд. ПГУ, 2003.- 161 с.
142. Рухівська О. В. та ін. Менеджмент: теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: Навч. посібник / С. М. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова, Одеський національний університет ім. Мечнікова та ін. – К.: “Ельга”, “Ніка-Центр”, 2002 – 335 с.
143. Савчин М. В. Вікова психологія : навч. посіб. / М. В. Савчин, Л. П. Василенко. – К. : Академвидав, 2006. – 359 с. – (Сер. «Альма-матер»). – Бібліогр. : с. 348–350. – Сер. заснована в 1999 р. – ISBN 9668226259
144. Савчин М. В. Духовний потенціал людини : монографія – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. – 508 с.
145. Савчин М. В. Духовний потенціал людини : монографія / М. В. Савчин. – Івано-Франківськ, 2001. – 202 с. – ISBN 9666400170.
146. Савчин М. В. Загальна психологія / М. В. Савчин. Ч. 2. – Дрогобич : Б. В, 1998. – 150 с.
147. Савчин М. В. Соціальна психологія / М. В. Савчин. – Дрогобич : Відродження, 1998. – 208 с.
148. Савчин М. В. Соціальна психологія: підруч. для студ. вищих навч. закладів освіти / М. В. Савчин. – Дрогобич : Відродження, 2000. – 273 с. – ISBN 9665381083.
149. Семенюк О. А. Язык эпохи и его отражение в сатирико-юмористическом тексте: Монография. — Кіровоград: РИЦ КГПУ ім. В. К. Винниченка, 2001.
150. Семенюк О.А. Основы теории мовой комунікації : навч. посіб. / О.А.Семенюк, В.Ю.Паращук. – К.: ВЦ «Академія», 2010. – 240 с.

151. Серль Дж. Р. Классификация иллокутивных актов // Новое в зарубежной лингвистике. — Вып. XVII. Теория речевых актов. — М.: Прогресс, 1986.
152. Стернина М. А. Коммуникативное поведение финнов в представлениях русских // Русское и финское коммуникативное поведение. — Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000.
153. Стратегія сталого розвитку регіону: Монографія / І. О. Александров, О. В. Половян, О. Ф. Коновалов та ін. За ред. доц. екон. наук І. О. Александрова (НАН України Інститут економіки промисловості). — Донецьк : Ви-во "Ноулідж", 2010. — 203 с.
154. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
155. Хоронжий А.Г. Психологія управління: Курс лекцій. — Львів.-2005.-118с.
156. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: Навчальний посібник. —Львів: Магнолія 2006, 2010. — 290 с.
157. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 142 с.
158. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. А. Чайка. — К. : Вікар, 2003.— 223 с.
159. Шаблій О. Соціально-економічна географія України. Навч. посібник [з грифом Міносвіти України] / За ред. проф. О. Шаблія. - Львів: Світ, 1994. (у співавторстві із Б. І. Заставецьким, Л. Т. Шевчук та ін.).
160. Шаблій О. Теоретичні і методологічні проблеми розвитку етногеографії України // Сучасні проблеми географії населення в Україні. - Луцьк, 1993.
161. Шатун В. Т. Основи менеджменту: Навч. посібник / Миколаївський держ. гуманітарний університет ім. П. Могилы комплексу "Києво-Могилянська академія". — Миколаїв, 2006. — 375 с.
162. Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців / Шевчук С. В. — К. : Літера ЛТД, 2004. — 400 с.
163. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: Навчальний посібник. — 4-те вид., випр.. — К.: Вища шк., 2005. — 302с.

164. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. / Шеломенцев В. М. — К. : Лібра, 2003. — 416 с.
165. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя : пер. с англ. / Шминке Д. — М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. — 159 с.
166. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор : пер. с англ. / Шостром Э. — Минск : ТПЦ "Полифакт", 1992. — 128 с.
167. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. — М. : РИПОЛ классик, 2007. — 512 с.
168. Ягер Джен Деловой протокол: стратегия личного успеха : пер с англ. / Ягер Джен. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 344 с.
169. Яценко Т. С. Психологічні основи групової психокорекції : навч. посіб. / Т. С. Яценко. — К. : Либідь, 1996. — 264 с.
170. Яцура В. В. Роль особистості в сучасному менеджменті // Формування ринкової економіки в Україні : науковий збірник / В.В. Яцура [за ред. проф. С. М. Панчишина]. — Львів : Вид. ЛНУ ім. І. Франка. — С. 36–42.
171. Яцура В. В., Мицик Б. І. Основи менеджменту. Навч. посібник. — Львів: Літопис, 2000. — 160 с.
172. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент: Навч. посіб. — Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008.— 444 с.
173. Яцура В.В., Сенишин О.С., Горинь М.О. Соціально-економічне прогнозування: Навч. посібник. — Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2010. — 412 с.
174. Яцура В.В., Харко В.Ю. Стратегічний менеджмент: питання і відповіді. Навч. посіб. — Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2010.
175. Яцура В.В., Хоронжий А.Г., Жигайло Н.І. Психологія керівника: Навч. посіб. — Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2010. — 256 с.

Предметний покажчик

Абстрактно-логічне відображення 70
 Адресант 26, 27, 31, 35, 43, 44, 53, 66, 107
 Адресат 27, 31, 32, 111
 Аналіз 6, 19, 20
 Аналітичний засіб інтерпретації 70
Бар'єр письмових комунікацій 182
 Безпосереднє спілкування 48, 55, 335
 Біологічна інформація 6, 17
Вербальне спілкування 48, 335
 Вербальний контакт 26, 31, 32
 Взаємодія 6, 14, 19
 Вибачення, прохання 104
 Види комунікацій 6
 Виробничий етикет 147, 148, 172
 Висловлення власного погляду 104, 136, 137
 Висловлення сумніву 104, 136
 Відмова 104, 130
 Вітання 65, 104, 118
 Вміння говорити 148
 Вміння слухати 148, 150, 153
 Внутрішнє мовлення 48, 62, 336
 Внутрішні документи компанії 195, 196, 227
Генералізації 104, 106
 Граматична будова 48, 57, 336
 Громадська думка 300, 310
 Група комунікацій 6
Ділове спілкування 148, 153
 Ділові зустрічі 195, 196
 Ділові листи 183, 196, 211
 Доброзичливість менеджера 258
 Довготривале спілкування 48, 56, 337
 Довір'я управління 257, 258, 298
 Докір 104, 134, 135
 Докомунікативна фази комунікації 6

Евфемізми 104, 144, 189
 Етика письмових комунікацій 181, 182, 185
Життєва компетентність 258, 279, 280
Завершене спілкування 48, 56
 Засоби масової комунікації 6, 21, 22
 Зауваження 104, 115, 134
 Звернення до незнайомої людини 104, 123
 Згода 104, 126, 129, 130
 Зміщений конфлікт 86, 95
 Знайомлення, запрошення 104
 Знак 29, 48
 Зустріч делегації 196, 203, 204
Ігнорування 38, 148, 163
 Ідентифікація 70
 Імідж компанії 300, 313, 315
 Імітація 70, 79
 Інвектива 104
 Інструкції 17, 51, 195, 196
 Інтерпретація 28, 44, 48, 51, 74
 Інформація 3, 6, 7, 11, 17, 20
Канал передачі повідомлень 182
 Каузальна атрибуція 70
 Код 26, 28, 32
 Комплімент 104, 134, 154
 Компроміс 97, 101, 148, 163
 Комуніканти 26, 31
 Комунікативна компетентність 258, 276, 277
 Комунікативна культура 148
 Комунікативна фази комунікації 6
 Комунікативна функція спілкування 48
 Комунікативний менеджмент 2, 6–8
 Комунікативні ресурси 26, 31, 36
 Комунікатор 6, 23, 50
 Комунікації 3, 6, 8, 23
 Комунікаційний процес 25, 26, 31
 Комунікація 3, 6, 7
 Конструктивне спілкування 148, 155
 Контакт 26, 31, 43

Контекст 26, 27, 39
 Конфліктні ситуації 80, 147, 148, 306
 Короткочасне спілкування 48, 56, 339

Латентний конфлікт 86, 95
 Листування 104, 139, 211

Менеджер з комунікацій 300, 323
 Міжгрупове спілкування 48, 55
 Міжособистісне пізнання 70
 Міжособистісне розуміння 70
 Міжособистісне спілкування 48, 55
 Мова 23, 28
 Мовлення 28, 33, 38, 41
 Моделі комунікації 25, 26, 41, 42
 Модель Аристотеля 6, 23
 Можливі дії учасників конфлікту 86, 87

Наказ 54, 55, 104, 128
 Наслідки конфліктних дій 86–88
 Невербальне спілкування 48
 Невербальні антиетикетні знаки 104, 142
 Невербальні коди 26
 Незавершене спілкування 48, 56
 Ньюс-реліз 300, 301

Образи конфліктної ситуації 86, 87
 Одиниця комунікації 300
 Опосередковане спілкування 48, 55
 Особистий підпис 104, 140, 141
 Особистісна зрілість 258, 279
 Особистісно-групове спілкування 48
 Особистість керівника 258
 Офіційна мова 196, 210

Паблісіт 300
 Перцептивна функція спілкування 48, 51
 Письмова комунікація 182
 Письмове мовлення 48, 61
 Письмове повідомлення 182, 240
 Підготовка і проведення ділових зустрічей 196
 Підсилююча функція ЗМІ 6
 Післякомунікативна фаза комунікації 6

Побажання 104, 131, 304
 Повідомлення 6, 19, 23
 Подяка 65, 104, 124
 Помилка впливу стереотипу 104, 106
 Помилка нерівності 104, 105
 Помилково дописаний конфлікт 86, 95
 Порада 104, 129
 Правила субординації 148, 172
 Прес еджентр 300, 301
 Привернення до себе уваги 104, 124
 Привітання 104, 130, 178, 196
 Пристосування 17, 86, 97, 99, 148, 163
 Пропозиція 104, 129, 169, 342
 Процес комунікацій 6
 Прощання 65, 104, 118

Реальний конфлікт випадковий 86
 Рефлексія 48, 51, 93
 Розміщення учасників зустрічі 196, 208
 Розрада 104, 133

Самоспостереження 6, 19
 Сигніфікативна функція мови 48
 Словниковий склад 48, 57
 Службові записки 194, 196, 240
 Соціальна інформація 6, 17
 Соціальна компетентність 258, 271
 Соціально-асоціативний засіб інтерпретації 70
 Співробітництво 148, 163, 164
 Спілкування 6, 14, 15, 29
 Способи вироблення інформації 6, 19
 Стереотипізація 48, 51
 Стиль компромісу 86, 97, 101
 Стиль конкуренції 86, 97, 98
 Стиль пристосування 99
 Стиль співпраці 86, 97
 Стиль ухилення 98
 Суперництво 148, 163
 Схвалення 54, 104, 133

Табу 104, 144, 171
 Телефонування 104, 138

Умови перебігу конфлікту 86, 87

Умовний конфлікт 86

Уніфікація 182, 193

Управлінська інформація 6, 12

Усне мовлення 48, 60

Учасники конфлікту 86, 87, 90

Форми комунікацій 6

Фраземіка 104

Функція антени ЗМІ 6

Функція вираження змісту предмета інформації 48, 57

Функція призми ЗМІ 6

Хибний конфлікт 86, 95

Зміст

РОЗДІЛ 1.

ПОНЯТТЯ ПРО КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 5

- 1.1. Предмет, об'єкт, мета і завдання
комунікативного менеджменту 7
- 1.2. Визначення поняття комунікації,
види інформації 12
- 1.3. Способи передачі інформації 15
- 1.4. Засоби передачі інформації 19
- Контрольні запитання і завдання 24

РОЗДІЛ 2.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ 25

- 2.1. Комунікація як сфера знання і
наукових інтересів 27
- 2.2. Комунікаційний процес та його складові 3
- 2.3. Комунікаційний акт як функціональна
одиниця комунікаційного процесу 36
- 2.4. Моделі комунікації 41
- Контрольні запитання і завдання 45

РОЗДІЛ 3.

СПІЛКУВАННЯ. МОВА І МОВЛЕННЯ 47

- 3.1. Поняття про спілкування 49
- 3.2. Функції спілкування 50
- 3.3. Різновиди спілкування 55
- 3.3. Різновиди мовлення 60
- Контрольні запитання і завдання 67

РОЗДІЛ 4.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

МІЖОСОБИСТІСНОГО СПІЛКУВАННЯ. СТАДІЇ

МІЖОСОБИСТІСНОГО РОЗУМІННЯ 69

- 4.1. Індивідуальні особливості
міжособистісного спілкування 71
- 4.2. Стадії міжособистісного розуміння 73
- 4.3. Адекватність розуміння поведінки
інших людей 75

4.4. Феномени ідентифікації, рефлексії та емпатії ..	78
Контрольні запитання і завдання	83

РОЗДІЛ 5.

КОНФЛІКТ. ЗОНИ КОМФОРТУ.

ТИПИ ПОВЕДІНКОВИХ РЕАКЦІЙ	85
5.1. Конфлікт. Структура конфлікту	87
5.2. Динаміка конфлікту	88
5.3. Функції та типологія конфліктів	94
5.4. Основні стилі поведінки при роз'язанні конфліктів	97
Контрольні запитання і завдання	101

РОЗДІЛ 6.

ЕТИКЕТНА ПОВЕДІНКА УЧАСНИКІВ АКТУ

СПІЛКУВАННЯ. АНТИЕТИКЕТ.

ПОМИЛКИ В МОВЛЕННІ	103
6.1. Етикетна поведінка у мовленні	105
6.2. Стандартні етикетні ситуації	118
6.3. Порухення етикету спілкування	141
Контрольні запитання і завдання	146

РОЗДІЛ 7.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ

ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	147
7.1. Культура ділового спілкування	149
7.2. Принципи ефективного ділового спілкування ..	153
7.3. Конфліктні ситуації при веденні ділових переговорів	161
7.4. Комунікаційне управління конфліктом	167
7.5. Виробничий етикет передбачає загальновідомі правила	172
Контрольні запитання і завдання	180

РОЗДІЛ 8.

ПОНЯТТЯ ПИСЬМОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	181
8.1. Види, засоби і канали передачі письмових повідомлень	183
8.2. Етика письмових комунікацій	185

8.3. Бар'єри письмових комунікацій, шляхи їх подолати.	186
8.4. Основні принципи письмових комунікацій	187
Контрольні запитання і завдання	194

РОЗДІЛ 9.

ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ ТА ПЕРЕГОВОРИ	195
9.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей	197
9.2. Складання ділових листів	210
9.3. Службові записки, розпорядження, інструкції та інші внутрішні документи компанії	227
Контрольні запитання і завдання	256

РОЗДІЛ 10.

ПОНЯТТЯ КОМУНІКАТИВНОЇ

КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА	257
10.1. Комунікативна соціальна компетентність особистості керівника	259
10.2. Поняття доброзичливості менеджера	281
10.3. Формування довір'я управлінця	289
Контрольні запитання і завдання	298

РОЗДІЛ 11.

МЕХАНІЗМИ КЕРУВАННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	299
11.1. Види та засоби комунікаційного процесу	301
11.2. Функції комунікаційного менеджменту	307
11.3. Управління репутацією організації	312
11.4. Функціональні обов'язки менеджера з комунікацій	322
Контрольні запитання і завдання	334
Запитання до заліка	335
Термінологічний словник	335
Література	346
Предметний покажчик	360

НБ ПНУС



783660

Навчальне видання

НАТАЛІЯ ЖИГАЙЛО

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Технічний редактор *Світлана Сенік*
Комп'ютерне верстання *Наталії Лобач,*
Наталії Буряк
Обкладинка *Василя Рогана*

Формат 60×84/16. Умовн. друк. арк. 21,6. Тираж 300 прим.

Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК № 3059 від 13.12.2007 р.

Видруковано у книжковій друкарні "Коло",
вул. Бориславська, 8, м. Дрогобич, Львівська обл., 82100

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК № 498 від 20.06.2001 р.

НБ ПНУС



783660

ISBN 978-966-613-949-1



9 789666 113949 1