

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОДЗЕРЖИНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**К.Ю. Богомаз**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**з дисципліни**

**«СОЦІАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ»**

**для студентів всіх спеціальностей**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

**редакційно – видавничою секцією  
науково – методичної ради ДДТУ**

**„ 21 ” \_\_\_\_\_ 01 \_\_\_\_\_ 2016 р.**

**протокол №  1**

**Дніпродзержинськ  
2016**

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу Дніпродзержинського державного технічного університету заборонено.

Конспект лекцій з дисципліни «Соціальні комунікації в управлінні» для студентів всіх спеціальностей / Укладач: К.Ю. Богомаз. – Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2016. – 84 с.

Укладачі  
д.і.н., проф. К.Ю. Богомаз

Відповідальний за випуск:  
к.с.н., доц. Л.М. Сорокіна

Рецензент:  
к.с.н., доц. Л.М. Сорокіна

Затверджено на засіданні кафедри  
(протокол № 1  
від « 12 » січня 2016 р.)

*Коротка анотація видання.* Дане навчальне видання містить тексти лекцій з дисципліни «Соціальні комунікації в управлінні» для студентів всіх спеціальностей. Конспект лекцій дає можливість сформувати у студентів системне уявлення про соціальну комунікацію, її специфіку, місце і значення соціальних комунікацій в управлінському процесі; виробити знання про стилі управлінської комунікації; ознайомити із механізмами і закономірностями сприйняття партнера по спілкуванню; дати інформацію про принципи і закономірності проведення спеціальних форм комунікацій: ділової бесіди, наради, дискусії тощо.

**ЗМІСТ**

<b>Тема 1.</b> Сутність, структура і види соціальної комунікації .....	4
<b>Тема 2.</b> Моделі соціальної комунікації.....	14
<b>Тема 3.</b> Соціальне спілкування в управлінському процесі.....	22
<b>Тема 4.</b> Вербальна комунікація.....	33
<b>Тема 5.</b> Невербальна комунікація.....	42
<b>Тема 6.</b> Комунікації у організаціях.....	53
<b>Тема 7.</b> Ділова бесіда як форма ділової комунікації.....	62
<b>Тема 8.</b> Ділові переговори як форма ділової комунікації.....	72
<b>Рекомендована література</b> .....	82

## ТЕМА 1

# СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ВИДИ СОЦІАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

### План

1. Сутність і загальна характеристика процесу комунікації
2. Мета, принципи, функції і закони соціальної комунікації
3. Різновиди соціальної комунікації
4. Елементи комунікаційного процесу

#### **1. Сутність і загальна характеристика процесу комунікації**

Комунікація є необхідною умовою життєдіяльності людини і однією з основ існування суспільства, оскільки суспільство – це, у першу чергу, ті зв'язки і взаємовідносини, в які вступають його члени. Всі аспекти життєдіяльності людини пронизані комунікацією. Комунікація одночасно з цим може розумітися як середовище, в яке занурена людина все своє життя. Вона як повітря, яким ми дихаємо. Ми його не помічаємо, але без нього існування неможливо. Саме комунікація перетворює людину як біологічний організм в Людину в повному розумінні цього слова.

Термін «комунікація» з'явився на початку ХХ ст. Під комунікацією розуміється механізм, за допомогою якого стає можливим існування і розвиток людських стосунків – всі символи розуму разом зі способами їх передачі в просторі та збереження в часі. Вона включає в себе міміку, спілкування, жести, тон голосу, слова, писемність, друк, залізниця, телеграф, телефон і найостанніші досягнення по завоюванню простору і часу (Ч. Кулі). Чіткої межі між засобами комунікації та іншим зовнішнім світом не існує. Однак разом з народженням зовнішнього світу з'являється система стандартних символів, призначена тільки для передачі думок, з неї починається традиційний розвиток комунікації.

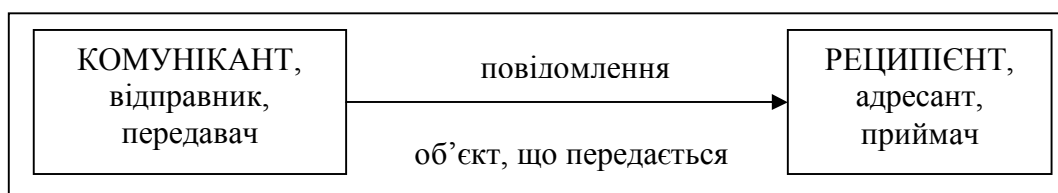
Сьогодні комунікація являє собою спілкування, передачу інформації від людини до людини, від однієї системи до іншої. Комунікація також позначає зв'язок, повідомлення, звістку, взаємодію, обмін інформацією в суспільстві, створення і поширення інформації, а також засіб зв'язку. Тобто, комунікація – це передача інформації від однієї системи до іншої за допомогою сигналів чи спеціальних матеріальних носіїв.

Американські вчені Ф. Денс і К. Ларсон проаналізували 126 дефініцій визначення терміна «комунікація» і виявили, що на даний час поняття «комунікація» має три основні інтерпретації:

1. як засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального і духовного світу, тобто як певна структура;
2. як спілкування, у процесі якого люди обмінюються інформацією;
3. як передача і масовий обмін інформацією з метою впливу на суспільство та його складові компоненти.

Комунікація – це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через канали з допомогою різних комунікативних засобів. Вона передбачає трансляцію ідеї від джерела до отримувача з метою зміни поведінки останнього, а також взаємодію як механізм цієї трансляції.

Говорячи про комунікацію найчастіше мається на увазі елементарна схема комунікації (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Елементарна схема комунікації*

Комунікація передбачає наявність як мінімум трьох учасників цього процесу: передавач — повідомлення — одержувач.

Суб'єктами комунікації (джерело і отримувач інформації) можуть бути окремі люди, групи людей, організації, установи, держави, суспільства в цілому.

Об'єкт комунікації (повідомлення) може бути матеріальним (поштовий лист, книга, SMS, подарунок, жест, мова) або несвідомим, нематеріальним (симпатія/антипатія, довіра/недовіра, любов/ненависть тощо).

Для відмежування комунікації від інших процесів звернемо увагу на наступні її відмітні ознаки:

- в якості учасників комунікації виступають два суб'єкта. Виключається взаємодія неживих об'єктів; так, взаємозв'язок Сонця і Землі не є комунікаційним процесом;
- обов'язкова наявність об'єкта, що передається, який може мати матеріальну форму (книга, подарунок і т. д.) або не мати її;
- комунікації властива доцільність чи функціональність, тому марення – не комунікаційний акт. Комунікація це завжди ефективна взаємодія.

Суб'єктами, які вступили у комунікацію, можуть переслідуватися три мети:

1. реципієнт бажає отримати від комуніканта деякі привабливі смисли;
2. комунікант бажає повідомити реципієнту деякі смисли, що впливають на поведінку останнього;
3. комунікант і реципієнт зацікавлені у взаємодії для обміну смислами.

Відповідно можливі три форми комунікаційної дії – завершеної операції смислової взаємодії, яка відбувається без зміни учасників комунікації:

1. Наслідування – розуміється відтворення реципієнтом рухів, дій, поведок комуніканта. Це об'єкт-суб'єктне ставлення, де активну роль грає реципієнт, а комунікант – пасивний об'єкт для наслідування.

2. Діалог – учасники ставляться один до одного як до рівноправних суб'єктам, які володіють певними смислами. Між ними складається суб'єкт-суб'єктне відношення, а взаємодія їх носить творчий характер.

3. Управління – комунікант розглядає реципієнта як засіб досягнення своїх цілей, як об'єкт управління. У цьому випадку між комунікантом і реципієнтом встановлюються суб'єкт-об'єктні відносини.

Взагалі існує чотири типи комунікації, тобто опосередкованої і доцільної взаємодії суб'єктів:

1. матеріальна (транспортна, енергетична, міграція населення, епідемії);
2. генетична (біологічна, видова);
3. психічна (внутрішньо особистісна, автокомунікація);
4. соціальна (суспільна).

Останні три типи є смисловими, тобто в якості переданого повідомлення виступає не дана у відчуттях річ або речова властивість, а сенс (смысл). Усі види смислової комунікації взаємопов'язані через особистість (людину), тобто суб'єкта соціальної комунікації. Соціальна комунікація нерозривно пов'язана з генетичною та психологічною смисловими комунікаціями, які служать їй необхідними передумовами, і разом з тим вона визначальним чином впливає на становлення і формування останніх. Дійсно, генетично успадковані органи мислення й мови ніколи б не виникли, якби їх не затребувала соціально-комунікаційна практика; психічний розвиток дитини залежить від знаходження в соціальному середовищі і спілкування з іншими людьми (сумний досвід «мауглі», вирощених тваринами, свідчить про це).

## **2. Мета, принципи, функції і закони соціальної комунікації**

Соціальна комунікація – це процес передачі, переробки та сприйняття (загалом цілеспрямованого обміну) між соціальними суб'єктами цілісних знакових повідомлень, у яких відображені соціально значущі для них інформація, знання, ідеї, емоції тощо, обумовлений низкою соціально значимих оцінок, конкретних ситуацій, комунікативних сфер і норм спілкування, прийнятих у даному суспільстві.

Тобто соціальна комунікація розкривається у трьох аспектах:

- 1) передача інформації, ідей, емоцій у вигляді знаків, символів;

- 2) процес, що пов'язує частини соціальної системи одна з одною;
- 3) механізм, що дозволяє визначати поведінку іншої людини».

Соціальна комунікація – це рух сенсів у соціальному просторі і часі, який можливий тільки між суб'єктами, включеними у соціальну сферу. Соціальна комунікація як категорія визначається тим, що вона:

- 1) характеризує найважливіший спосіб реалізації соціальних зв'язків між людьми;

- 2) фіксує умови й універсальний соціально-психологічний механізм взаємодії соціальних суб'єктів, ступінь ефективності якого виявляє себе на всіх рівнях соціокультурної організації суспільства;

- 3) означає особливий вид мотивованої і цілеумовленої активності, спрямованої на обмін ідеями, знаннями й досвідом, уявленнями й емоціями, нормативно-ціннісними зразками діяльності й поведінки, що пронизують всі сторони образу життя людей.

Мета соціальної комунікації полягає у передачі ідеї від джерела до отримувача з метою зміни поведінки, соціальних знань і соціальних установок останнього.

Процес соціальної комунікації відбувається під час багатостороннього та різнорівневого обміну соціальною інформацією (якщо в ньому бере участь людина, процес набуває соціальності) між політичною, економічною та духовною сферами глобального суспільства та їх національними відповідниками.

Виокремлюють такі основні принципи соціальної комунікації:

- пріоритетність ознак і цінностей культури (ієрархія);
- рівні права всіх громадян на отримання інформації (демократія);
- наближеність до загальнолюдської культури, культури відповідної нації, етносу, конфесії, класу тощо (ідентичність);
- урахування глобальних та національних морально-етичних норм (мораль).

Характер соціальної комунікації в суспільстві (глобальному чи національному), рівень її розвитку визначаються рівнем загальної культури



відповідного суспільства, опосередковуються його цінностями й нормами. Але соціальна комунікація як засіб існування й передавання цінностей і норм культури теж визначає рівень культури суспільства та особливості функціонування суспільної сфери.

Соціальні комунікації здійснюються за допомогою засобів комунікації. Такими засобами є письмова і усна мова і численні невербальні (несловесні) засоби. До основних засобів комунікації відносяться: бесіда лицем до лица, лист, факс, електронна пошта, афіша, брошура, відео і т.п.

Виділяють три основні (базові) функції соціальної комунікації:

✓ інформаційна (пізнавальна) – завдяки соціальній комунікації в суспільстві поширюється інформація про предмети, їх властивості, явища, дії та процеси;

✓ експресивна – соціальна комунікація володіє здатністю передавати оціночну інформацію про предмети або явища, вираз чи набуття певних переживань, емоцій;

✓ прагматична (мотиваційна, спонукальна) – соціальна комунікація є засобом, який спонукає людину до певної дії або реакції.

Для досягнення цих цілей зміст комунікаційних повідомлень має включати:

- знання та вміння (комунікант щось знає або вміє і може поділитися цим досвідом з іншими людьми);
- стимули (вольові впливи, які спонукають до активності);
- емоції (комуніканту важливо емоційно «розрядитися», отримати співчуття, а реципієнт шукає позитивних емоцій і душевного комфорту). Саме ці продукти духовної людської діяльності ми називаємо смислами.

Закони комунікації:

– будь-яка комунікація являє собою взаємодію, яка характеризується обміном інформацією, а отже мають бути не менше двох сторін – учасників комунікаційної взаємодії;

– будь-яка комунікація як інформаційна взаємодія заснована на принципі зворотного зв'язку;

- будь-яка комунікація має знаковий характер;
- «закон мінімальної підстави» - для здійснення комунікації необхідна наявність хоча б одного спільного джерела і прийомника підстави у вигляді системи знаків або правил прийому і передачі, кодування і декодування інформації;
- «закон гетерогенності комунікативних систем» - комунікація можлива лише при неспівпадінні (неповному співпадінні) інформаційних потенціалів взаємодіючих систем, оскільки повне співпадіння зовсім знецінює будь-який обмін інформацією між комунікантами;
- кількість інформації, що передається, зворотно пропорційна частоті сигналів, що передаються – чим більш рідкісний сигнал (знак), тим він більш інформативний.

### **3. Різновиди соціальної комунікації**

Існують наступні типи комунікацій: міжособистісна, групова, масова комунікації.

Міжособистісна комунікація – це процес одночасної мовної взаємодії комунікантів та їх впливу один на одного. Її особливостями є: невідворотність і неминучість; незворотність; безпосередній зворотний зв'язок як неодмінна умова здійснення міжособистісної комунікації.

Масова комунікація розуміється як соціально обумовлене явище, основною функцією якого є вплив на аудиторію через зміст і оцінку переданої інформації. Загальними умовами, необхідними для функціонування масової комунікації є такі: наявність технічних засобів, соціальна значимість інформації, масова аудиторія, багатоканальність і можливість вибору комунікативних засобів.

Існують також і інші види комунікацій:

- за способом встановлення і підтримки контакту – безпосередні (прямі), опосередковані (дистанційні);
- за ініціативністю комунікаторів – активні і пасивні;

- за ступенем організованості комунікації – випадкові і організовані;
- за каналом комунікації – усні, документні, електронні;
- в залежності від використовуваних знакових систем – вербальні та невербальні.

Вербальні комунікації реалізуються за допомогою усних і письмових повідомлень. Незважаючи на розвиненість вербальних комунікацій, їх питома вага в процесі людського спілкування, на думку вчених, не перевищує 10%.

Невербальні комунікації здійснюються за допомогою мови рухів тіла (одяг, постава, жести, власне рухи тіла, фігура людини – до 55% всіх комунікацій) і параметрів мови (інтонація тембр голосу, вибір слів, гучність голосу – до 35% всіх комунікацій).

До форм комунікації відносять дискусії, бесіди, наради, засідання, переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з особистих питань, телефонні розмови, ділове листування та ін.

#### **4. Елементи комунікаційного процесу**

Комунікаційний процес – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої або між групами людей по різних каналах і за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних та ін.). Цей процес може набувати різних форм залежно від числа учасників, цілей сторін-учасниць, використовуваних каналів, засобів, стратегій та ін.

У найзагальнішому вигляді комунікаційний процес можна описати таким чином: відправник (джерело), мета якого полягає в тому, щоб надати той чи інший вплив на одержувача, передає певне повідомлення. Повідомлення може бути закодовано за допомогою вербальних (невербальних) знаків, символів, які містять ті чи інші смисли. Одержувачу для розуміння сенсу переданого повідомлення необхідно його розкодувати (декодувати). Комунікація передбачає і зворотний зв'язок, завдяки якій відправник переконується, що повідомлення дійшло до адресата і відповідним чином проінтерпретовано.

У комунікаційному процесі можна виділити наступні елементи:

- джерело (відправник) повідомлення – індивіди, групи людей, державну установи, організації і т.д. Це ініціатор комунікативного процесу;

- кодування і декодування, для того щоб одержувач сприйняв зміст повідомлення саме таким, який був вкладений його відправником. Для цього використовуються системи кодів - символів і знаків, однаково інтерпретованих обома сторонами.

- на етапах кодування, передавання і декодування повідомлення можливий комунікативний шум. Комунікативний шум – це перешкоди різного типу (фізичні, фізіологічні, психологічні, семантичні), які знижують ефективність комунікації, дестабілізують процес сприйняття й розуміння повідомлення; можуть призвести до припинення комунікації;

- повідомлення – осмислена і відповідним чином закодована інформація. Зазвичай повідомлення - це висловлювання або тексти. Але в невербальній комунікації повідомленням може бути зображення (дорожній знак, рисунок, схема або фотографія), фізичний предмет (наприклад, подарунок як знак вдячності);

- канал комунікації – маршрут, який використовується для передачі повідомлення. Це реальна чи уявна лінія зв'язку (контакту), по якій повідомлення рухаються від комуніканта до реципієнта. Існують: природні – канали, які виникають у сфері полі сенсорної взаємодії людини з іншими людьми і з зовнішнім світом за участю різних органів чуття (зору, слуху, шкірно-тактильної рецепції та ін.), а саме: аудіальні, візуальні канали; штучні (технічні) – лінії телефонного, телеграфного, радіозв'язку, транспортні артерії та ін.;

- одержувач/реципієнт - той (або ті), кому адресовано повідомлення. Саме для нього, власне, і здійснюється комунікація. одержувачем може бути одна особа, група осіб, суспільство в цілому або яка-небудь його частина. Коли в ролі одержувача виступає більш ніж одна особа, його (отримувача) називають аудиторією комунікації;

- процес комунікації завжди відбувається у межах якогось зовнішнього ситуативного контексту. Ситуативний контекст – це обставини, в яких

відбувається спілкування (комунікація); місце, час, особистість партнера (партнерів), соціальні ролі учасників і т.ін. Він має чотири виміри: фізичний, соціальний, хронологічний (часовий) і культурний;

– отримане повідомлення викликає зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок (зворотна інформація) – це будь-яка реакція адресата на отримане повідомлення, яка допомагає адресантові орієнтуватися в його особі, переконатись у мірі дієвості своїх аргументів, досягненні чи недосягненні предметної та комунікативної мети тощо.

Розрізняють усний зворотний зв'язок (у вигляді запитань, коментарів) і письмовий (лист-відмова, лист-подяка); вербальний (з використанням слів) і невербальний (усмішка адресата, позіхання, погляд убік тощо); негайний (згода при зустрічі) і відкладений (лист-відповідь). Крім того, адресат може ухилятися від зворотного зв'язку – не відповідати на листи, телефонні дзвінки. Відсутність зворотного зв'язку свідчить, як правило, про негативне ставлення адресата до адресанта або його повідомлення, а також до проблем, пов'язаних з отриманням повідомлення. Зворотний зв'язок показує, наскільки успішною була комунікація. Якщо адресат неправильно зрозумів отримане повідомлення, його реакція буде неадекватною.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягають відмітні ознаки комунікації?
2. Дайте визначення поняття «соціальна комунікація».
3. Що являє собою об'єкт і суб'єкти соціальних комунікацій?
4. Чим відрізняються міжособистісна і масова комунікація?
5. Яку роль у комунікаційному процесі відіграє ситуативний контекст комунікації?

## ТЕМА 2 МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

### План

1. Лінійні моделі комунікацій
2. Нелінійні моделі комунікації

#### **1. Лінійні моделі комунікації**

Оскільки комунікаційний процес у різних ситуаціях взаємодії, як правило, змінюється залежно від числа учасників, цілей сторін-учасниць, використовуваних каналів, засобів, стратегій та ін., то у сучасній науці існує велика кількість моделей комунікації, розроблених у рамках різних наукових підходів. Розгляд моделей комунікації є важливим, так як вони відображають і визначають особливості і стиль соціального спілкування, характерного для певного часу і простіру.

Більшість з моделей комунікації було створено у ХХ ст. Але перша з відомих моделей була запропонована ще Аристотелем. Він писав, що промова складається з трьох елементів: з самого оратора, з предмета, про який він говорить, і з особи, до якої він звертається; саме він (тобто, слухач) і є кінцевою метою всього. Таким чином, дана модель універсальна – вона відображає комунікативний акт як в усній, так і в письмовій формах. У цьому акті виділяються три основних елементи комунікації:

#### ОРАТОР – ПРОМОВА – СЛУХАЧ

Модель Аристотеля залишалася практично незмінною аж до ХХ ст. Тільки з розвитком масових комунікацій через радіо, кіно, телебачення і під впливом потреби в удосконаленні методів пропаганди вона зазнала змін.

У 1948 р американський учений Г. Ласуел запропонував свою модель комунікації, яка розкривається в міру відповіді на послідовно виникаючі питання, відповіді на які дають можливість описати будь-яку комунікацію:

- хто?
- повідомляє що?
- по якому каналу?
- кому?
- з яким ефектом?

«Формула» Ласуела стала як власне моделлю, що відбиває структуру комунікаційного процесу, так і моделлю дослідження цього процесу, його структури та окремих елементів.

Відповідно з цією структурою Ласуел виділяє наступні розділи дослідження комунікації, кожен з яких представляє відповідь на відповідне питання:

- аналіз управління процесами комунікації: при відповіді на питання «хто?» розглядаються фактори, які відкривають і направляють сам акт комунікації (в першу чергу це сам комунікатор);

- аналіз змісту переданих повідомлень, сюди ж включається статистичний аналіз частоти згадок тих чи інших фактів і подій в засобах масової інформації;

- аналіз засобів і каналів, з використанням яких передаються повідомлення (для масової комунікації це аналіз роботи самих масмедіа); виявлення засобів, адекватних характеру переданих повідомлень і найбільш прийнятних для одержувача;

- аналіз аудиторії (масової, спеціалізованої), що є життєво важливим для результативної комунікації;

- аналіз результатів («ефекту») комунікаційного впливу; в цілому результативність комунікації оцінювалася на підставі інтересу до змісту повідомлення.

«Комунікативна формула» Лассуелла являє собою одночасно і модель дослідження комунікаційного процесу, і розгорнутий план власне комунікативного дії - в цьому її безперечна гідність.

Разом з тим вона володіє й істотним недоліком - вона монологічна, в ній відсутній зворотний зв'язок, завдяки якій ми розглядаємо комунікацію односпрямованої і не «саму по собі», а як двосторонній процес.

У подальшому розгляд структури комунікаційного процесу знайшов відображення у математичній моделі Шенона – Уївера. Вона заснована на аналогії з телефонним зв'язком. Припустимо, що дві людини, проживають у різних країнах, що говорять на різних мовах і погано розуміють мову свого абонента, змушені вести переговори по телефону. При цьому час розмови обмежено, а телефонний зв'язок нестійкий. Такою є ситуація, яку намагаються змодельювати К. Шенон і У. Уївер в розробленій ними математичній теорії зв'язку (комунікації) (1949 р.).

Елементами цієї моделі є:

- джерело – це той, хто робить дзвінок (передає повідомлення);
- повідомлення – передана інформація;
- телефонний передавач – кодуєчий пристрій, що перетворює звукові хвилі в електричні імпульси;
- телефонний дріт – канал;
- телефонний приймач (другий апарат) – декодер, який здійснює зворотне перетворення електричних імпульсів в звукові хвилі;
- приймач – людина, якій адресовано повідомлення.

При цьому розмова може супроводжуватися постійними перешкодами (шумами), що виникають на лінії зв'язку; частотний діапазон каналу може бути обмеженим, а абоненти можуть погано розуміти мову один одного. Ясно, що в цій ситуації вони намагаються максимізувати кількість інформації, переданої по лінії зв'язку. Математична теорія комунікації і була спочатку розроблена з метою відокремити шуми від корисної інформації, переданої джерелом. За Шеноном, подолання шумів може бути досягнуто шляхом використання надмірності сигналів. Математична теорія зв'язку Шенона абстрагується від



змісту (сенсу) переданої інформації, зосереджуючись цілком на її кількості: неважливо, яке повідомлення передається, важливо лише, яка кількість сигналів передається. З точки зору Шенона, інформація – протилежність ентропії (хаосу, невизначеності, безладдя), отже, вона є можливістю зменшення невизначеності: чим більше інформації містить система, тим вище ступінь її впорядкованості (при цьому Шенон зазначає, що занадто великий обсяг інформації також збільшує ступінь невизначеності – виникає «інформаційний шум»).

Перевага цієї моделі пов'язана з тим, що з її появою виникло уявлення про швидкість і кількість переданої інформації. Однак модель Шенона – Уівера має і ряд обмежень:

- вона механістична – відбиває переважно технічні способи комунікації; людина включається в неї лише як «джерело» або «приймач» інформації;
- вона абстрагується від змісту, смислу переданої інформації, приділяючи увагу тільки її кількості;
- комунікативний процес в даній моделі носить лінійний, односпрямований характер, зворотний зв'язок відсутній.

## **2. Нелінійні моделі комунікації**

Першою моделлю, у якій відображено реакцію комуніканта на повідомлення джерела у вигляді зворотного зв'язку стала циркулярна (циклічна) модель комунікації, запропонована у роботах У. Шрама і Ч. Осгуда. Саме зворотний зв'язок робить комунікацію двостороннім процесом (діалогом), дозволяючи кожній зі сторін коригувати свої дії і цілі. модель комунікації була

Шрам вважав, що було б дуже великою оманю розглядати комунікацію як лінійний процес, у якого є початок і є кінець. Насправді це процес нескінченний; щоб виправити неточність лінійних моделей, необхідно підкреслити циклічний характер комунікації, коли її учасники (джерело і одержувач) періодично міняються ролями. Таким чином, комунікація трактується як двосторонній процес зв'язку, коли відправник та отримувач

інформації в рівній мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами).



*Рис. 2.1 Графічне представлення циркулярної моделі комунікації*

Особливу увагу автори моделі звертали на проблему інтерпретації повідомлення. Оскільки кожен учасник комунікації підходить до розшифровки сенсу переданого повідомлення зі своїми критеріями, то в комунікаційному процесі виникає «семантичний шум». Мінімізувати його наслідки і зробити комунікацію більш ефективною (результативною) можна лише за допомогою механізму «зворотного зв'язку».

Маючи на увазі складну вербально-невербальну природу комунікації та ряд принципів відмінностей невербальної комунікації від власне мовної, вітчизняний психолог Б.П. Морозов запропонував оригінальну модель, яка представляє комунікацію як двоканальний процес, що складається з вербального, власне мовного лінгвістичного і невербального екстралінгвістичного каналів. Вона отримала назву двоканальної моделі мовної комунікації

Дана модель передбачає поділ вербального і невербального каналів у всіх ланках системи комунікації:

- в початковому (джерело мови, мовець – людина, що передає інформацію),
- в середньому (акустичний сигнал – передання інформації у закодованому вигляді)
- в кінцевому (приймач, слухач з- декодує інформацію).

Таким чином, вербальний і невербальний канали виявляються відокремленими у всіх ланках ланцюга мовної комунікації.

П. Лазарсфельдом і Б. Берельсоном при дослідженні масових комунікацій була розроблена модель двоступінчастої комунікації. Вони звернули увагу на одну вельми цікаву закономірність: вплив інформації, переданої населенню через ЗМІ, через якийсь час не слабшає, а, навпаки, посилюється. Дослідження показали, що інформація, яку поставляють преса, радіо і телебачення, засвоюється масовою аудиторією не безпосередньо і не відразу, а через деякий час і під впливом «лідерів думок». Виявлений феномен дозволив істотно скорегувати діяльність ЗМІ: стало очевидним, що можна працювати з більш вузькою і більш чітко окресленою групою.

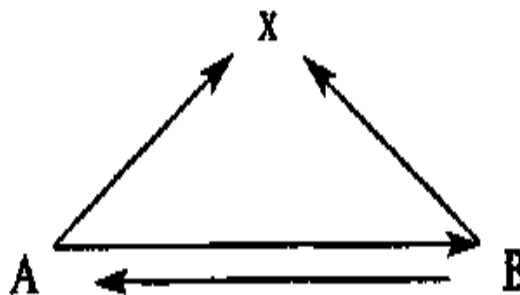
Відповідно до цієї моделі, інформація, поширювана мас-медіа, досягає цільової аудиторії не безпосередньо, а в два етапи. На першому етапі передана інформація досягає особливої категорії впливових і активних людей - «Лідерів думок» - через формальні канали комунікації – мас-медіа. На другому етапі ці лідери передають послання далі допомогою прямого контакту з членами своєї групи, тобто в міжособистісному спілкуванні.

Теорія «Спіраль тиші / мовчання» розроблена Е. Ноель-Нойман. Відповідно до даної теорії засоби масової комунікації можуть маніпулювати громадською думкою за рахунок надання слова меншості замість більшості. За її гіпотези людина, що відчуває себе в меншості, не висловлює своєї думки, тим самим як би приєднуючись до більшості. Коли ж мас-медіа коректують картинку реального розподілу, роблячи більшість меншістю, вона замовкає. Таким чином, в масовій комунікації виявляється представлена тільки одна сторона. Інша сторона у відповідь замикається в собі. Функція громадської думки реалізується в соціальному контролі. У результаті через те, що людина не хоче опинитися в ізоляції, він або зміщується на позиції більшості, або мовчить. У цій же області лежить відзначене багатьма дослідниками явище приєднання до переможця в процесі голосування.

Е. Ноель-Нойман пише: «Двічі мені доводилося спостерігати «зрушення останньої хвилини» – тиск громадської думки, що приносив кандидату

додаткові 3-4% голосів. Лазарсфельд, будучи свідком цього явища, ще в 1940 р. під час виборів американського президента назвав його «ефектом оркестрового вагона», за яким слідує інші. Згідно ж загальноприйнятому поясненню, кожному як би хочеться бути з переможцем, вважатися теж переможцем». В основі цього явища лежить страх індивіда, що є за своєю природною суті істотою соціальною, опинитися в ізоляції самотності.

Найбільш поширена нелінійна модель комунікації розроблена Т. Ньюкомбом. Модель має вигляд рівностороннього трикутника, вершини якого складають комунікатор, реципієнт і соціальна ситуація. Взаємодія реципієнта і комунікатора здійснюється як з урахуванням соціальної ситуації, так і без урахування такої.



*Рис. 2.1 Модель комунікації Т. Ньюкомба*

Модель Ньюкомба відповідає на наступні питання:

- що спонукає суб'єктів до вступу в комунікацію;
- яким чином впливають на комунікацію відносини між суб'єктами;
- якими можуть бути всі можливі психологічні ефекти комунікації між двома суб'єктами.

В якості робочої моделі Ньюкомб запропонував ситуацію елементарної комунікативної взаємодії, в якій два суб'єкта (А і В) вступають в комунікацію з приводу деякого зовнішнього по відношенню до них об'єкта Х. При цьому будь-який складної взаємодії може бути зведений до сукупності елементарних взаємодій.

Головним завданням комунікації буде забезпечення взаємодіючих суб'єктів одночасно щодо предмета комунікації, а також орієнтацією один щодо одного. Саме потреба в орієнтації, як одна з провідних психологічних потреб

людини, спонукає її до вступу в комунікацію. Під орієнтацією в цьому контексті розуміється емоційна оцінка, яка спирається на когнітивну обізнаність про об'єкт. Когнітивна обізнаність являє собою освоєну суб'єктом інформацію про об'єкт.

Згідно з Ньюкомбом, поняття орієнтації може бути описано в термінах позитивних (+), або негативних (-) атитюдів. Позитивний атитюд характеризується симпатією до об'єкта і прагненням до взаємодії з ним, негативний - антипатією і униканням б'єкта.

Поняття атитюда введено в соціальну психологію Г. Олпортом. Він визначав атитюд як «стан свідомості та нервової системи індивіда, який виражає готовність до дії і організований на основі попереднього досвіду. При цьому атитюд надає направляючий і динамічний вплив на реакції індивіда щодо всіх об'єктів, до яких він має відношення».

Загальною тенденцією комунікації є прагнення до симетрії. Якщо А і В зорієнтовані один до одного позитивно, то вони будуть прагнути до збігу свого ставлення до Х.

При розбіжності ставлення один до одного буде неспівпадати і ставлення до Х. Збіг відношення до Х при розбіжності ставлення один до одного буде сприйматися як ненормальний. До речі, в області цих відносин лежить відомий вислів "Вороги моїх ворогів - мої друзі".

Дана модель задає динаміку змін, до якої прагнутиме комунікація - до створення симетричних відносин, однакової оцінці об'єктів при однакової оцінці один одного.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає відмінність лінійних і нелінійних моделей комунікації?
2. Відповіді на які питання, згідно з формулою Ласуела, дають можливість побудувати будь-яку схему комунікації?
3. З якою метою була розроблена атематична теорія комунікації?

4. Назвіть і охарактеризуйте елементи елементарної комунікативної взаємодії за Т. Ньюкомбом.

5. За рахунок чого засоби масової комунікації можуть маніпулювати громадською думкою?

## ТЕМА 3

### СОЦІАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ

#### План

1. Сутність і структура спілкування
2. Типи міжособистісного спілкування
3. Стили спілкування
4. Позиції у спілкуванні

#### 1. Сутність і структура спілкування

Категорія «спілкування» часто ототожнюється з категорією «комунікація». Це ототожнення відбувається само собою в англійських текстах, де крім communication немає іншого слова для перекладу українського «спілкування». У низці словників спілкування визначається як взаємодія двох або більше людей, яке полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективного характеру, тобто обміні знаннями чи емоціями (тобто визначення соціальної комунікації). Тобто, етимологічно і семантично терміни «спілкування» і «комунікація» тотожні.

Однак інші вчені дотримуються більш широких поглядів і зазначають, що спілкування є ширшим поняттям, ніж комунікація, оскільки спілкування має і практичний, матеріальний, і духовний, інформаційний, і практично-духовний характер, тоді як комунікація ... є суто інформаційним процесом - передачею тих чи інших повідомлень. У такому випадку комунікація являє собою певний управлінський процес – суб'єкт-об'єктний зв'язок, де суб'єкт передає якусь інформацію, а об'єкт виступає як пасивний одержувач інформації, який повинен всього лише її прийняти, зрозуміти, засвоїти і відповідно до цього поступати. Спілкування, навпаки, являє собою суб'єкт-суб'єктний зв'язок, при якому

«немає відправника і одержувача повідомлень - є співрозмовники, співучасники спільної справи».

Третій підхід до проблеми співвідношення зазначених понять заснований на понятті інформаційного обміну. До нього схиляються ті, хто вважає, що спілкування – це лише вербальний обмін інформацією, а отже воно вужче, ніж комунікація. Саме тому «спілкування» позначає тільки ті процеси обміну інформацією, які являють собою специфічно людську діяльність, спрямовану на встановлення і підтримання взаємозв'язку і взаємодії між людьми і здійснюються насамперед вербально, за допомогою мови (мови або тексту). Усі інформаційні процеси в суспільстві можна позначити терміном «соціальна комунікація». Тобто, найбільш загальним поняттям є «комунікація» (інформаційний обмін), менш широким - «соціальна комунікація» (інформаційний обмін в суспільстві) і, нарешті, найбільш вузьким, який позначає особливий різновид «соціальної комунікації», яка здійснюється на вербальному рівні обміну інформацією в суспільстві, - «спілкування»

Через це, зміст поняття «спілкування» розкривається в двох взаємозв'язаних аспектах, це як дві сторони однієї медалі: як процес, не спрямований на зміну психологічного стану партнера; як процес, спрямований на зміну психологічного стану партнера:

1. Спілкування – це складний різноплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який демермінується потребами в спільній діяльності. Він включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння партнера. Тобто, спілкування, ширше комунікації – не лише обмін інформацією.

2. Спілкування – це здійснювана знаковими засобами взаємодія суб'єктів, викликана потребами словесної діяльності і направлена на значущу зміну стану, поведінки і якостей партнера. Тобто, спілкування вужче комунікації – тільки словесні розмови.

Справедливо розглядати спілкування і як умову будь-якої діяльності людини.



Спілкування задовольняє особливу потребу людини в контакті з іншими людьми. Прагнення до спілкування нерідко займає значне та інколи провідне місце серед мотивів, котрі спонукають людей до спільної практичної діяльності

Виступаючи найважливішою соціальною потребою, без реалізації якої уповільнюється, а іноді і припиняється формування особи, спілкування як діалектичний процес є єдністю двох протилежних тенденцій: до кооперації, співпраці й інтеграції; до конкуренції, боротьби і диференціації.

Проаналізувавши різні визначення спілкування, можемо узагальнити і виділити основні характеристики:

- 1) спілкування – це взаємодія;
- 2) в процесі спілкування відбувається певний обмін;
- 3) люди мають особливу потребу у спілкуванні.

Спілкування може відбуватися на різних рівнях, що визначається особливостями особи, ситуації, загальною культурою та ін.

Фатичний (від латів. *fatuus* - "безглуздий") - найпримітивніший рівень спілкування, що припускає простий обмін репліками для підтримки розмови. Не припускає глибокого сенсу і не відрізняється змістовністю, не несе нової інформації. В той же час важливий в стандартних ситуаціях. Часто визначається етикетом.

Інформаційний - здійснюється обмін інформацією, такий, що супроводжується розумовою, емоційною або поведінковою активністю людини. Переважає в умовах спільної діяльності або дружньої зустрічі. Сприяє активному включенню людини в процес комунікації.

Особовий (духовний) рівень - взаємодія, в процесі якої суб'єкти здатні до глибокого саморозкриття і досягнення суті іншої людини. Таке спілкування можливе лише при позитивному відношенні до себе, іншим і світу в цілому.

Відмітною особливістю людини є спілкування з самим собою. Це чисто індивідуальне спілкування, що припускає особливу точку зору на самого себе і оточуюче, яка може мінятися. В ході такої розмови людина подумки може спілкуватися з тим, з ким спілкувався нещодавно, продумувати тактики майбутнього спілкування і т. п.

У загальному випадку розрізняються три сторони, або три плани спілкування:

1. Перцептивна сторона – взаємне сприйняття, прагнення до розуміння мотивів поведінки партнерів. Перцепція, це перш за все, процес формування образу іншої людини в свідомості співрозмовника. Це досягається за рахунок «прочитання» по зовнішності партнера його рис та можливих особливостей його поведінки. Основними механізмами пізнання іншої людини є ідентифікація (ототожнення) та рефлексія (усвідомлення того, як сприймають суб'єкта спілкування інші люди);

2. Комунікативна сторона – обмін висловлюваннями, знаковими повідомленнями (вербально-словесно-мовна діяльність);

3. Інтерактивна сторона – обмін не тільки словами, але й діями згідно з прийнятою програмою спільної практичної діяльності. Інтерактивна сторона спілкування: організація суб'єктами спілкування спільної стратегії взаємодії. Розрізняють різні програми взаємодії між людьми (від співробітництва аж до конкуренції). Цей же бік спілкування містить в собі таку значущу змінну, як визначення між партнерами статусу у спілкуванні тобто хто із них домінує, а хто повинен підлаштовуватись.

Таким чином спілкування постає як сума трьох різних процесів: перцепція (пізнання людьми один одного) + комунікація, яка приймається як вербально-словесно-мовна діяльність + спільні цілеспрямовані дії, наприклад будівництво будинку або гра у футбол.

Розрізняють такі види спілкування:

1. Пізнавальне спілкування – мета якого розширити інформаційний фонд партнера, передати необхідну для професійної діяльності інформацію.

2. Переконаюче спілкування – мета якого викликати в ділових партнерів певні почуття і сформувані ціннісні орієнтації і установки; переконати у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії; зробити своїм однодумцем.

3. Експресивне спілкування - мета якого сформувані у партнера настрій, передати почуття, переживання, спонукати до необхідної дії.

4. Сугестивне спілкування - мета якого вплинути на ділового партнера для зміни мотивації, ціннісних орієнтацій і установок, поведінки та відносини.

5. Ритуальне спілкування - мета якого зберігати ретельно традиції фірми, підприємства, створювати нові.

## **2. Типи міжособистісного спілкування**

В управлінських комунікаціях дуже важливо вміти розпізнати психологічну позицію партнера і зайняти таку, яка забезпечить конструктивне вирішення питання. Відповідно до традиції, що встановилася у науковій думці, виділяють три різних по своїй орієнтації типи міжособистісного спілкування: імператив, маніпуляцію і діалог.

Імперативне спілкування – це авторитарна, директивна форма дії на партнера по спілкуванню з метою досягнення контролю над його поведінкою і внутрішніми установками, примус до певних дій або рішень. В даному випадку партнер по спілкуванню розглядається як об'єкт дії, виступає пасивною, "пасивною" стороною. Особливість імперативу в тому, що кінцева мета спілкування - примус партнера - не завуальована. В якості засобів впливу використовуються наказ, вказівки, приписи і вимоги.

Виправдане таке спілкування у такій соціальній діяльності, як військові статутні стосунки, відносини "начальник-підлеглий" в складних і екстремальних умовах, робота при надзвичайних обставинах. Недоречне і навіть не етичне – у сімейних, виховних, педагогічних відносинах.

Маніпуляції – це приховане управління поведінкою людини, скоєне заради будь-якої вигоди того, хто керує. Корінна відмінність маніпуляції від імперативу полягає в тому, що партнер не інформується про справжні цілі спілкування; вони або просто приховуються від нього, або підміняються іншими. У маніпулятивному процесі партнер по спілкуванню сприймається не як цілісна унікальна особа, а як носій визначених, «потрібних» маніпулятору властивостей і якостей.

Сферою «дозволеної маніпуляції» є бізнес, ділові стосунки, пропаганда. В той же час володіння засобами маніпулятивної дії на інших людей в діловій сфері закінчується перенесенням таких навичок в інші області взаємовідносин. Маніпулятори самі стають жертвами власних маніпуляцій.

Усіх людей можна поділити за тим, яка з цілей соціальної комунікації є найважливішою для них – саморозкриття (висловлення своїх переживань) або самопрезентація (прагнення створити певне враження про себе) комунікатора. Так, для маніпуляторів основною функцією є самопрезентація, а для актуалізаторів саморозкриття

Таблиця 3.1

## Особливості маніпуляторів і актуалізаторів

	<b>Маніпулятор</b>	<b>Актуалізатор</b>
1	Лицемірство (закритість, брехливість)	Щирість (відкритість, правдивість). Не вміє і не бажає приховувати свої почуття, щирий і завжди залишається самим собою
2	Байдужість до всього, крім себе (душевна млявість, нудьга), бачить і чує лише те, що хоче бачити і чути	Інтерес до всього навколишнього. Бачить і чує себе та інших людей, він сприйнятливий до проявів життя
3	Залежність. Тримає себе під постійним контролем, приховуючи думки і відчуття	Незалежність. Вільний, незалежний у своїх думках і почуттях
4	Песимізм. Глибока недовіра до людської природи; впевнений, що всі люди діляться на тих, хто управляє і тих, якими управляють	Оптимізм. Віра в себе та інших; переконаний, що всі люди є вільними і здатні впоратися з будь-якими труднощами

На думку Е.Шострома, існують різні види маніпуляторів:

– активні маніпулятори – ці люди не в силах покластися на себе, їм краще зробити відповідальним за все іншу людину, того, ким можна управляти і кого можна контролювати;

– пасивні маніпулятори – бояться заслужити несхвалення, намагаються догодити всім, а коли не вистачає сил впоратися з життєвими труднощами, займають пасивну позицію «Робіть зі мною, що хочете!»;

– маніпулятори, що змагаються – сприймають життя як постійний турнір, а собі відводять роль бійця; для них важлива постійна битва, ділові партнери розглядаються як суперники чи вороги, реальні або потенційні);

– байдужі маніпулятори – грають в байдужість і індіферентність; намагаються усунути від контактів.

В якості реальної альтернативи імперативному і маніпулятивному спілкуванню може бути розглянуте діалогічне спілкування, що дозволяє перейти від егоцентричної, фіксованої на собі установки до установки на співрозмовника, реального партнера по спілкуванню. Діалог – це рівноправне суб'єкт-суб'єктне спілкування, взаємне, що має на меті, пізнання, самопізнання і саморозвиток партнерів по спілкуванню. Діалог будується на принципово інших началах, чим монологічне спілкування. Він можливий лише у разі дотримання наступних обов'язкових правил взаємовідносин :

1. Психологічний настрой на актуальний стан співрозмовника. В даному випадку йдеться про спілкування за принципом "тут і зараз", з урахуванням тих почуттів, бажань і фізичного стану, які партнери відчують в цей момент.

2. Безоціночне сприйняття особи партнера, довіра до його намірів.

3. Сприйняття партнера як рівного, такого, що має право на власну думку і власне рішення.

4. Змістом спілкування мають бути не прописні істини і догми, а проблеми і невирішені питання (проблемний зміст спілкування).

5. Персоніфікація спілкування - розмова від свого імені, без посилання на думки і авторитети, презентація своїх істинних почуттів і бажань.

### **3. Стили спілкування**

Індивідуальність людини у відносинах з іншими людьми визначає її стиль спілкування – систему принципів, норм, методів, прийомів взаємодії та поведінки індивіда.

Найбільш яскраво стиль спілкування проявляється в діловій та професійній сфері, у відносинах між діловими партнерами або між керівником і підлеглим. Саме тому виділяють такі стилі спілкування, як авторитарний, демократичний, ліберальний.

Згідно авторитарного стилю:

- керівник всі рішення приймає одноосібно, віддає накази, вказівки.
- завжди точно визначає «кордон компетентності» кожного, тобто жорстко визначає ранг партнерів і підлеглих.
- рішення прийняті на верхніх поверхах ієрархії, надходять вниз у вигляді директив, які не підлягають обговоренню, а лише виконанню.
- керівник контролює та оцінює ефективність діяльності.

У керівників (лідерів) з таким стилем спілкування, як правило, спостерігається завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, схильність до стереотипів у спілкуванні, чорно-біле сприйняття підлеглих та їх дій. Люди з авторитарним стилем взаємодії мають догматичні мислення, при якому тільки одна відповідь правильний (в основному це - думка керівника), а всі інші помилкові.

Що стосується демократичного стилю спілкування, то для нього властиві:

- колегіальне прийняття рішень,
- заохочення активності учасників комунікативного процесу,
- широка інформованість всіх у вирішенні проблеми, виконанні намічених завдань і цілей.

Все це сприяє тому, що кожен з учасників спілкування добровільно бере на себе відповідальність за виконання завдання і усвідомлює його значущість у досягненні спільної мети. Саме тому названий стиль сприяє зростанню ініціативності співрозмовників, кількості творчих нестандартних рішень, поліпшенню морально-психологічного клімату в групі.

При ліберальному стилі спілкування характерною рисою є:

– незначна активність керівника, який може і не бути лідером, піддається різним впливам, не виявляє ініціативи у спільній діяльності, а часто і не бажає або нездатний приймати рішення.

- невміння у процесі ділової взаємодії впливати на її результат.
- уникнення інновацій.

Про людину ліберала, можна сказати, що він у спілкуванні «пливе за течією», часто вмовляє свого співрозмовника. Зрештою, при ліберальному стилі взаємодії, типової стає ситуація, коли активні і творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце і час для діяльності, не пов'язаної з спільною справою.

Одним з можливих способів розуміння ситуації спілкування, яке дає можливість побачити значення і зміст дій в спілкуванні як своїх, так і партнера, є сприйняття пониження партнерів, а також їх позицій щодо один одного. Дійсно, кожен помічав, що в будь-якій розмові, бесіді, публічному спілкуванні величезне значення має те, який відносний статус у партнерів (не постійний соціальний статус, а статус "тут і зараз" в спілкуванні). Дуже важливо, хто в даний момент "вгорі", а хто "внизу", хто веде в даному спілкуванні, а хто відомий, і т.п.

Головним є припущення про те, що основними діями в спілкуванні є дії, свідомо чи несвідомо спрямовані на зміну або регулювання своєї або чужої позиції в спілкуванні.

Однією з найбільш поширених концепцій комунікацій останнім часом стала модель его-станів (я-станів), запропонована американським психотерапевтом Еріком Берном. Вона привернула увагу людей бізнесу, так як, на думку багатьох, дає найбільш точне пояснення поведінки людини в різних ситуаціях.

Під станами його Берн розуміє відносно незалежні і відособлені у внутрішньому світі людини сукупності емоцій, установок і схем поведінки, які як би дискретні і можуть виявлятися в поведінці окремо.

Таких відособлених комплексів, установок і способів поведінки Е. Берн виділяє три Батько, Дорослий і Дитина.

Батько цей такий стан его, відчуття, установки і звична поведінка якого відноситься до ролі Батька.

Стан Дорослого звернений до реальної дійсності.

Стан Дитини – актуалізація комплексу установок і поведінки, виробленої в дитинстві.

Передбачається, що у будь-який момент кожна людина може бути або Дорослим, або Батьком, або Дитиною, а конкретний стан его, від якого ведеться розмова, визначає позицію і статус людини в спілкуванні.

Комунікативна позиція кожної окремої людини може змінюватися в різних ситуаціях спілкування, а також по ходу спілкування в одній і тій самій комунікативній ситуації.

Комунікативна позиція комуніканта (тобто учасника спілкування) може бути сильною або слабою первісно: комунікативна позиція начальника, учителя, високої посадової особи, батьків стосовно своїх дітей тощо завжди є сильнішою первісно, завдяки соціальному статусу названих осіб, позиція підлеглого, дитини, учня завжди є слабшою ще до початку спілкування.

Але свою комунікативну позицію будь-яка людина може змінити за допомогою використання певних правил і прийомів мовного впливу.

Наприклад, нашу комунікативну позицію підсилюють такі прийоми, як:

- повтор звертання («закон імені»);
- скорочення відстані («чим ближче, тим ефективніше»);
- домінування («чим вище, тим ефективніше»);
- фізичний контакт із співрозмовником (ненав'язливо доторкнутись до того, кого ми переконуємо);
- відкриті жести, звертання до слухача;
- збільшення співрозмовника (коли ми хвалимо його, виокремлюємо з інших, робимо йому компліменти тощо);
- збільшення гучності голосу, що додає мові авторитетності та впевненості;
- демонстрація доброзичливості мімікою, жестами;
- зовнішня привабливість та ін.



Захищаючи свою комунікативну позицію, ми не дозволяємо співрозмовнику чинити на нас тиск, допомагаємо собі «протистояти» його аргументації, тиску, можемо захиститися від нав'язливого чи просто неприємного співрозмовника.

Захистити свою позицію можна:

- збільшивши дистанцію між собою та співрозмовником;
- розмістившись за перешкодою (столом, букетом квітів тощо);
- відхиляючись назад при розмові;
- приймаючи закриті пози (наприклад, схрестивши руки на грудях, повернувшись боком до співрозмовника).

Послабити комунікативну позицію співрозмовника можна такими прийомами, як:

- посадити його в низьке крісло;
- «загнати» в кут при розмові;
- обмежити рухливість співрозмовника;
- позбавити співрозмовника права ставити питання («слухай і мовчи», «питання тут ставлю я»);
- посадити співрозмовника так, щоб у нього за спиною був якийсь рух;
- посадити співрозмовника так, щоб йому в очі падало світло та ін.

Якщо ми використовуємо правила та прийоми для послаблення комунікативної позиції співрозмовника, ми цим самим робимо нашу власну позицію сильнішою та переконливішою. У цьому випадку діє «принцип коромисла» – щоб підняти відро на одному кінці коромисла, нам достатньо опустити відро на іншому кінці.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає відмінність між поняттями «комунікація» і «спілкування».
2. Як можна охарактеризувати спілкування, яке відбувається на фатичному рівні?

3. З яких сторін складається процес соціального спілкування?
4. Які риси примананні актуалізаторам і маніпуляторам?
5. Які існують стилі спілкування в управлінському процесі?

## ТЕМА 4

### ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

#### План

1. Мова як засіб комунікації
2. Форми мовної комунікації.
3. Усна і письмова комунікація
4. Правила успішної комунікації та аргументація

#### **1. Мова як засіб комунікації**

Вербальна комунікація являє собою словесну взаємодію сторін, яка відбувається за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова. Мова як знакова система є оптимальним засобом вираження людського мислення і засобом спілкування. Фахівцями підраховано по спілкуванню, що сучасна ділова людина за день вимовляє приблизно 30 тис. слів, або більше 3 тисяч слів на годину.

Отже, мова - це система знаків і способів їх з'єднання, яка служить для вираження думок, почуттів і волевиявлень людей і є найважливішим засобом людського спілкування. А ще мова - це дзеркало культури, в ньому відбивається не тільки реальний світ, навколишній людини, не тільки реальні умови його життя, а й суспільна самосвідомість народу, його менталітет, національний характер, спосіб життя, традиції, звичаї, мораль, система цінностей. Опановуючи рідною мовою, діти засвоюють разом з ним і узагальнений культурний досвід попередніх поколінь.

Зазвичай виділяють наступні функції мови:

– комунікативна - мова виступає в ролі основного засобу спілкування – можливість повноцінного спілкування з собі подібними.

- пізнавальна - мова як вираження діяльності свідомості. Основну частину інформації про світ ми отримуємо через мову.

- акумулятивна - мова як засіб накопичення і збереження знань. Придбані досвід і знання людина намагається утримати, щоб використовувати їх у майбутньому. У повсякденному житті нас виручають конспекти, щоденники, записні книжки.

- конструктивна - мова як засіб формування думок. З допомогою мови думка «матеріалізується», набуває звукову форму. Виражена словесно, думка стає виразною, ясною для самого мовця.

- емоційна - мова як один із засобів вираження почуттів і емоцій.

- контактостановлююча - мова як засіб встановлення контакту між людьми. Іноді спілкування як би безцільно, інформативність його нульова, лише готується ґрунт для подальшого плідного, довірчого спілкування

- етнічна – мова як засіб об'єднання народу.

В реальному спілкуванні метою акту вербальної комунікації виступає, як правило, не власне передача інформації, а деякий вплив на співрозмовника. З цієї причини виділяють три основних типи результатів комунікації:

- зміни в знаннях одержувача;

- зміна установок одержувача, тобто зміна відносно стійких уявлень індивіда;

- зміна поведінки одержувача повідомлення.

## **2. Форми мовної комунікації**

Залежно від спрямованості мовного потоку при комунікації виділяють діалогічне і монологічне мовлення.

Діалогом називається форма мовлення, що складається з обміну висловлюваннями - репліками, що характеризується ситуативністю (залежністю від мовної ситуації), контекстуальністю (обумовленістю попередніми висловлюваннями), малим ступенем організованості.

До основних мовних особливостей діалогу відносять наявність повторів у реагуючих репліках, синтаксичну неповноту реплік, експресивність, велику кількість питальних і спонукальних пропозицій.

Нормальний діалог припускає дотримання деяких принципів, так званих комунікативних максим П. Грайса:

- максима кооперації передбачає готовність партнерів до співпраці;
- максима кількості. Кожен повинен вносити в розмову достатньо, але не дуже багато інформації;
- максима якості приписує правдивість висловлювань;
- максима релевантності. Відповідно до неї, репліки повинні бути доречні і відповідати поточному контексту діалогу;
- максима способу комунікації вимагає уникати неясності, двозначності.

Монолог - форма мовлення, розрахована на пасивне і опосередковане сприйняття і практично не пов'язана з мовленням співрозмовника ні в змістовному ні в структурному відношенні.

Для монологу характерні велика протяжність реплік, композиційна складність, смислова завершеність, велика ступінь традиційності при виборі мовних засобів.

До різновидів мовної комунікації відносять також суперечку, полеміку, дискусію.

Під спором зазвичай розуміється всяке зіткнення думок, розбіжність в точках зору з якого-небудь питання, при якому кожна зі сторін відстоює свою правоту.

Полемікою називається такий спір, при якому є конфронтація, боротьба принципово протилежних думок з того чи іншого питання, публічний спір з метою захистити, відстояти свою точку зору і спростувати думку опонента.

Дискусія - публічна суперечка, метою якої на відміну від полеміки є з'ясування і зіставлення різних точок зору, пошук, виявлення справжньої думки, знаходження правильного рішення спірного питання. Дискусія

вважається найбільш ефективним способом переконання, оскільки її учасники самі приходять до того чи іншого висновку.

## 2. Усна і письмова комунікація

З точки зору існування мови комунікація поділяється на усну і письмову.

Усна комунікація характеризується досить слабкою підготовленістю, необоротністю, зв'язком з конкретним часом і умовами протікання, автоматизмом у вживанні мовних (мовленнєвих) засобів і способів викладу інформації.

Фахівці з ораторської майстерності виділяють кілька помилок в мовній поведінці партнерів по спілкуванню:

- неточність висловлювань;
- недоречне використання понять, термінів, посилянь, цитат;
- надмірне використання іноземних слів;
- неповне інформування партнера;
- високий темп викладу інформації;
- наявність смислових розривів і стрибків думки;
- неповна концентрація уваги;
- витіюватість викладу;
- наявність логічного протиріччя;
- неадекватні інтонації, міміка і жести, що не збігаються зі словами;
- відсутність психологічної налаштованості на спілкування з конкретною аудиторією;
- недоречне використання слів-паразитів, побутової, жаргонної лексики в офіційному спілкуванні і т.д.

Щоб бути почутим і зрозумілим, необхідно дотримуватися приблизно такого алгоритму мовних дій:

1) визначити, з якою метою ви будете говорити: відповідати на питання, викладати факти або власну думку, описувати, переконувати, доводити, аналізувати, оцінювати і т.д.;

2) продумати спосіб викладу інформації, згідно з метою та предметним змістом розмови;

3) попередньо з'ясувати ступінь володіння предметом змісту промови співрозмовниками; якщо в мові передбачається використовувати їх стиль, лексикон, термінологію, слід продумати свої висловлювання в цьому аспекті;

4) виконати кілька тренувальних вправ на застосування в мові лексичних і граматичних конструкцій, відповідних викладу, опису, характеристиці, міркуванню і т.д. Наприклад, акцентуючи увагу на підбитті підсумків обговорення, можна використовувати конструкції типу «і так», «таким чином», «як ми домовилися», «підведемо підсумки» і т.д.;

5) продумати питання до слухача чи аудиторії, які дозволяють повертати увагу до мовця. Найпростіші з цих питань: «Чи не так?», «Ви згодні зі мною?», «Я зрозуміло пояснюю?», «У вас є заперечення?» і т.д.

Якщо в процесі говоріння не звертати уваги на реакцію слухачів, не домагатися необхідної зворотного зв'язку, вираженої вербальними або невербальними засобами, то можна заздалегідь бути впевненим у безуспішності спілкування. Роль слухача активною та важливою. Слухач зацікавлений в тому, щоб чітко і однозначно зрозуміти сенс виступу.

Уміння слухати ефективно - важливе вміння для ділової людини. Як показують дослідження, 45% свого активного часу ділова людина слухає, а при підвищеній важливості цьому заняттю відводиться до 55% часу.

Прийоми правильного та ефективного слухання:

– схвалення, заохочення співрозмовника до подальших висловлювань, вміння вчасно погодитися з ним, використовувати слова схвалення. Слухач повинен підкреслювати свою увагу репліками «Зрозуміло!», «Ах, от як!», «Цікаво ...» та ін., але доречно і не надто часто;

– повторення почутого для того, щоб співрозмовник зрозумів, що слухач схоплює значення його слів, може повторити основні ідеї, поняття і т.д., виділяє головні факти, наприклад: «Якщо я вас правильно зрозумів, то ...»;

– співпереживання, що підкреслює для співрозмовника ваше дійсне ставлення до інформації, до його почуттів і переживань, наприклад: «Уявляю, як ви були схвильовані ... »;

– узагальнення, що дає основу для подальшого обговорення, для огляду того, що було сказано. При цьому можна повторити деякі думки мовця, наприклад: «Якщо я правильно зрозумів, головні наші проблеми - це ... »

Письмова комунікація, маючи деякі спільні риси з усною, відрізняється більшою підготовленістю, незалежністю від часу і умов протікання, вживанням більш розгорнутих, літературно оформлених речових оборотів. Часто саме писемні твори стають основою для продукування усного мовлення.

Специфічні умови протікання письмового мовлення, а саме:

– відсутність безпосереднього реципієнта і проміжного зворотного зв'язку з ним;

– неможливість для письменника інтонувати свою промову і, отже, необхідність більш ретельно будувати фрази, підбирати більш адекватні мовні засоби;

– відсутність обмежень у часі спілкування і у зв'язку з цим більш якісна шліфовка форми мови та ін., зумовлюють наступні ознаки письмовій мові (крім мови окремих персонажів творів): логічність, розгорнення, надмірність, нормативність, стилістична співвіднесеність і т.д.

Існує лише одна діяльність з передачі думок у письмовій формі – письмо.

Читання – це рецептивний вид мовної комунікації, який володіє наступними перевагами:

– при читанні сприйняттю й розумінню інформації допомагає асоціація «форма - значення». Вона спирається на зорове сприйняття форми, а не слухове, як при аудіюванні;



- при читанні кожне слово завжди представлено в оточенні інших, які складають деякий контекст, до сприйняття якого можна повернутися неодноразово;
- для пізнання елементів інформації не обов'язкова наявність у свідомості чітких еталонів, як при говорінні або аудіюванні;
- по прочитаному (репродукованому) тексту легше відтворити ситуацію його ситуативно-сислового створення.

Відзначимо і ті фактори, які ускладнюють становлення і функціонування читання:

- широта охоплення мовного матеріалу;
- незнання чи нерозуміння описуваних в тексті подій, даних;
- більша, ніж в усному мовленні, складність викладу матеріалу (змістовно-композиційна побудова тексту);
- велика складність фраз (в письмовій мові вони майже в 3 рази довше, ніж в усній);
- відсутність пауз і інтонації, що ускладнює смислове членування мовних блоків.

З більшою ймовірністю спонукає людину до безпідставного сприйняття мовного повідомлення, повідомлення, яке містить відомості, що стосуються його діяльності (навчання, роботи, способу життя) чи особистих інтересів. Для створення такого повідомлення комунікатор повинен володіти достовірними уявленнями про те, «якою мовою» говорити з адресатом: якщо його мета - вплив на велику аудиторію, на маси, то він повинен знати загальні психологічні орієнтири, переваги, упередження і т.д. цієї аудиторії.

### **3. Правила успішної комунікації та аргументація**

Наша мова здатна впливати на інших людей і сприяє кар'єрному росту. Буває так, що на вас справляє враження зовнішність і манера поведінки людини, але як тільки він починає говорити, всі позитивні враження миттєво

руйнуються. На місці цієї людини в будь-який момент можете опинитись ви. Тому, якщо хочете щоб вас розуміли і сприймали - говорите грамотно.

Правила успішної комунікації.

1. Створіть грамотну, зрозумілу і не громіздку конструкцію пропозиції. Довгі речення ускладнюють розуміння, оскільки складні і граматично не ясні. Для їхнього розуміння партнеру потрібні зосередженість і увагу. Крім того, вони ускладнюють розуміння питання, сенс часто губиться в додаткових пропозиціях.

2. Використовуйте короткі речення (8-15 слів), в яких сформульована закінчена думка. Союзи, такі як «і», «так як», «що», «але», «тому що» та ін., Намагайтеся не вживати. Короткі пропозиції завжди точні і наочні.

3. Голос є найсильнішим інструментом переконання. Виразність голосу сприймається партнером й не так розумом, скільки почуттям. Монотонність мови часто є причиною невдачі в діловій комунікації.

4. Паузи переривають потік мови. Вони також виконують психологічні функції: підсилюють увагу, заспокоюють, підкреслюють сказане і допомагають зробити перепочинок.

5. Розширюйте свій активний словник. Якість і кількість словника посилюють вплив висловлювання. Пасивний словник (слова, які здатна фіксувати пам'ять) в залежності від рівня освіти складається з 30 - 50000 слів. Активний словник (слова, якими користуються при спонтанній мові) складається з 3-12 тисяч слів.

6. Частіше використовуйте у промові дієслова, а не іменники. Дієслова надають висловлюванню наочність, а в іменників здебільшого закладено абстрактне смислове значення. Під словами «школа», «перо», «будинок», «машина» кожен може собі уявити відповідний предмет з конкретними індивідуальними відмінностями. Використання ж дієслів допомагає формувати з неясного уявлення конкретну картину. Обходиться по можливості без прикметників - вони можуть бути сприйняті з відмінним від вашого експресивним забарвленням.

7. Використовуйте активну, а не пасивну форму дієслова. В активній формі дієслово стає більш живим. Наприклад: «Я запросив його», а не «Він був мною запрошений». Пасив впливає безособово, створює дистанцію між партнерами і несе мінімальну емоційне навантаження.

8. Не використовуйте безособові формулювання. Дистанційно і безособово діють формулювання типу «Згідно з цим можна зрозуміти, що ..., так само як а наведені великі числа. Умовний спосіб - «Я б сказав ..., «Я б вважав ... », «Я мав би (був би) ... », «Я повинен би ... »- не виражає рішучого вчинку, а скоріше створює дистанцію між співрозмовниками.

9. Серйозна проблема виникає тоді, коли партнер не до кінця розуміє чи інакше тлумачить сенс слова або висловлювання, який ви в них вкладаєте. Значення сказаного слова партнер або розширює, або звужує. Чим абстрактніше поняття, тим складніше його можна інтерпретувати. Тому доцільно вже на самому початку розмови роз'яснити поняття, повідомивши партнеру, що ви конкретно розумієте під ним.

Основним способом підтвердження правоти у розмові є переконання (вплив на емоції) та аргументація, доказ. Аргументація - це приведення логічних доказів з метою довести істинність будь-якого положення. У процесі аргументації формується певна позиція з обговорюваної проблеми у кожного із співрозмовників, попередню думку тут можна спробувати змінити в бажаному напрямку або закріпити вже сформовану думку або позицію сторін. Саме в цій частині бесіди формується база для прийняття рішень, часткових або повних висновків в ході ділової бесіди.

Аргументація відноситься до найбільш складних фаз бесіди, так само як і будь-якому викладу проблем. Тут потрібні як великі знання, концентрація уваги, так і напористість, присутність духу і, нарешті, просто коректність. Слід ставитися до думки співрозмовника з тією ж увагою, як до власного, незалежно від того, чи є наші співрозмовники нашими супротивниками або однодумцями з цього конкретного питання обговорення. Ми багато в чому залежимо від співрозмовника. Тому правильно визначивши завдання, які ми хочемо

вирішити в ході бесіди, і володіючи всім матеріалом, ми повинні так само входити в положення наших співрозмовників.

### **Контрольні питання**

1. Які функції виконує мова?
2. Що таке комунікативні максими?
3. Що треба робити, щоб бути почутим і зрозумілим?
4. Які існують правила успішної комунікації?
5. Чому читання є видом мовної комунікації?

### **ТЕМА 5**

### **НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ**

1. Сутність і особливості невербальної комунікації
2. Пара- і екстралінгвістичні компоненти невербальної комунікації
3. Міміка і погляд
4. Жести
5. Організація простору і часу
6. Поза і хода
7. Контакт очей

#### **1. Сутність і особливості невербальної комунікації**

Термін «невербальне» зазвичай розуміється як «несловесна мова». Під невербальною комунікацією (у вузькому сенсі) слід розуміти засіб інформації, систему невербальних символів, знаків, кодів, які використовуються для передачі повідомлення. У широкому розумінні поняття «невербальна комунікація» практично ототожнюється з поняттям «невербальна поведінка» і означає соціальнообумовлену систему взаємодії, у структурі якої переважають мимовільні, неусвідомлювані комплекси рухів, що виражають особистісну неповторність людини.

Ядро невербальної поведінки складають найрізноманітніші руху (жести, експресія обличчя, погляд, пози, інтонаційно-ритмічні характеристики голосу, дотики), які пов'язані з мінливими психічними станами людини, ставленням до партнера, ситуацією взаємодії.

Між мовним і немовним повідомленнями можливі співвідношення трьох типів:

– немовне повідомлення узгоджується з мовним, підсилює його (негативне ставлення до людини, виражена словесно, підкреслюється відштовхуванням, збільшенням дистанції);

– немовне повідомлення суперечить мовному (людина повідомляє про свої симпатії, але при цьому зрушує брови, морщить лоб, роздуває ніздрі);

– немовне повідомлення стосується абсолютно іншого предмета, ніж мовне (людина обговорює ділову проблему, а на невербальному рівні відображається інформація про емоційні відносини з партнером).

У більшості робіт, присвячених порівнянню мовних і невербальних комунікацій, підкреслюється, що функція останніх зводиться до доповнення, інтерпретації тексту, тобто невербальна комунікація покликана посилити емоційну насиченість слова, його виразність і силу висловлювання.

Згідно з іншим підходом до оцінки ролі немовної комунікації, в процесі спілкування визнається «автономність тексту» невербальної комунікації, так як вона виражена знаками і має свій план вираження змісту і інтерпретації. Відповідно неправомірно вважати, що невербальна тільки доповнює «головну» (словесну) мову. Вона існує разом з мовленням як незалежна система.

Нарешті, третя точка зору відстоює пріоритет невербальної поведінки над вербальною в якості більш економного та ефективного засобу в досягненні цілей комунікації. Людина в ситуації спілкування реалізує деяку невербальну програму, накладаючи на неї вербальну форму. У невербальної поведінки є своєрідний пріоритет у створенні образу партнера і всієї ситуації спілкування, що не означає другорядної ролі мовної поведінки.

Встановлено, що люди отримують в процесі невербальної комунікації:

– інформацію про особистість комунікатора – про темперамент, емоційний стан, його «Я» - Образ і самооцінку, особистісні якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, приналежність до групи;

– інформацію про ставлення учасників комунікації один до одного, їх бажаний рівень спілкування, характер чи тип відносин (домінування - залежність, прихильність - неприхильність), динаміку взаємин (прагнення підтримувати спілкування, припинити його і т.д.);

– інформацію про ставлення учасників комунікативного процесу до самої ситуації, що дозволяє їм регулювати взаємодію.

## **2. Пара- і екстралінгвістичні компоненти невербальної комунікації**

До паралінгвістичних компонентів невербальної комунікації, що визначає якість голосу, його діапазон, тональність, відносять: гучність, темп, ритм і висоту звуку.

Екстралінгвістичні компоненти являють собою ати пічні індивідуальні особливості вимови – мовні паузи, сміх, покашлювання, зітхання, плач, заїкання і т. п.

Гучність голосу, особливо динаміка змін цього параметра в часі, - важливий акустичний засіб кодування невербальної інформації. Висока гучність голосу поєднується з вираженою спонукальною силою висловлювання і часто служить наміру вплинути на співрозмовника.

Темп мовлення. Можна говорити про темп мови як про індивідуальну особистісну особливість, пов'язану насамперед з характеристиками темпераменту людини. Швидкий темп мови може свідчити про імпульсивність, впевненість в собі, а спокійна повільна манера вказує на незворушність, розсудливість, ґрунтовність. Крім того, існують значні відмінності за показниками мови між представниками різних культур: «нормальна швидкість» мови у французів і італійців зазвичай вище, ніж у німців і англійців.

Ритм мови. Плутана, переривчаста мова, як правило, вказує на хвилювання, нервово-психічну напругу. Коли людина говорить на важкі для

себе теми, вона збивається, часто неправильно будує фрази. Чим більш переривчаста мова, чим більше в ній запинок, назалізації (е ... е ... е ...), слів паразитів («Значить», «так би мовити» і т.п.), тим більше некомпетентним він здається тому, хто чує. Потрібно мати на увазі, що плутана мова часто приймається за спробу обдурити партнера.

Висота голосу і її зміна в часі - носій інформації про вікові, статеві, індивідуально-особистісні особливості людини. Емоційний зміст повідомлення може дещо змінювати звуковисотні характеристики. Так, гнів супроводжується збільшенням дзвінкості, «металевості», а страх робить голос «глухим», «тьмяним», «здавленим».

Зітхання, стогони, покашлювання, сміх являють собою «розмовляючі» звуки. Їх роль в спілкуванні зводиться, насамперед, до вираження певних станів (безвихідності, нетерплячості, невдоволення і т.п.) і «зараженню» оточуючих шляхом викликання у них аналогічних почуттів.

Інтонація – особливий спосіб вираження почуттів, емоцій, ставлення мовця до власних слів і тих людей, з якими він спілкується (владна інтонація, глузлива, іронічна, упевнена і т.п.).

### **3. Міміка і погляд**

Міміка - координовані рухи м'язів особи, що відображають стан, почуття, емоції. До міміки відносять всі зміни, які можна спостерігати на обличчі людини, включаючи і психосоматичні процеси, наприклад почервоніння або збліднення.

По нижній частині обличчя краще всього розпізнається гнів, радість, страждання, але з важко визначається подив.

За середньою частиною обличчя успішно ідентифікуються здивування, страждання, радість, страх.

Найбільші труднощі у спостерігача виникають при розпізнаванні емоцій по верхній частині обличчя. По області чола визначають напругу, страх, увагу.

По очам – легку увагу, задоволення, симпатію, антипатію, роздуми, оцінювання.

Але фахівець знає, що, якщо потрібно більше дізнатися про людину, її стан, мотиви і навіть думки слід дивитися на рот, крила носа, підборіддя. Губи людини особливо експресивні. Щільно стиснуті губи висловлюють рішучість, завзятість, підкреслену стриманість; вигнуті - сумнів або сарказм; напівзімкнуті губи («отвисшая щелепа») вказують не тільки на подив, а й на нездатність в даний момент прийняти рішення, а також на розслаблення, пасивність.

Інтерпретуючи мимічні конфігурації як вираження емоцій, слід враховувати, що обличчя людини асиметричне, в результаті чого ліва і права сторони можуть відображати емоції неоднаково, оскільки знаходяться під контролем різних півкуль мозку. Ліва півкуля контролює мову, права управляє образним мисленням, уявою, сенсорної діяльністю. Робота правої півкулі головного мозку відбивається на лівій стороні обличчя, а саме на цій стороні особи важче приховати почуття. Позитивні емоції відбиваються більш-менш рівномірно на обох сторонах особи, негативні емоції більш чітко виражені на лівій стороні.

#### **4. Жести**

Термін «жести» розуміється як рухи рук або кистей рук і розглядаються як зовнішні прояви внутрішнього стану людини, при цьому несуть інформацію не тільки про психологічний стан людини, а й про інтенсивність переживання. У комунікаційному процесі жести супроводжують мову або заміняють її, при цьому вони говорять про ставлення людини до особі, події, предмету.

Як правило виділяють такі різновиди жестів:

- жести рук: руки, мляво звисають уздовж тіла – пасивність, брак волі; схрещені на грудях руки - дистанціонування, ізоляція, вичікування та ін.;

- жести кистей рук: відкрита долоня звернена вгору - пояснення, переконання, відкрите подання; руки заховані в кишенях - переховування невпевненості, втрата безпосередності; рука стискається в кулак - концентрація,



прагнення до самоствердження; пальці зібрані в кулак і видно тільки вказівний палець - «вказуючий перст», сила, примус до дії та ін.;

– «ігри рук»: пальці барабанять по столу - демонстрація незацікавленості; рука, що охоплює зап'ясток – невиправдані очікування і спроба самоконтролю та ін.;

– жести «рука до обличчя»: стираючі рухи по чолі - стирання негарних думок, поганих уявлень; рука до носа - недовіра до мовця; потирання ока - спроба блокувати брехню; рука підтримує голову - нудьга, відсутність інтересу; погладжування підборіддя – прийняття рішення; чухання шиї – сумнів, невпевненість; потирання тильної сторони шиї – сигнал невиправданих очікувань та ін.;

– бар'єри з рук: схрещені на грудях руки з долонями, стислими в кулаки - вороже ставлення до партнера; схрещені руки з великими пальцями, спрямованими вгору - оборонне чи негативне ставлення до чого-небудь; доторкання до предмета, розташованого поблизу іншої руки - прагнення до досягненню безпеки та ін.;

– бар'єри з ніг: перехрещені руки і ноги вказують на негативне ставлення, спробу захиститися від чогось;

– жести пальців: палець засунутий в роті - інфантильна наївність, подив, неухважність; палець щільно притиснутий до рота - прагнення запобігти всякі емоції, імпульс до оволодіння собою; палець торкається очей або вух – знак ніяковості, поганий настрій, боязкість і ін.;

– рукостискання: тверде, енергійне, важке, безбарвне, слабке та ін.

Співвідношення вербальної і невербальної інформації в процесі комунікації представлено в наступній класифікації функції жестів Н.І. Смирнової:

– комунікативні жести, що заміщають елементи мови (жести привітання та прощання, погрози, залучення уваги, запрошуючі, дражливі, жести ствердні, негативні, питальні, виражають подяку, примирення та ін.);

- описово-образотворчі жести, супроводжують мову і що втрачають сенс поза мовного контексту (жести, що позначають розмір, форму предмета, просторове розташування об'єкта та ін.);
- модальні жести, що виражають оцінку предметів, явищ, людей (жести схвалення, незадоволення, недовіри, невпевненості, розгубленості, відрази, радості, захоплення, подиву).

## 5. Організація простору і часу

Партнери в процесі комунікації неусвідомлено регулюють свій простір - дистанцію між собою та іншими людьми, своє положення відносно іншого (стоячи, сидячи і т.п.) і орієнтацію в просторі (нахилившись, відкинувшись і т.п.).

Важлива роль у комунікації належить часовим характеристикам, які реалізуються у нормах спілкування, властивим різним субкультурам. Так, своєчасний прихід або запізнення на призначену зустріч свідчать про ставлення до партнера.

Експериментальним шляхом Е. Хол зафіксував норми наближення до партнера по спілкуванню і виділив наступні зони в діловій комунікації:

- інтимна зона відповідає тому простору, в рамках якого людина відчуває себе в безпеці – приблизно в половину витягнутої руки (не менше 45 см). Добровільно допускають лише близьких, добре знайомих. Партнери можуть торкатися один одного, типові негучний голос, довірлива розмова.

- персональна зона – простір буденної бесіди зі знайомими – 45–120 см. Така дистанція характерна для різних форм ділового спілкування (бесіда, ділові переговори, прийом відвідувачів і т.п.) і припускає візуальний контакт між партнерами. Під час розмови люди часто «ділять один стіл», оцінюючи «свою частину столу» як власну інтимну зону.

- соціальна зона – під час зустрічей в кабінетах, холах та інших службових приміщеннях, де збираються люди не дуже добре або зовсім не

знайомі один з одним. Відстань 120-400 см прийнято при веденні наради, дискусії, семінару, прес-конференції.

– публічна зона – спілкування з великою групою людей - в лекційній аудиторії, на мітингу. Відстань така, що деталі особи, дрібні рухи не уловлюються. Публічну зону також називають відкритою. Розміри її обмежені тільки можливостями зйомки за допомогою фото-, кіно- або телекамери.

## **6. Поза і хода**

Поза - певне положення частин тіла людини: голови, тулуба, рук, ніг, а також рухи, які змінюють це положення або впливають на нього. Аналізувати позу важко, оскільки перерахування окремих елементів мало що дає для її розуміння. Спостерігач уловлює гармонійність або дисгармонійність взаємозв'язків компонентів пози і робить висновок про її природність або неприродність, стан людини, її ставленні до оточуючих.

Існують лише найзагальніші правила «читання» пози, які поширюються на більшість людей. У найзагальнішому плані пози можна розділити на дві великі групи залежно від того, сидить людина або стоїть. У зв'язку з цим смисловою інтерпретацію отримують деякі елементи поз:

– стійка широко розставивши ноги означає потребу в самоствердженні, у високій самооцінці, компенсацію почуття неповноцінності;

– широка, зручна, огрядна (грузна) посадка на всю поверхню сидіння висловлює бажання людини насолоджуватися спокоєм і затишком, тобто «влаштуватися зручніше»;

– посадка на краю стільця з випрямленою шиною і повною спрямованістю до партнера говорить про високий ступінь зацікавленості в співрозмовникові, концентрації уваги;

– ноги, схрещені або притиснуті одна до одної, свідчать про педантичну коректність або безпорадність людини;

– руки під столом під час ділових переговорів - знак неготовності до розмови або вираження почуття невпевненості, нервозності.

Більш точна інтерпретація можлива при описі поз в цілому. Так, більшістю людей поза «тулуб відхилено назад, голова піднята вгору, руки на рівні грудей, покладені один на іншу, ноги злегка розставлені» інтерпретується як високомірна, самовпевнена, пихата, як вираз зневаги до партнера. Поза «плечі підняті, руки відведені убік і зігнуті в ліктях, голова злегка повернена убік» має для спостерігачів інший психологічний сенс - розгубленість, здивування, подив, нерозуміння.

Щоб побудувати ефективну комунікацію, спрямовану на взаєморозуміння, необхідно елементи невербальної поведінки, які однакові у обох партнерів. Однакові пози партнерів свідчать про подібність їхніх поглядів на обговорюване питання, а неузгоджені пози – на значні розбіжності в оцінці одного і того ж явища, на невідповідність статусів учасників комунікації. Причому дзеркально узгоджені пози учасників спілкування є більш надійним показником того, що партнери розуміють один одного, ніж ідентичні пози.

Важливими компонентами комунікації є також відкритість і закритість пози: відкрита поза визначається поворотом корпусу і голови до співрозмовника, розкритістю долонь, нескрещеним положенням ніг, розслабленням м'язів, прямим поглядом в обличчя; ця поза співрозмовника здатна полегшити контакт, «оживити» спілкування, продемонструвати симпатію до партнера; закриті поза характеризується «відкиданням» корпусу назад, схрещеним положенням рук і ніг, напруженістю м'язів.

Важливим параметром невербальної, комунікації є кількісний показник зміни поз в одиницю часу. Встановлено, що кількість поз, прийнятих людиною в процесі спілкування, корелює з його статусом і прагненням до домінування. Так, особи більш високого статусу частіше міняють свої пози, здійснюють більше рухів головою, тулубом, руками і ногами, а також демонструють більше свободи у виборі та зміні певного невербального репертуару, ніж їх низько-статусні партнери. При цьому пари співрозмовників, що розрізняються за статусом, розмовляють зазвичай, відхилившись один від одного, тоді як пари з однаковим статусом тримаються прямо.

Хо́да у меншій мірі, ніж інші елементи експресії, піддається регуляції, тому на її основі можна судити про стійкі індивідуальних характеристиках людини. Хо́да виконує ряд функцій: регулює простір спілкування, інформує про поточний стані людини, про риси його особистості.

Окремі елементи хо́ди насилу піддаються фіксації, проте ряд авторів приводить їх психологічну трактування:

- ритмічна хо́да властива людині натненній, свідчить про гарний настрій або про те, що в голову прийшло цікаве рішення;
- розмашиста хо́да при середньому і малому рості - свідцтво цілеспрямованості, активності, екстравертності;
- короткі і дрібні кроки часто притаманні обережній, розважливій людині, яка вміє тримати себе в руках;
- переривчаста хо́да зі спотиканнями - показник невпевненості, скутості, боязкості;
- повільна хо́да з опущеною головою і зчепленими за спиною руками буває у людини, зайнятої вирішенням якої-небудь проблеми;
- сильна відмашка руками при ходьбі свідчить про цілеспрямованості, рішучості людини;
- звичка постійно тримати руки в кишені при ходьбі говорить про критичність, прихованості людини, прагненні пригнічувати інших.

## **7. Контакт очей**

Під контактом очей розуміється обмін поглядами, час фіксації погляду на партнері і напрям погляду. Контакт очей є найбільш тонким показником відносин між людьми. Відомо, що дитина з 5-7 тижнів зосереджується на материнському погляді і незабаром активно починає вимагати зорового контакту, якщо мати не дивиться на нього.

В якості критеріїв аналізу контакту очей розглядаються просторові характеристики:

- прямий погляд (інтерес, повага, відкрита позиція, впевненість);

- погляд, спрямований удалину (задумливість, зосередженість, сумнів, коливання);
- погляд, спрямований «крізь партнера» (підкреслена неповага, можлива агресивна реакція);
- погляд, спрямований повз партнера (егоцентризм, націленість на себе);
- погляд «збоку» (скепсис, цинізм, недовіра заклопотаність);
- погляд знизу, «спідлоба» (агресивність, яка доходить до готовності до нападу або захисту; при нахиленій голові і напруженій зігнутій спині - підпорядкованість, покірність);
- погляд зверху вниз (почуття переваги, гордість, зарозумілість, презирство);
- твердий погляд (впевненість у собі);
- жорсткий погляд (скритність, агресивність, іноді безцеремонність, недовіра).

При нормальному розвитку відносин люди дивляться один на одного від 30 до 60% усього періоду спілкування. Якщо дві людини під час ділової розмови дивляться один на одного більше 60% часу, то вони, швидше за все, більше зацікавлені в особистості партнера, ніж в предметі контакту. При позитивному розвитку відносин партнери дивляться один на одного довше і частіше тоді, коли слухають, а не тоді, коли говорять. У тому випадку, якщо відносини набувають агресивний характер, то частота і інтенсивність поглядів різко збільшуються.

У діловому спілкуванні візуальний контакт допомагає мовцеві відчувати, що він спілкується з партнером, а не говорить в простір. При діловій взаємодії бажано, щоб як мовець, так і слухач дивилися в очі один одному не більше 10 с перед початком розмови або після того, як вимовлені перші кілька фраз. Крім того, партнерам потрібно прагнути до того, щоб очі час від часу зустрічалися з очима співрозмовника.

Таким чином, кожен компонент невербальної комунікації можна розглядати як певний код, так як системи невербальної комунікації відіграють

велику допоміжну, а іноді й самостійну роль комунікативному процесі. Вони здатні як посилювати, так і послаблювати вербальний вплив, виявляти справжні наміри учасників.

### **Контрольні питання**

1. Яку роль у процесі комунікації відіграють невербальні компоненти?
2. Дайте характеристику основних жестів.
3. Які існують зони у діловій комунікації?
4. Наведіть смислову інтерпретацію елементів пози і ходи.
5. Про що свідчить погляд знизу, «спідлоба»?

## ТЕМА 6

### КОМУНІКАЦІЇ У ОРГАНІЗАЦІЯХ

#### План

1. Комунікація як функція управління організацією
2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації
3. Соціальна структура комунікацій в організації
4. Види комунікацій в організації

#### **1. Комунікація як функція управління організацією**

Комунікації в організації – це інформаційні взаємодії, в які люди вступають при виконанні своїх функціональних обов'язків або посадових інструкцій.

Комунікація – це функція управління, яка дозволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити надійне з'єднання всіх ланок підприємства та їх взаємодію.

У широкому розумінні поняття «організація» застосовується до біологічних, соціальних і до технічних об'єктів. У наукових роботах поняття «організація» визначається як:

- внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш диференційованих і автономних частин цілого;
- сукупність процесів або дій, які ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на основі певних правил і процедур.

На думку вчених, щоб розглядати деяку групу як організацію, необхідна наявність:



- принаймні двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- принаймні однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку розуміють як загальну всі члени даної групи;
- членів групи, що працюють для досягнення значущої для всіх мети.

Поєднавши в одне ціле ці істотні характеристики, можна дати наступне визначення: організацією є група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

За відправну точку дослідження організації приймають рівень соціальної системи, яка об'єднує окремі елементи. Ключовими поняттями соціальної системи є уявлення про відкриті і закриті системи.

Система будь-якого типу - це якість ціле, складається з частин (підсистем), які функціонують спільно взаємозалежним чином з метою здійснення спільних завдань.

Відкрита система - це система, яка впливає на своє оточення і зазнає впливу з його боку, і взаємодіє з ним. Концепції, які розглядають організацію як відкриту систему, акцентують увагу на взаємозв'язку різних компонентів і функцій організації та визнають взаємну залежність між організацією і її зовнішнім середовищем, що є джерелом трудової сили і сировини та реципієнтом продукції та послуг організації. З системної точки зору організація зуміє вижити і процвітати, якщо її різні функції і компоненти функціонують в згоді один з одним і система як єдине ціле підтримує інтенсивний зв'язок зі своїм оточенням.

## **2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації**

Кожна організація має внутрішнє і зовнішнє середовища, в яких здійснюється їх діяльність. Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації. Внутрішнє середовище організації формується у відповідності: по-перше, з цілями і завданнями організації, по-друге, з ресурсами організації.

Внутрішнє середовище складається зі структур, стан яких у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє організація.

Ці структури реалізують наступні цілі та завдання:

- кадрова структура – взаємодія менеджерів і робітників, найм, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка відносин між працівниками;
- організаційна структура – комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури розподілу прав і відповідальності, ієрархія підпорядкування;
- виробнича структура – виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок;
- маркетингова структура – стратегія ціноутворення, стратегія просування продукту на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу;
- фінансова структура – процеси, пов'язані із забезпеченням ефективної взаємодії.

Внутрішнє середовище, можна сказати, пронизане організаційною культурою, яка може або сприяти тому, що організація виступає сильною структурою, яка стійко виживає в конкурентній боротьбі, або послабляти організацію, не даючи їй успішно розвиватися навіть при високому рівні технічного та фінансового потенціалу.

Щодо зовнішнього середовища, то М. Мескон виділяє такі характеристики зовнішнього середовища, як складність, рухливість, невизначеність. Під складністю зовнішнього середовища розуміється варіативність факторів, на які організація зобов'язана реагувати. Рухливість середовища - швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників і керівники відзначають, що в сучасних умовах оточення організацій змінюється з наростаючою швидкістю, причому є організації, навколо яких зовнішнє середовище особливо рухливе. Невизначеність зовнішнього середовища є функцією обсягу інформації, якою володіє

організація з приводу конкретного фактора, а також упевненістю в надійності цієї інформації.

Середовище прямого впливу. При розгляді впливу зовнішнього оточення на організацію слід враховувати характеристики взаємозв'язку, складності, рухливості і невизначеності, які описують фактори як прямого, так і непрямого впливу.

До зовнішнього середовища прямого впливу на організацію належать:

- постачальники - організації, які постачають матеріали, обладнання, капітал, робочу силу;
- споживачі (клієнти) – виживання і існування організації залежать від її можливостей знаходити споживачів своєї продукції і задовольняти їхні запити. Некомерційні, державні, урядові організації також мають своїх споживачів;
- партнери по бізнесу - торгові посередники, розповсюджувачі продукції і т.д.

Конкуруюче середовище. Дуже рідко організація є єдиною на ринку, найчастіше вона оточена конкурентами. У їх числі загальні конкуренти (боротьба за розміщення грошей взагалі – на всі потреби споживача); конкуренти галузі (конкуренція у сфері обраних клієнтом потреб); конкуренти організації (суперництво у сфері торговельної марки). Керівництво будь-якого підприємства чітко розуміє, що якщо не задовольняти споживачів ефективніше конкурентів, то підприємству не вижити. У багатьох ситуаціях не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і за якою ціною.

Суспільне середовище є чинником великого значення. Рівень розвитку технології, технологічні нововведення впливають на ефективність, з якою можна виготовляти продукцію і продавати її, на швидкість старіння продукту, на те, як можна збирати, зберігати і розподіляти інформацію, і т.д. На організацію впливають закони і державні органи. Стан економіки визначає вартість всіх ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари та послуги; можливості отримання організацією капіталу для своїх потреб. Соціокультурні

фактори – це переважаючі життєві цінності, установки, культурні традиції. Немаловажне значення для всіх організацій має такий фактор, як політична стабільність.

Макросередовище, або міжнародне оточення. Будь-яка організація являє собою частину національної та міжнародної структури. Одні компанії більшою мірою, інші – меншою пов'язані з міжнародними умовами ринку, але всі вони в тій чи іншій мірі змушені брати до уваги певні умови макросередовища. До цих умов відносяться закони споживання і культура тих країн, куди або звідки вивозяться товари.

### **3. Соціальна структура комунікацій в організації**

Соціально-демографічна структура організації визначається статевим, віковими, етнічними складом працівників підприємства, рівнем їх освіти, кваліфікацією, досвідом і стажем роботи. Виділяються гомогенні і гетерогенні типи структур. Ця характеристика робить істотний вплив як на виробничо-економічну діяльність підприємства, так і на ефективність і соціально психологічний характер взаємин.

Гомогенність організації, тобто її однорідність за такими ознаками, як стать, вік, рівень освіти та ін., є передумовою формування спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм і стереотипів поведінки.

Гетерогенні організації часто розпадаються на кілька більш-менш гомогенних угруповань, і формування їх психологічної єдності і цілісності виявляється складним, а деколи недосяжним.

Професійна структура заснована на поділі праці та необхідності узгодження, координації реальних дій всіх учасників спільної діяльності. Таким чином, виникають чотири типи структурних підрозділів:

- адміністративний персонал – керівники, в обов'язки яких входить організація системи виробництва;
- виробничий персонал - працівники, зайняті виробництвом продукції;

- обслуговуючий персонал - працівники, зайняті забезпеченням системи виробництва (маркетинг, постачання, збут, техніка безпеки);
- інженерно-технічний персонал - працівники, які займаються створенням нової техніки і технології, забезпеченням безперебійної роботи наявної техніки.

Неформальна структура організації формується внаслідок особистого прагнення членів організації до тих чи інших контактів в робочому середовищі на основі дійсних функцій, виконуваних кожним працівником, і являє собою мережу фактично сформованих відносин між членами даної групи. Ця структура виникає і розвивається спонтанно у міру того, як її члени взаємодіють один з одним. Люди вступають в неофіційні відносини, щоб задовольнити потреби в спілкуванні, в прихильності, дружбі, в тій чи іншій інформації (професійної). Прихильність людей один до одного може бути також наслідком подібності в освіті, кваліфікації, сімейного стану, національної належності і т.п.

Внутрішньокommунікативні мережі підрозділяються на централізовані і децентралізовані. Централізовані - всі комунікації замикаються на керівнику або лідері групи. Централізовані мережі сприяють кращому вирішенню відносно простих завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем і зменшують задоволеність членів групи виконуваної діяльністю. «Зірка» і «віяло» - приклади централізованих моделей поширення інформації, де всі потоки замикаються на керівника (лідера). Спілкування працівників один з одним проходить через центральну позицію.

Децентралізовані – комунікація рівномірно розподіляється між усіма членами організації. «Неповна» і «повна» мережі забезпечують спілкування учасників комунікативного процесу один з одним. Вони ефективні у випадку, якщо виробничі завдання вимагають постійного обміну інформацією щодо їх змісту і способів вирішення.

Серед неформальних комунікаційних мереж можна виділити психологічну структуру. Вона характеризує ролі учасників комунікаційного

процесу. Американські вчені, вивчаючи різні варіанти комунікативних моделей, виділили чотири типи «комунікаторів» в організації:

- «Сторож» - працівник, який контролює проходження інформації до інших працівників. Найчастіше цю роль відіграють секретарі, оператори телефонних станцій, диспетчери і т.д.;

- «Лідер думок» - працівник, який впливає на думки і поведінку інших працівників. Це може бути неформальний лідер, чия думка суперечить офіційному;

- «Зв'язковий» - працівник, який є сполучною ланкою між різними угрупованнями;

- «Прикордонник» - працівник, який має високий ступінь зв'язків із зовнішнім середовищем.

#### **4. Види комунікацій в організації**

В організації комунікації прийнято ділити на зовнішні і внутрішні. Зовнішні комунікації протікають між організацією та цільовими аудиторіями, з якими їй доводиться контактувати. Цільові аудиторії - це групи людей, які не належать організації, кожна з яких надає певний вплив на її функціонування. А, отже, мета комунікації з кожною з цільових груп полягає в такому впливі на них, яке призводить б до зміни їх поведінки в сторону, вигідну для організації. До цільових аудиторій належать наступні групи: акціонери, профспілки, споживачі, фінансово-кредитні інститути (банки, фондові біржі), постачальники, конкуренти, ЗМІ, громадські організації, регіональні (муніципальні) влади, урядові установи та інші органи владних структур.

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в рамках організації між окремими працівниками чи підрозділами організації. Оскільки будь-яка організація ієрархічно організована, можна виділити наступні види внутрішніх комунікацій: вертикальні і горизонтальні.

Горизонтальні комунікації - це спілкування осіб, рівних по положенню. Основне завдання таких комунікацій полягає в координації завдань, вирішенні

виникаючих проблем, обміні інформацією, вирішенні конфліктів. До горизонтальних комунікацій відносять інформаційний обмін між службами та відділами, які не перебувають у безпосередній залежності один від одного, тобто розташовуються на одному рівні управлінської ієрархії. Такі комунікації дозволяють координувати діяльність підрозділів і тим самим підвищувати ефективність функціонування організації.

Вертикальні комунікації – це спілкування між керівниками і підлеглими з метою прояснення завдань, пріоритетів, очікуваних результатів, обговорення проблем підвищення ефективності роботи, збору інформації про назріваючі або існуючі проблеми, оповіщення про майбутні зміни і т.д. По вертикальним каналам здійснюється обмін інформації між керівниками та підлеглими. Тут можна виділити два підтипи: висхідні та низхідні комунікації.

Низхідні комунікації слід представляти скоріше як встановлення міжособистісних зв'язків. Існують п'ять основних цілей комунікацій в організації, спрямованих зверху вниз:

- постановка конкретних завдань з виконання роботи;
- забезпечення інформацією про прийняті в даній організації процедури і практики;
- забезпечення інформацією, що стосується сенсу виконуваної роботи;
- інформування підлеглих про якість їх роботи;
- надання ідеологічної інформації для полегшення сприйняття цілей.

Висхідні комунікації практично позбавлені директивності. Необхідною умовою ефективних висхідних комунікацій є вільний підхід, що залучає працівників у процес управління і наділяє їх повноваженнями.

Комунікації по висхідній, тобто знизу вгору, виконують функцію оповіщення про те, що робиться на нижчих рівнях. Таким чином керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти для виправлення стану справ. Обмін інформації по висхідній відбувається в основному в формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

Для підвищення ефективності висхідних комунікацій використовують такі методи:

- процедура оскарження, яка дозволяє працівникам звернутися зі скаргою до вищестоящого керівника в обхід свого безпосереднього начальника;
- політика відкритих дверей, тобто двері керівника відкриті для того, щоб можна було поділитися з ним своїми міркуваннями;
- консультації, опитування громадської думки, співбесіди з працівниками, що звільняються з організації;
- партисипативні методи – прийняття рішень за участю працівників. У багатьох дослідженнях відзначається, що ці працівники відчувають більше задоволення від роботи, більш віддані своїй організації і краще працюють, ніж ті, хто не залучений у процес комунікації;
- використання прийомів активного слухання - найбільш простий і ефективний спосіб розвитку навичок слухання.

Внутрішні комунікації можуть бути міжособистісними та організаційними. Міжособистісні комунікації пов'язують двох або більше осіб. Організаційні комунікації припускають, що в комунікацію вступають дві або більше груп людей, кожна їх яких має свої власні інтереси.

Комунікації також можна розділити на формальні і неформальні. Формальні комунікації пов'язують окремі елементи організаційної структури і встановлюються за допомогою правил, закріплених в посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах. Неформальні комунікації в цілому не пов'язані з ієрархією організації. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом поширення чуток. За даним каналом зв'язку інформація передається набагато швидше, однак чутками приписується репутація неточної інформації.

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняття «комунікації в організаціях».
2. З яких структур складається внутрішнє середовище організації?
3. Які види внутрішньокомунікативних мереж існують у організації?
4. Які чотири типи «комунікаторів» наявні у кожній організації?



5. Які методи використовуються для підвищення ефективності висхідних комунікацій?

## ТЕМА 7

### ДІЛОВА БЕСІДА ЯК ФОРМА ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

#### План

1. Сутність, мета і фази ділової бесіди
2. Ділова нарада
3. Ділова зустріч

#### 1. Сутність, мета і фази ділової бесіди

До ділових комунікацій належать бесіди, наради, збори, переговори, конференції, різноманітні ділові зустрічі, які забезпечують ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх взаємодій.

Ділова розмова (бесіда) – це найпоширеніший ситуативний контактний метод. Мета такої комунікації – обмін інформацією з конкретного питання.

Основні функції ділової бесіди:

- початок інноваційних заходів;
- контроль і координування вже розпочатих заходів;
- обмін інформацією;
- спілкування працівників, міжособистісні та ділові контакти;
- підтримка ділових контактів з партнерами в зовнішньому середовищі;
- пошуки, висування і оперативна розробка нових ідей і задумів;
- стимулювання руху людської думки в нових напрямках.

Визначають п'ять універсальних принципів ділового спілкування і відповідних фаз ділової бесіди:

- привернути увагу співрозмовника (початок розмови);
- викликати у співрозмовника зацікавленість (передача інформації);
- принцип детального обґрунтування (аргументація);

- виявити інтерес і усунути сумніви співбесідника;
- перетворення інтересів співбесідника в кінцеве рішення (прийняття рішення).

Рекомендації щодо ведення ділових бесід. Їх універсальний характер базується на тому простому факті, що в будь-якій бесіді ми повинні мистецьки пристосуватися до свого співрозмовника в даний момент.

1. Вислухайте співрозмовника до кінця.
2. Не ігноруйте значенням упередженості співрозмовника.
3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень.
4. Поважайте свого співрозмовника.
5. Завжди, коли можливо, будьте ввічливими, дружньо налаштованими, дипломатичними, тактовними.
6. Якщо потрібно, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, коли «температура бесіди» піднімається.
7. Будь-яким можливим для вас методом спробуйте полегшити співрозмовникові сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями та реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя».

Успіх ділової бесіди залежить від того, наскільки ви правильно зрозуміли особливості характеру свого співрозмовника і вибрали правильний шлях у розмові з ним.

До бесіди потрібно готуватися, це творчий процес і передбачити усі моменти бесіди неможливо. У процесі бесіди кожна людина відкриває для себе щось нове.

Основними етапами ділової бесіди є:

- підготовчі заходи,
- початок бесіди,
- інформування присутніх,
- аргументування положень,
- завершення бесіди.

Підготовчі заходи пов'язані з початковим етапом проведення бесіди. готуючись до бесіди, потрібно:

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

Початок бесіди має насамперед психологічне значення. Перші фрази діють на співбесідника (на його рішення слухати вас далі чи ні).

Контакт людей починається із контакту очей (коли зустрілися погляди, вони можуть бути зацікавленими, миттєвими, довірливими, настороженими). Після цього треба привітатися, познайомитися.

Рекомендують навчитися запам'ятовувати ім'я та по батькові людини, з якою ведете бесіду, адже своє ім'я звучить для кожного, як найкраща музика.

Під час ділових зустрічей люди можуть знаходитися на відстані 1,2—3,7 м один від одного.

Співбесідники є більш уважними на початку бесіди. Уже від перших фраз залежатиме ставлення до вас вашого співрозмовника.

На початку бесіди потрібно уникати вибачень, виявлення ознак невпевненості.

Правильний початок бесіди передбачає назвати мету, тему та ознайомити з послідовністю питань, які заплановано розглянути.

Рекомендують починати розмову:

- із запитання, яке разом з відповіддю повинне викликати інтерес;
- з посилання на якусь цікаву подію, що сталася;
- з компліменту;

– з переліку проблем, що будуть розглянуті.

Чим незвичайнішим буде початок розмови, тим швидше опанується увага партнерів.

Бесіду варто вести в привітному і доброзичливому тоні.

Наступний основний етап ділової бесіди — інформування присутніх, тобто передача відомостей, з якими ви хочете їх ознайомити. Така передача повинна бути точною, ясною, професійно правильною і, по можливості, наочною. Особливу увагу слід приділяти стислості викладу. Необхідно не забувати про часові норми бесіди. Постійно слід пам'ятати про напрями бесіди, тобто тримати в голові її основні завдання і не відхилятися від теми, навіть якщо співбесідники «закидають» доповідача запитаннями.

Не боятися ставити запитання. Це лише полегшить ділову розмову, оскільки дасть можливість легко зорієнтуватися в ставленні співрозмовника до проблеми.

У процесі інформування не треба боятися зауважень співбесідників. Кажуть, людина без зауважень — це людина без власної думки. Зауваження співбесідника означають, що він вас активно слухає, слідкує за вашим виступом, ретельно перевіряє вашу аргументацію і все обмірковує.

Зауваження полегшують бесіду, оскільки вказують на те: чи цікавився співбесідник темою; у яких положеннях ще потрібно переконати співрозмовника; що думає співбесідник про суть справи.

Обговорення питання і прийняття рішення — важливий етап у бесіді. Потрібно передати інформацію і вислухати певні пропозиції, виявити інтерес до вирішення проблеми. Найпростішим виявом демонстрації зосередженості є зацікавлене уважне мовчання. Мовчати треба вчитися, бо це не пасивний, а активний процес, який потребує і фізичного, і психічного напруження. Мовчанням можна приховати свої справжні почуття від партнера.

Фахівець повинен учитися отримувати інформацію під час бесіди шляхом уміло поставлених запитань. Дослідники розрізняють запитання: відкриті, закриті, прямі, непрямі, риторичні тощо.

На етапі обговорення проблеми рекомендують намагатися бачити ситуацію очима партнера, зрозуміти його внутрішній стан, потреби і бажання.

Після інформування присутніх і відповідей на питання настає основний етап ділової бесіди — аргументування висунутих положень.

Для досягнення більшої переконливості аргументації слід дотримуватися простих правил:

- пристосовуйте аргументи до особистості вашого співбесідника, зважайте на його смаки та переконання, на його манери ведення справ;
- використовуйте термінологію, яка зрозуміла вашому співбесіднику;
- не забувайте, що зайва переконливість викликає опір зі сторони співбесідника, особливо якщо у нього агресивна натура;
- уникайте формулювань, що ускладнюють аргументацію;
- намагайтеся як можна наочніше викласти свої докази

Останній етап бесіди — завершення. Успішно завершити роботу — це означає досягти завчасно накресленої мети бесіди.

При прийнятті рішення рекомендують:

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

Вихід із контакту — важливий момент, який має значення для продовження спілкування в майбутньому. Прощаючись, потрібно сказати, що сподіваєтеся на подальшу співпрацю (для цього можна спільно накреслити систему перспективних ліній її розвитку, позитивних змін). Поводитися зі співбесідником потрібно за всіма правилами етикету.

Бесіду краще закінчити на оптимістичній ноті, висловити свою віру в людину, в її особистість.

## 2. Ділова нарада

Ділова нарада – це загальноприйнята форма ділового спілкування з обговорення виробничих питань і проблем, які потребують колективного осмислення і вирішення.

Оскільки 20-30 % робочого часу працівники витрачають на наради, то ефективність їх залежить від організації і підготовки проведення. Перевагою ділових нарад є те, що тут, як правило, присутні майже всі виконавці рішень. Крім того, протягом порівняно короткого часу колектив може висунути значно більшу кількість ідей, ніж окремих працівник.

Щоб нарада пройшла результативно, необхідно:

- чітко й однозначно визначити (сформулювати) тему наради. Крім цього, визначити, на який результат ви очікуєте (прийняти рішення, виробити рекомендації, переконати присутніх у правильності зроблених дій);
- детально розробити порядок денний. Починати розгляд із питання, яке найлегше вирішити. Перший успіх стане фундаментом для вирішення складних питань;
- надати учасникам наради можливість ознайомитися з фактами, документами, які будуть обговорюватися ще до наради;
- вибирати зал засідань, враховуючи мету наради. Приміщення повинно бути з хорошою звукоізоляцією та вентиляцією, нормальною температурою повітря (+19 С), умебльоване не дуже розкішно, але і не по-спартанськи;
- чітко дотримуватися запланованого регламенту часу і вказувати його на запрошеннях.

Результати наради необхідно фіксувати та розіслати цей документ всім особам, які повинні бути проінформовані. Якщо ж були прийняті певні рішення, то необхідно обов'язково встановити, хто, що і як повинен зробити для виконання цих рішень.

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

Ефективність наради залежить від часу проведення. Не рекомендується проводити наради перед початком робочого дня. Найкращий час — з 9 до 12 або з 16 до 18 год. Краще збирати дві наради на тиждень по півгодини, ніж одну на годину. Рішення наради протоколюються і документально оформляються.

Оптимальне число учасників 6-7 чоловік. Не треба запрошувати на нараду всіх, а тільки тих, у чийй компетентності знаходиться обговорювана проблема і хто здатен вирішити питання. Збільшення числа запрошених різко знижує середній коефіцієнт участі присутніх, подовжуючи наради.

Крім того, слід дозволити відхід з наради тих працівників, чиє питання вже обговорено, і приходити фахівцям не на всі наради, а тільки на момент обговорення його проблеми.

Рекомендується розсаджувати учасників таким чином, щоб люди бачили очі, обличчя, міміку, жести один одного. Це сприяє найкращому сприйняттю інформації. Встановлено, що за інших рівних умов частіше починають конфліктувати люди, що сидять один проти одного, і рідше – ті, які сидять поруч. Не привертаючи уваги до цього, треба посадити учасників так, щоб не виявилися навпроти один одного ті, хто може зірватися і перешкодити наради.

Краще, якщо керівник делегує повноваження вести нараду тим фахівцям, хто найбільш компетентний в обговорюваній проблемі. По-перше, це сприяє підвищенню відповідальності за прийняті рішення у різних працівників, а по-друге, підвищує активність учасників з генерування ідей або конструктивних пропозицій.

Помічено, що коли нараду веде перший керівник, та ще в авторитарному стилі, то учасники такої наради намагаються «не висуватися», думають не стільки про проблему, скільки про самозбереження і часто «схвалюють» рішення, запропоноване керівником, навіть не вважаючи його ефективним.

Успіх наради, її ефективність багато в чому залежать від головуючого. Керівник наради повинен мати організаторський хист, уміти зосереджувати увагу й зусилля на головному, постійно стежити за перебігом дискусій, добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, робити правильні висновки, прислухатися до кожного, самому не брати участі в дискусії, проявляти повагу до особистості кожного учасника, не переносити роздратування на учасників.

Правила поведінки на нараді керівника:

- почати і завершити нараду в точно призначений час;
- узгодити правила роботи, уточнити порядок денний;
- призначити відповідального за регламент і протокол;
- регулювати спрямованість виступів;
- використовувати різноманітні прийоми для активізації уваги учасників наради;
- узагальнити все сказане, сформулювати висновки, визначити завдання на майбутнє, налаштувати персонал на ефективну роботу.

Правила поведінки на нараді для учасників:

- не слід боятися взяти на себе відповідальність за те, що ви говорите;
- не використовувати провокаційні питання або питання-пастки;
- у висловлюваннях бути конкретним, чітким, коректним;
- залишатися природним - самим собою, а «не грати роль»;
- висловлювати власну позицію.

### **3. Ділова зустріч**

Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї необхідно серйозно підготуватися та все ретельно продумати.

Про ділову зустріч прийнято домовлятися заздалегідь, при цьому відрізок часу між домовленістю та власне зустріччю залежить від конкретних обставин та програми зустрічі. У межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися



за два - три дні. Запланована за десяток днів ділова зустріч часто буває підготовлена гірше лише з психологічних причин.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

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

Предметом ділової зустрічі є питання, які виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які розглядатимуться, тощо.

Місцем проведення ділових зустрічей є, як правило, службове приміщення їх учасників (у себе чи у партнера), хоча можна їх проводити на нейтральній території, або за допомогою засобів комунікації — дистанційно. Більшість ділових людей віддають перевагу своїй території, де не потрібно витрачати час на адаптацію, де без проблем можна скористатися телефоном, факсом, допомогою юристів, експертів тощо.

Серйозною причиною для проведення ділових обговорень у фірмі партнера є можливість одержати додаткову інформацію, більше дізнатися про партнера, його фірму та умови її функціонування.

Можливість проведення переговорів на нейтральній території має також свою привабливість. Як правило, обговорення питань при цьому варіанті не дає переваг жодній зі сторін. Особливо ефективний цей варіант при вирішенні конфліктних ситуацій.

Перший крок до успіху ділової зустрічі — це правильний вибір часу і дня тижня. Не бажано планувати зустріч безпосередньо перед обідом чи відразу ж після нього, а хоча б через годину; не планувати відповідальних зустрічей у понеділок (настрій на робочий тиждень) та в п'ятницю (очікування вихідних).

При зустрічі віч-на-віч необхідно брати до уваги обставини ділового життя партнера, його особистісні характеристики. При великій кількості учасників бажано бути в курсі справ, кожного і враховувати ділові звички партнерів.

Бажано привітати партнерів (посмішка, приємний погляд, рукостискання). Під час знайомства необхідно покласти візитки гостей перед собою, щоб не забути, як звати партнерів.

Рекомендують:

- починати розмову із загальних фраз, поступово переходячи до найбільш важливих, принципових питань, а потім — до обговорення питань, за якими можна легко дійти згоди;
- задавати доброзичливі й прямі запитання;
- виявляти бажання зрозуміти позицію партнера;
- викликати симпатію до себе з боку співбесідника;
- орієнтуватися на бажаний партнером кінцевий результат, який вигідний і для організаторів;
- аргументувати свої пропозиції цифрами, фактами;
- виявляти зацікавленість у перспективах взаємин з партнерами;

Якщо ви не можете торкатися обговорення певної теми, потрібно послатися на особисті обставини або повідомити, що рішення підприємства з цього питання поки що не підлягає розголошенню. Рекомендують відповісти так: «У цей час, на жаль, не маю права обговорювати це питання. Сподіваюся, що ви зрозумієте мене правильно».

Не можна:

- ставити запитань, які підказують відповідь;
- вести розмови про релігію та політику;
- тиснути на співрозмовника;
- змушувати партнера довго чекати зустрічі;
- обдурювати партнера і постійно вимагати від нього доказів.
- приступати до розмови без ретельно продуманого плану.

### **Контрольні питання**

1. Які існують універсальні принципи ділового спілкування?
2. Які заходи треба здійснити при підготовці до ділової бесіди?

3. Як треба діяти, щоб ділова нарада пройшла результативно?
4. Хто має вести ділову нараду?
5. Чого не можна робити на ділових зустрічах?

## ТЕМА 8

### ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ФОРМА СОЦІАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

#### План

1. Стратегії і особливості планування переговорів
2. Стили ведення переговорів
3. Прийоми ведення переговорів
4. Фази ведення переговорів
5. Рекомендації щодо ведення ділових переговорів
6. Прокольні аспекти ділових переговорів

#### **1. Стратегії і особливості планування переговорів**

Переговори – це організаційна форма встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

Виділяють два підходи до переговорів: конфронтаційний і партнерський.

Конфронтаційний підхід до переговорів – це протистояння сторін, своєрідне поле битви, тобто кожна зі сторін впевнена, що метою переговорів є перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку.

Партнерський підхід реалізується на основі спільного з партнером аналізу проблем і пошуку взаємоприйняттого рішення, при якому у вигравші виявляються обидва учасники.

Мета переговорів може полягати в налагодженні зв'язків, прийнятті рішень, укладанні різних договорів, координації спільних умов, узгодженні заходів.

Стратегічна мета переговорів - знайти взаємоприйнятне рішення, уникаючи крайньої форми прояву конфлікту.

Процес планування переговорів поділяють на три етапи, які розглядаються впродовж півроку:

- підготовка до переговорів;
- безпосереднє ведення переговорів;
- аналіз результатів і підсумків переговорів.

На етапі підготовки потрібно опрацювати три аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний.

Змістовний аспект визначає значимість мети переговорів, головний сенс пропозицій або проблем, які виносяться на переговори, можливі варіанти розв'язання питань та шляхів досягнення поставлених цілей. Зміст переговорів визначається не тільки конкретним предметом майбутніх переговорів, а й системою наявних інтересів та можливостей їх реалізації в певній ситуації або в майбутньому.

Організаційний аспект охоплює коло питань, починаючи з місця, часу та загального антуражу проведення переговорів і закінчуючи підбором команди з точним розподілом функцій та ролей, які виконує кожний її член на переговорах. Організаційний аспект підготовки означає розв'язання таких питань: «Хто? Де? Коли?». Ідеальних людей немає, тому проблема підбору команди зводиться до пошуку та залучення необхідних людей (або спеціального їх навчання).

Тактичний аспект забезпечує необхідну професійну опрацьованість висунутих пропозицій. Він включає в себе весь обсяг конкретних питань: від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей. Це питання становить особливий інтерес для бізнесменів початківців. Одного проекту пропозицій щодо змісту майбутньої справи для успішних переговорів недостатньо, він має бути доповнений програмою його реалізації. При цьому завжди виникає безліч питань фінансового та юридичного змісту. Досвідчені бізнесмени та підприємці добре знають це коло питань і виходять на переговори підготовленими.

## 2. Стили ведення переговорів

Жорсткий підхід — обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи певні прийоми, щоб увести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися на змагання волі, і тоді досягти згоди буде важко.

М'який підхід — кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягнення хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до незрозумілих і нерозумних угод.

Принциповий (раціональний) підхід — альтернативний до наведених вище. Він орієнтований на ефективне досягнення результату. Переговори повинні привести до такої угоди, яка максимально задовольняла б інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства. Переговори мають бути ефективними, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із проханням не поступатися своїми позиціями. Стосунки між сторонами повинні поліпшитися чи, що найменше, не зіпсуватися.

Виділяють 4 принципи ведення переговорів:

- розмежування учасників переговорів і предмета переговорів;
- зосередитися на інтересах, а не на позиціях;
- перш ніж вирішувати, що робити, виявити усі можливі варіанти вирішення питання;
- намагатися, щоб результат засновувався на об'єктивних критеріях.

	<b>М'який стиль</b>	<b>Жорсткий стиль</b>	<b>Раціональний стиль</b>
<i>Учасники</i>	друзі	супротивники	сторони, які спільно вирішують проблему
<i>Мета</i>	досягнення угоди при збереженні відносин будь-якою ціною	досягнення своєї мети (перемоги) будь-якою ціною	отримання розумного результату при збереженні відносин
<i>Принципи</i>	- робити поступки для збереження відносин	- вимагати поступок для продовження відносин	- обмірковувати взаємовигідні варіанти
	- довіряти іншим	- не довіряти іншим	- не залежить від рівня довіри
	- піддаватися тиску	- застосовувати тиск	- використовувати доводи, а не тиск
	- наполягати на угоді	- наполягати на власній позиції	- наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв
	- пошук рішення для збереження відносин	- пошук рішення для реалізації своїх задач	- пошук варіантів вибору – вирішувати пізніше
	- легко змінювати свою позицію	- жорстко дотримуватися своєї позиції	- концентруватися на інтересах, а не на позиціях
	- м'який курс у відносинах з людьми і при вирішенні проблеми	- жорсткий курс у відносинах з людьми і при вирішенні проблеми	- м'який курс у відносинах з людьми і жорсткий – при вирішенні проблеми
	- домагатися збереження відносин ціною поступок, але у подальшому може з'явитися почуття образи	- домагатися перемоги тиском, але можлива втрата відносин і перспективи подальшого співробітництва	- результат, який максимально враховує інтереси обох сторін

### **3. Прийоми ведення переговорів**

Готуючись до зустрічі з партнером, необхідно засвоїти і тактичні прийоми, які можна застосувати під час переговорів.

Приєм пошуку загальної зони рішення. Вислухавши думки інших учасників і зіставивши їх зі своїми, знайдіть загальні моменти або загальні інтереси.

Прийом компромісу. Учасники, не зумівши усунути розбіжності, йдуть на взаємні поступки один одному.

Прийом поділу проблеми на окремі складові. Якщо не вдається вирішити проблему цілком, слід виділити в реї окремі складові і спробувати досягти угоди по них. Питання, по яких не вдається досягти угоди, знімаються. В результаті ви домагаєтеся часткової угоди.

Найчастіше використовується прийом «ухилення від боротьби». Він застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не бажають давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

Прийом полягає в тому, що партнера просять відкласти розгляд питання, перенести його на інше засідання тощо. При цьому своє прохання треба переконливо аргументувати.

Близький до першого прийом «затягування», або «вичікування». Цей прийом використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію.

Більш складний тактовний прийом «пакування». Суть його в тому, що для обговорення пропонується декілька питань чи пропозицій. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й інші.

Близький до попереднього прийом «завищення вимог». Він полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступка, і вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому ці пункти містять пропозиції, явно не прийнятні для партнера.

Схожим до нього є прийом «розміщення хибних акцентів у власній позиції». Він полягає в тому, щоб продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

Ще один тактичний прийом — «висування вимог в останню хвилину». Суть його в тому, що наприкінці переговорів, коли залишається лише підписати



контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча буває, що підписання контракту з цієї причини може зіпсуватися.

«Вираз згоди» (або «вираження незгоди») - прийом підкреслення спільності або, навпаки, повної розбіжності у думках.

«Салямі» - різновид вичікування або повільне, поступове відкривання власної позиції за аналогією з нарізуванням тонкими шарами ковбаси "салямі".

«Пряме відкриття позиції» - добровільне повне розкриття своїх інтересів і обґрунтування важливості задоволення їх як життєвої необхідності.

«Прийняття першої пропозиції партнера», коли це прийнятно, коли є небезпека посилення партнером надалі своєї позиції.

#### **4. Фази ведення переговорів**

Техніка ведення переговорів передбачає три основні фази. Дуже важливо правильно розрахувати час для кожної фази, щоб переговори не були обтяжливими, не втомлювали учасників, щоб в усьому відчувалася висока організація. Отже,

- перша фаза — уточнення позицій сторін (10 % часу),
- друга фаза — пошук альтернатив розв'язання завдань (60 %),
- третя фаза — досягнення домовленості або укладання угод (30 %).

Перша фаза — уточнення позицій учасників переговорів.

Насамперед необхідно створити атмосферу взаємної довіри та співробітництва, зняти психологічні бар'єри. Це можуть бути емоційні бар'єри: страх, тривога, низька самооцінка тощо та смислові бар'єри: розходження цілей, характеру вимог та прохань. Один із способів зняття бар'єру — вибір нейтральної теми для вступної бесіди або ще до переговорів під час обіду, за чашкою чаю тощо.

У цій фазі складається порядок денний і виробляються взаємно прийнятні правила взаємовідносин під час переговорів, а також проводиться первинний облік інформації.

Друга фаза — пошук альтернатив.

Основне завдання — зменшити розбіжності, адже це фаза відкриттів, пошуків. Від учасників вимагається артистизм, вміння володіти своєю поведінкою та емоційним станом: тут виявляються комунікативні здібності, знання та навички учасників переговорів. У цій фазі найбільше використовуються методи маніпулювання (прихованого тиску на партнера).

До найбільш явних показників завершення обговорення належать:

- досягнення мети або межі;
- припинення поступок;
- зменшення розбіжностей;
- зниження темпу;
- постановка практичних запитань.

Третя фаза — досягнення домовленості або укладання угоди.

«Кінець – справі вінець!» - завершальна фаза переговорів логічно впливає з усього перебігу можливих варіантів (альтернатив) розв'язання проблем, а тому на закінчення потрібно ще раз переконатися, що немає недомовок.

Документи підписано і лунає останній акорд, який допоможе побудувати міст до майбутньої спільної діяльності. Якщо навіть загалом щось не вдалося, треба думати про майбутнє. Тому ще впродовж кількох хвилин:

- підкресліть взаємні вигоди переговорів;
- уточніть питання, по яких не дійшли згоди;
- поцікавтеся, чи задоволені процедурою переговорів партнери і висловіть своє задоволення;
- щиро подякуйте іншу сторону за участь.

## **5. Рекомендації щодо ведення ділових переговорів**

1. Усвідомте необхідність і важливість для вас цих переговорів.
2. Упевнено досягайте поставленої мети, аргументуйте свої позиції, але не будьте впертим і глухим до думки партнера.

3. Гідно представляйте свої інтереси, дотримуючися при цьому ввічливості і толерантності.

4. Намагайтеся досягнути таких рішень, які відповідали б інтересам обох сторін.

5. Рятуючи головне в позиціях, поступіться, але не задовольняйтеся частковим результатом.

6. У процесі переговорів ясно і чітко передавайте інформацію, при цьому не повчаючи партнера.

7. Ведіть переговори впевнено, утримуйтеся від запевнень.

8. Врахуйте тип темпераменту.

9. Досягніть згоди з принципових питань, а потім переходьте до деталей.

10. Почніть з несуперечливих питань і тим самим позбудетеся блокади.

11. Уникайте поверхових відповідей.

12. Контролюйте свою мову, говоріть не голосно і не тихо, не швидко.

13. Якщо компромісної пропозиції партнер не очікує, тоді дайте час на обдумування.

14. Свою незгоду з іншою думкою висловлюйте конструктивно і аргументовано, не принижуйте гідності партнера.

Зазначимо, що дотримання етичних та моральних норм сторонами переговорного процесу не виключає можливості захисту своїх інтересів на підставі чинного законодавства.

## **6. Прокольні аспекти ділових переговорів**

1. Формування делегації передбачає визначення її кількісного та персонального складу, а також призначення глави делегації. При формуванні делегації на двосторонніх переговорах, як правило, виходять з приблизної рівності їх чисельного складу. Принцип рівності відноситься і до рівня представництва на переговорах.

2. Мова, на якій планується проведення переговорів, визначається за домовленістю сторін. Це може бути мова як однієї зі сторін, так і третьої сторони.

3. Місце і час зустрічі визначається за взаємною домовленістю її учасників. При цьому жодна зі сторін не повинна нав'язувати іншій стороні своєї пропозиції про місце і час зустрічі. Особливо це відноситься до ініціатора зустрічі, що й може ненав'язливо повідомити зручний для нього час і місце зустрічі, але остаточне рішення з цього питання необхідно залишити за запрошеною стороною.

4. Зустрічі, особливо з офіційними представниками, бажано проводити в спеціально підготовлених приміщеннях. На столах не повинно бути ніяких зайвих документів. На них можуть лежати блокноти, олівці, пляшки з мінеральною водою і фужери (перевернуті - ознака їх невикористання). Крім того, на столах можуть стояти квіти в низьких вазах. Залежно від форми столу вони розташовуються або в центрі столу або за його краях.

Зустрічаючий іноземну делегацію біля під'їзду, у вестибюлі фірми не повинен бути членом приймаючої делегації. Ним може бути працівник протокольного відділу, секретар установи і т.д. Він проводить делегацію до приміщення, де будуть проходити переговори. Сама приймаюча делегація у повному складі перебуває в цьому приміщенні.

Якщо переговори тривають тривалий час, то в перерві може бути подано частування: чай, кава, бутерброди, фрукти і т.д. Бажано частування гостей організувати в окремому приміщенні. При відсутності такої можливості частування вносять у приміщення, де ведуться переговори. Частування ставиться персонально тільки перед главами делегацій. Решта обслуговуються самі.

5. Розсадка за столом, за яким ведуться переговори, повинна бути проведена в відповідно до загальноприйнятих правил і з урахуванням рангів і службового становища.

Існує кілька варіантів розсадження за столом переговорів.

Глави делегацій можуть сидіти во главі столу (перекладачі знаходяться збоку), а далі за столом розташовуються інші члени делегації по рангах (рис.8).

Частіше використовується інший варіант розсадження: глави делегацій сидять в центрі столу, один навпроти одного, поряд з ними знаходяться перекладачі і далі члени делегацій по рангах (рис. 9).

Якщо в переговорах участь три і більше сторін, то вони розсідаються за алфавітом за годинниковою стрілкою навколо круглого або прямокутного столу (рис. 10). Головують по черзі за алфавітом або на першому засіданні головує господар, а далі за алфавітом.

Нарешті, ще один варіант розсадження - коли навколо столу сидять тільки глави делегації, а за ними інші члени делегацій. У даному випадку використовується стіл у вигляді «Бублика», оскільки бере участь багато сторін, і за звичайний круглий стіл всістися неможливо (рис. 1).

6. За існуючими правилами, після закінчення переговорів призначений учасник переговорів або сам керівник фірми (якщо сам вів переговори) складають детальний запис бесіди. Запис бесіди має велике значення, оскільки в практичній роботі часто доводиться вдаватися до попередніх записів бесід, як до джерела інформації по того чи іншого питання. Тому рекомендується запис бесіди оформити відразу або на наступний день. Крім того, питання, що обговорювалися на переговорах із закордонними партнерами, можуть становити інтерес і для інших відомств і організацій.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає стратегічна мета ділових переговорів?
2. Які існують стилі ведення переговорів?
3. У чому полягає сутність прийому «пакетування»?
4. З яких фаз складаються ділові переговори?
5. Як рекомендується діяти у ситуації ділових переговорів?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української організації : монографія / О.М. Виходець – О. : Олтех, 2010. – 285 с.
2. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации : учебн. пособ. / Д.П. Гавра. – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.
3. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / за ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 344 с.
4. Гуленков К. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия / К. Гуленков, Е. Стацевич, И. Сорокина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 138 с.
5. Казакова О.А. Деловая коммуникация : учеб. пособ. / О.А. Казакова, А.Н. Серебренникова, Е.М. Филиппова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 132 с.
6. Казарян И.Р. Коммуникации как основа эффективного управления персоналом : учеб. пособ. / И.Р. Казарян, С.П. Мрозов. – Чита : ЧитГУ, 2011. – 159 с.
7. Кайдалова Л.Г. Психологія спілкування : навч. посіб. / Л.Г. Кайдалова, Л.В. Пляка. – Х. : НФАУ, 2011. – 132 с.
8. Каймакова М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М.В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
9. Косенко Ю.В. Основы теории мовної комунікації: навч. посіб. / Ю.В. Косенко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 187 с.
10. Кручек В.А. Психолого-педагогічні основи міжособистісного спілкування : навч. посіб. / В.А. Кручек. – К. : ДАКККіМ, 2010. – 273 с.
11. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет : учеб. пособ. / И.Н. Кузнецов. – М. : Юнити-Дана, 2012.

12. Логунова И.В. Коммуникационные технологии в управлении / И.В. Логунова. – Воронеж : ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. – 83 с.
13. Олійник О. Ділове спілкування : навч. посіб. / О. Олійник. – Красноармійськ : КП ДонНТУ, 2009. – 308 с.
14. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : підручник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2010. – 348 с.
15. Ораторське мистецтво : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. : І.М. Плотницька, О.П. Левченко, З.Ф. Кудрявцева та ін. ; за ред. І.М. Плотницької, О.П. Левченко. – К. : НАДУ, 2011. – 128 с.
16. Пентилюк М.І. Ділове спілкування та культура мовлення : навч. посіб. / М.І. Пентилюк, І.І. Маруніч, І.В. Гайдаєнко. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 224 с.
17. Плетнёва О.Л. Усне ділове спілкування: навч. посіб. / О.Л. Плетнёва. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2008. – 51 с.
18. Почепцов Г. Теория коммуникации / Г. Почепцов. – К. : Ваклер, 2003. – 651 с.
19. Прищак М.Д. Етика і психологія ділових відносин : навч. посібник / М.Д. Прищак, О.Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
20. Скаженик Е.Н. Деловое общение : учеб. пособ. / Е.Н. Скаженик. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. – 180 с.
21. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации / А.В. Соколов. – СПб. : Изд-во Михайлова, 2002. – 459 с.
22. Фахрутдинова А.З. Коммуникации в управлении : учеб. пособ. / А.З. Фахрутдинова. – Новосибирск: СибАГС, 2008. – 140 с.
23. Філоненко М.М. Психологія спілкування : підручник / М.М. Філоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
24. Холод О.М. Соціальні комунікації: соціо- і психолінгвістичний аналіз : навч. посіб. – К. : КиМУ, 2010. – 391 с.
25. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации : учебник / Ф.И. Шарков. – М. : Социал. отношения, 2004. – 245 с.

**Навчальне видання**

Конспект лекцій з дисципліни  
**«СОЦІАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ»**  
для студентів всіх спеціальностей

Укладач:  
доктор історичних наук,  
професор Богомаз Костянтин Юхимович

51918, м.  
Дніпродзержинськ,  
вул. Дніпробудівська, 2  
Підписано до друку \_\_\_\_ 2016 р.  
Формат \_\_\_\_\_  
Обсяг \_\_\_\_ др. арк.



Тираж \_\_\_\_\_  
Замовлення \_\_\_\_\_