

Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Навчальний посібник



Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»

**КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ТА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

Навчальний посібник

УДК 174:352/354][075]

ББК 87.75я7+67.401я7

К63

*Рекомендовано Вченою радою
Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
Національної академії державного управління при Президентові України
протокол № 4/7 від 23 червня 2016 року*

Укладачі: Гошовська В. А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б.

Рецензенти:

Карлова В. В., професор кафедри філософії, теорії та історії державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, доктор наук з державного управління, доцент.

Кравченко Т. А., професор кафедри державного управління та земельного кадастру Класичного приватного університету м. Запоріжжя, доктор наук з державного управління, професор.

К63 Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. — Київ : К.І.С., 2016. — 130 с. — (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

ISBN 978-617-684-144-9

У навчальному посібнику з урахуванням напрацювань реалізації в Україні курсу «Академія лідерства» Ради Європи досліджується проблематика налагодження в публічному управлінні дієвої комунікативної взаємодії за допомогою розбудови управлінської та організаційної культур. При цьому ділове спілкування розглядається як складова комунікативної діяльності та динамічний процес: чіткого сприйняття, формулювання та передавання інформації; активного слухання; міжособистісної взаємодії співрозмовників. Досліджуються також проблеми неефективного управлінського спілкування.

Практикум ділового спілкування допоможе керівнику або депутату будь-якого ієрархічного рівня проаналізувати свої комунікативні уміння й навички та оцінити власну особистість на предмет готовності, здатності, організації і здійснення ефективного й результативного ділового спілкування в процесі щоденної управлінської діяльності. Видання розраховане на керівників і представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, викладачів, студентів, слухачів, а також усіх, хто цікавиться проблемами комунікативної діяльності та ділового спілкування в системі публічного управління.

УДК 174:352/354][075]

ББК 87.75я7+67.401я7

ISBN 978-617-684-144-9

© Рада Європи, 2016

© Національна академія державного управління при Президентові України, 2016

© ТОВ «К.І.С.», дизайн оригінал-макета та обкладинки, 2016

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. Публічний службовець: професіоналізм, культура, комунікативна діяльність.	5
1.1. Управлінська культура сучасного керівника.	5
1.2. Організаційна культура органу публічної влади	13
1.3. Комунікативна діяльність та ділове спілкування як управлінська функція.	19
Розділ 2. Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності в публічному управлінні ...	23
2.1. Ділове підтримуюче спілкування.	23
2.2. Взаємосприйняття та взаємооцінювання учасників комунікативного процесу.	30
2.3. Слухання як зворотний зв'язок комунікативної взаємодії	34
Розділ 3. Ділове спілкування як міжособистісна взаємодія співрозмовників.	50
3.1. Причини неефективності ділової комунікації	50
3.2. Правила мистецтва переконання	52
3.3. Причини неефективності комунікативної взаємодії	54
ПРАКТИКУМ з ділового спілкування	60
Післямова	118
ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	125

Вступ

Спілкуйся з людьми так, ніби ти спілкуєшся з Богом

(Невідомий автор)

Процес модернізації, реформ, переходу в управлінській діяльності до сучасних європейських стандартів актуалізує необхідність перетворення публічної служби України на сервісну службу, яка передовсім забезпечує потреби й інтереси громадян, стоїть на варті загальноєвропейських принципів демократії щодо дотримання верховенства права і прав людини. У цьому контексті невідкладним пріоритетом постає нині формування нової, сучасної культури публічної служби.

В умовах реформи складова управлінської культури, забезпечення продуктивної взаємодії й синергії між усіма зацікавленими учасниками в процесі публічного управління набуває визначального значення для успіху як публічних органів влади й органів місцевого самоврядування, так і функціонування Української держави в цілому.

Ефективність публічного управління на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях сьогодні значною мірою залежить від оволодіння усіма чиновниками, керівниками й народними обранцями дієвими формами та методами управління людськими ресурсами. Це обов'язково передбачає спроможність чіткого та доступного для сприйняття формулювання інформації, знаходження необхідних каналів та форм її передавання, вміння не лише розуміти себе, а й інших зацікавлених партнерів-співрозмовників і в процесі переговорів з урахуванням поставлених цілей домагатися оптимального та взаємовигідного для усіх сторін результату.

У державі не може бути ефективної публічної адміністрації без побудови у сфері публічного управління належної системи як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, обміну інформацією, на що припадає до 90% усього робочого часу службовців. Успішність діяльності кожного колективу, громади й держави загалом та ефективність управління людськими ресурсами в них безпосередньо залежить також від становлення, функціонування та розвитку ефективної системи комунікацій між ними.

Одним з її основних елементів нині є ділове спілкування як складова сучасної управлінської культури та інструмент взаємозацікавленої комунікативної взаємодії усіх залучених до нього учасників. Значущість ділового спілкування зростає ще й тому, що це багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми. Він охоплює не тільки обмін інформацією, а й сприйняття та розуміння інших учасників комунікативного процесу і на цій основі вироблення єдиної лінії комунікативної взаємодії.

Розділ 1. Публічний службовець: професіоналізм, культура, комунікативна діяльність

Управління — найбільш творче мистецтво,
з-поміж мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво
організувати таланти

(Р. Макнамара)

1.1. Управлінська культура сучасного керівника

На нинішньому етапі розвитку Української держави особливого значення набуває управлінська культура (далі — УК) як складова загальної культури керівника як суб'єкта владних повноважень. Будучи одночасним поєднанням мистецтва управління та мистецтва виконання, УК виступає сукупним показником не лише управлінського досвіду, рівня управлінських знань, умінь, навичок, професіоналізму, а й почуттів і зразків поведінки.

Крім цього УК — інтегральна характеристика стану та якості управління не лише в окремо взятому органі державної влади чи органі місцевого самоврядування, а й в Українській державі загалом.

Саме тому від неї залежить здатність та готовність до ефективної та результативної децентралізації державної влади та успішної реалізації розпочатих стратегічних реформ.

Наявність у керівника сучасного рівня УК є необхідністю ще й тому, що в нинішніх умовах надзвичайної актуальності набуває проблема поцінування людських ресурсів у сфері публічного управління. Це пояснюється тим, що спосіб життя органу державної влади та органу місцевого самоврядування як соціальної мікросистеми та організації, основні ціннісні принципи, культурне середовище, характер відносин у колективі є підґрунтям розвитку особистості публічного службовця. Саме тому прояви державного службовця/посадової особи місцевого самоврядування як людини адміністративної — компетентність, професіоналізм, ставлення до результатів роботи, утвердження себе у творчій праці, задоволеність життям, спілкуванням та відносинами у колективі в процесі професійного виконання посадових обов'язків у сфері публічного управління — впливають як на загальну, так і на моральну комфортність, які є вагомими складовими не лише професійної діяльності, а й професійного здоров'я.

Наведена думка свідчить про те, що на формування УК визначальний вплив справляє як професіоналізм керівника, так і його особистість та рівень загальної культури.

Це пояснюється тим, що публічна служба — як професія — являє собою вид діяльності службовців, що визначається поділом праці у сфері публічного управління, виокремленням певної групи трудових відносин та наданням їм управлінського змісту.

Належність конкретного керівника до цієї професії підсилює значущість його індивідуальної культури.

Зрозуміло, що роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством постійно зростає. Поясненням цього феномену є такі причини:

по-перше, надання все більшої ваги духовно-культурним регуляторам у суспільному житті;
по-друге, позначення діяльності кожного елемента суспільства духовно-культурними регуляторами. В сукупності усіх взаємодіючих сил у суспільстві вони набувають системоутворюючого характеру, постійно розширюючи зону свого впливу;

по-третє, невпинне збільшення частки інтелектуальної власності в загальному суспільному продукті. У розвинених країнах вона досягає 50% від його загального обсягу. Це, в свою чергу, підвищує відповідальність суспільства за раціональність використання головного ресурсу — інтелектуального, складовою частиною якого є управлінський ресурс;

по-четверте, існування головної суперечності сьогодення, суть якої полягає в накопиченні інтелектуального потенціалу та підвищенні можливості його використання в управлінській практиці з одночасним суттєвим зниженням якісних показників культури управління.

Саме тому елементами сучасної УК як органічної складової загальної культури керівника мають стати:

- сучасні управлінські знання, вміння, навички, професійність, компетентність, професіоналізм, почуття, настрої;
- організаційні, передусім управлінські, відносини, в яких матеріалізуються знання керівника-професіонала з організації міжособистісної взаємодії з підлеглими;
- управлінська діяльність, творчий характер якої дає змогу перетворювати знання й цінності на стійкі риси особистості. Очевидно, що така діяльність має розвиваючий наступальний характер, оскільки мова йде про становлення не лише особистості керівника як управлінця-професіонала, а й його УК, яка об'єднує прояви його поведінки та мотиви його інноваційно-управлінської діяльності;
- людинознавчі знання, що визначають якість організовуваної керівником міжособистісної взаємодії з практичним застосуванням положень концепції активної організації та теорії організаційного гуманізму.

Багатоаспектність поняття УК є доказом того, що від ступеня її розвитку залежить ефективність не лише очолюваного керівником органу державної влади як соціальної мікросистеми, а й всієї сфери публічного управління.

Причина цього полягає в тому, що високий рівень УК в процесі здійснення суб'єктом управління (СУ) керівної діяльності свідчить про справжнє мистецтво управління не лише підлеглими, а й перш за все собою. Механізм формування УК доцільно подати у вигляді низки певних дій, а саме:

- ✓ формування знань, управлінських концепцій, проектів, програм тощо;
- ✓ розвиток управлінських відносин;
- ✓ мотивація творчої діяльності у сфері управління;
- ✓ розроблення і впровадження управлінських технологій, що оптимізують сам процес управління та об'єднують в єдине ціле управлінські знання, вміння, навички, відносини, творчу діяльність.

Безумовно, такий сучасний підхід до УК породжує зміни як у характері кадрової політики, яка стає активнішою та цілеспрямованішою, так і в УК суб'єктів управління, про що свідчать наведені у табл. 1.1 дані.

Сучасна інтегральна управлінська культура має стати обов'язковим об'єднанням таких трьох типів УК:

- адміністративно-командної. Її характерними рисами є: дотримання жорстких бюрократичних регламентацій, чисельно роздутий апарат чиновників, переважання силових методів управління;

Таблиця 1.1

Відмінності в управлінській культурі

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Людина — фактор виробництва	Людина — особистість і суб'єкт реалізації цілей організації
Людина — стаття витрат	Людина — джерело доходів
Кадрова політика — другорядна	Управління кадровою політикою — щоденна необхідність
Кадрова політика — прерогатива адміністративних служб	Кадрова політика — справа лінійного менеджменту й адміністративних служб
М'якість курсу, відсутність менеджменту	Жорсткість курсу, добре продуманий менеджмент

- інформаційно-аналітичної. Основу її застосування складають інформаційні технології при виробленні та прийнятті управлінських рішень з переважанням технократичного елементу над гуманітарним;
- соціально-орієнтованої. Вона частково передбачає “соціальний фактор” у механізм регулювання, що сприяє розкриттю творчого потенціалу державних службовців. Зрозуміло, що саме цей тип культури має стати основою сучасної інтегральної УК через те, що в ньому акцент робиться на людських ресурсах, принципах гуманізму і захисті особистості чиновника як найвищої цінності в організації, а отже й у суспільстві в цілому.

Необхідно зазначити, що нині надзвичайної пріоритетності набувають дослідження якісних характеристик сучасного керівника як організатора колективної роботи підлеглих співробітників. Так, наприклад, англійські спеціалісти управління М. Вудкок та Д. Френсіс визначають одинадцять основних якостей, необхідних керівникові для здійснення функції ефективного управління підлеглими: здатність управляти собою; наявність розумних особистих цілей; чіткість особистих цілей; спирання на постійне особисте зростання; навички вирішування проблем; винахідливість і здатність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; здатність керувати; знання сучасних управлінських підходів; вміння навчати підлеглих; здатність розвивати та формувати ефективні робочі групи.

Само собою зрозуміло, що недостатній рівень професіоналізму та УК керівників не лише гальмує поширення організаційної культури (ОК), а й стримує організаційний розвиток організації. Тож не дивно, що недостатньо підготовленому, некомпетентному керівнику, який не володіє елементами загальної культури та УК, важко, а то й неможливо засвоїти елементи ОК, не кажучи вже про те, щоб бути її активним носієм та поширювачем серед підлеглих співробітників.

Така професійна неспроможність пояснюється тим, що, будучи особливим видом творчої діяльності, управлінська діяльність не може існувати поза сферою моралі. Це особливо важливо пам'ятати, адже приблизно 60% діяльності авторитарного керівника складається з наказів, команд, вказівок. В активі демократичного начальника такі методи “впливу” становлять лише 5%.

У зв'язку з цим зрозуміло, що сам сучасний розвиток суспільства потребує відмови від авторитарного начальника з властивими йому тоталітарними методами управління та заміни його на демократичного керівника колективу колег-однодумців, професійно зайнятих спільною справою (табл. 1.2).

Очевидним є той факт, що саме через УК відбувається спрямування владного імпульсу від керівника як суб'єкта управління до підлеглого як об'єкта управління, що дозволяє йому підпорядкувати волю та діяльність останнього.

УК набуває особливої значущості для процесу управління людськими ресурсами у сфері публічного управління ще й тому, що в цій сфері все ще актуальною залишається проблема “знищення” компетентних публічних службовців за допомогою різноманітних психологічних прийомів і способів впливу керівника на особистість співробітників. Результатами їх застосування є вимушене безапеляційне погодження чиновниками з нав'язуваними їм так званими “домінуючими цінностями” організації.

Таблиця 1.2

Управлінські методи керівництва підлеглими

<i>Традиційний</i>	<i>Сучасний</i>
Застосовує критику	Використовує похвалу
Віддає накази та вказівки	Визначає цілі
Розглядає зусилля підлеглих як щось само собою зрозуміле	Хвалить підлеглих за докладені зусилля та отримані результати
Акцентує увагу на виконанні завдань	Акцентує увагу на заохочуванні якісного виконання завдань
Підлеглий повинен бути весь час на своєму місці	Стимулює підвищення ефективності, якості, результативності праці підлеглих
Манера поведінки — підкреслено офіційна	Манера поведінки — дружня

Цей феномен “знищення” дістав наукову назву “термінаторного менеджменту” або “руйнівного управління”. Дослідження феномену термінаторства в органах публічного управління дало змогу виявити там такі переважаючі тенденції організації міжособистісної взаємодії у колективі підлеглих співробітників, як:

- Гальмування чіткості постановки управлінських цілей.
- Нездатність проявляти управлінські здібності.
- Стереотипне мислення з одночасною демонстрацією його інерції, незважаючи на наявність потужного аналітичного та критичного інтелекту.
- Відсутність власної позитивної індивідуальної мотивації до праці.
- Незадовільне інформування співробітників.
- Неготовність та небажання створити сприятливий для ефективної діяльності підлеглих психологічний клімат в організації.
- Невміння завоювати справжній, особистісний, авторитет серед підлеглих.
- Нездатність створити імідж креативного управління серед співробітників.
- Використовування переважно санкцій для “заохочення” співробітників.
- Намагання за будь-яку ціну позбутися компетентних працівників.
- Слабка розвиненість творчої уяви.

Особливості поведінки та дивовижна неповторність самої особистості керівника – “вбивці ідей” все більше цікавлять дослідників. Це пояснюється тим, що начальники такого типу становлять особливу небезпеку не лише для організації, знищуючи найцінніше у ній — компетентність і творчість, а й для державної служби та сфери вітчизняного управління в цілому.

На думку В. І. Кноррінга, “складність цього явища полягає у складності діагностики та малопомітності симптомів; життєвий досвід й неабиякі розумові здібності дають можливість “вбивці ідей” вміло приховувати свою підлу сутність за зовнішньою доброзичливістю, лояльністю, професійністю. Начальник-руйнівник діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум — постійно витискає здібні, творчі особистості; їх місце займає догідлива посередність, і на цьому фоні керівник набуває репутації незамінного.

Психологів інтригує складність і суперечливість духовного обличчя, потайливість дій і, безсумнівно, високий інтелектуальний потенціал такої особистості; а спеціалісти з управління занепокоєні тяжкими наслідками термінаторного менеджменту, адже він призводить до дезорганізації, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається”.

Основними ознаками руйнівного управління є: висока плінність компетентних співробітників; низькі показники діяльності колективу; латентний, прихований стан конфліктності; нервозність підлеглих та наявність у них внутрішньої резигнації; “внутрішня еміграція” членів колективу; відсутність будь-яких мотиваційно-стимулюючих організаційних програм; неприйняття заходів для підвищення кваліфікації співробітників тощо. Безсумнівна реальна загроза та небезпека такого керівника-термінатора для колективу. Саме тому очевидно, що сучасний демократичний етап розвитку суспільства та глобальні фінансово-економічні й політичні особливості породжують необхідність застосування нового типу управління, нового типу публічного службовця — людини висококультурної, компетентної, високопрофесійної, готової діяти ініціативно й відповідально з максимально можливим урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Фактично сьогодні мова має йти про управлінця-лідера-інноватора, який зобов’язаний відповідати професійному іміджу управлінця-менеджера (рис. 1.1). Саме тому основними тенденціями його поведінки має стати: усвідомлення та постановка перед співробітниками чітких і зрозумілих цілей; заохочування підлеглих до прояву творчості та ініціативності; своєчасне ухвалення вмотивованих управлінських рішень; підтримка в колективі атмосфери довіри і взаємозацікавленого співробітництва; об’єктивне заохочення й мотивування співробітників; позитивний вплив власного авторитету на підлеглих колег; розуміння необхідності змін.

Незаперечним є той факт, що управлінець, який не лише обізнаний, а й досконало володіє УК, проявляє при цьому управлінську свідомість, яка безпосередньо впливає на творчу діяльність підлеглих службовців у сфері управління. Саме тому для керівника важливого значення набуває така складова УК, як культура мислення. Вона є однією з форм відображення соціальної дійсності та цілеспрямованості, узагальненого пізнання існуючих зв’язків в управлінських відносинах, творчого вироблення нових ідей, формування явищ та процесів суспільного змісту та практичного значення для управлінської діяльності.

Доцільно у зв’язку з цим виділити основні риси культури мислення управлінця:

- домінантність, тобто намагання впливати на інших. Ця риса безпосередньо пов’язана з прагненням до лідерства та мотивацією управлінця;
- впевненість у собі. На впевненого керівника можна покластися і йому можна вірити;
- володіння собою, емоційна врівноваженість і стійкість до стресів. Уміння об’єктивно ставитися до колег та контролювати свою поведінку — це надзвичайно цінні риси оптимального й умілого управління колективом;
- креативність, здатність до творчості. Керівник повинен самостійно мислити, підтримувати нове, шукати шляхи до підвищення ефективності роботи, самовдосконалення;

	але
РІШУЧИЙ,	—> Гнучкий
ЕНЕРГІЙНИЙ,	—> не фанатик
ЖОРСТКИЙ,	—> не жорстокий
ВЛАДНИЙ,	—> не гнітючий
НОВАТОР,	—> не меркантиліст
СПОСТЕРЕЖЛИВИЙ,	—> не дріб'язковий
БЕЗКОМПРОМІСНИЙ,	—> справедливий
ЦІЛЕСПРЯМОВАНИЙ,	—> не самовпевнений
ОПТИМІСТ,	—> Реаліст
СЕРІОЗНИЙ,	—> володіє почуттям гумору
ДРУЖЕЛЮБНИЙ	—> обов'язково дотримується дистанції
ГОТОВИЙ РИЗИКУВАТИ	—> Ретельно все прораховує
НЕ ВТРАЧАЄ РОЗУМ ВІД УСПІХІВ	—> не засмучується при поразках

Рис. 1.1. Риси сучасного керівника

- цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети. Ці риси є складовими мотивації керівництва;
- підприємливість, готовність до обгрунтованого ризику. Керівник повинен не лише прораховувати різноманітні варіанти дій, а й максимально передбачати їх можливі наслідки. Саме за таких умов ризик є виправданим;
- рішучість, готовність брати на себе відповідальність. Такі риси управлінця позитивно сприймаються колегами та підлеглими;
- надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом і клієнтами. Відсутність цих рис автоматично свідчить про відсутність довіри до такого керівника і про те, що він не може розраховувати на підтримку інших;
- уміння спілкуватися з людьми. Три чверті часу керівник витрачає на спілкування з підлеглими. Саме тому ця риса є основою досягнення ним стійкого успіху в управлінській діяльності;
- здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їх правильного позиціонування в організації та проведення справедливої мотиваційної політики. Керівник має бути досконало обізнаним з індивідуальними можливостями та особливостями своїх співробітників. Це потрібно для досягнення організацією успіху, який, як відомо, залежить від максимального внеску кожного члена колективу.

Доречним у зв'язку з цим, є унаочнення складових ефективності органу публічної влади як соціальної організації та соціальної мікросистеми.

Вони свідчать про необхідність наявності в характері сучасного управлінця рис ефективного керівника не лише як суб'єкта, наділеного владою, а насамперед як організатора людських ресурсів, від ефективного й результативного управління якими залежить успішність усього процесу управління (рис. 1.2).

Не викликає жодного сумніву той факт, що управлінські властивості керівника обов'язково апробуються його професійною підготовкою та досвідом. Встановлено, до речі, що якщо керівник не є реальним лідером у колективі, підлеглі реалізують всього усього 60–65 % своїх

можливостей, виконуючи свої обов'язки тією мірою, яка дає їм змогу продовжити роботу на займаних посадах, не проявляючи при цьому власного творчого потенціалу.



Рис. 1.2. Складові ефективності організації

Потрібно відзначити, що дріб'язкова регламентація діяльності публічних службовців-професіоналів, нав'язування їм ідей та завдань, їх соціальна незабезпеченість знищують у них творче ставлення до праці, знижуючи її ефективність і продуктивність.

Саме тому володіння керівником сучасним рівнем УК неминує активізує людський фактор у процесі управління. Оптимальними складовими такої активізації підлеглих службовців є:

- піклування про них як членів однієї команди професіоналів-одноступеневих;
- скасування принизливого, дріб'язкового контролю над їхньою щоденною діяльністю;
- надання їм більших свобод, прав та повноважень щодо вибору альтернатив, часу та дій для ефективного виконання поставлених перед ними завдань;
- залучення їх до творчого процесу і прояв довіри до них;
- розробка й дотримання у колективі справедливої мотиваційно-стимулюючої політики;
- визнання кожного підлеглого службовця індивідуально-неповторною особистістю.

Застосування сучасної УК безпосередньо відображається у постійній демонстрації керівником нового стандарту поведінки щодо підлеглих співробітників. При цьому важливо, щоб він вважав їх партнерами, з якими необхідно спільно вирішувати службові завдання, а, значить, підтримувати конструктивні взаємозацікавлені ділові відносини.

Позитивні зрушення в УК і, як наслідок, якісні зміни у стилі управлінських службових відносин відмічає професор Сорбонни Ж.-К. Тьоніг. На його думку, керівні кадри сьогодення відрізняються від своїх попередників, що пояснюється тенденцією до зменшення адміністрування і збільшення комунікабельності, адже публічна служба постає професійним служінням на усіх ієрархічних рівнях управління.

В Україні, на жаль, концепція управління людськими ресурсами (УЛР) у сфері публічного управління важко пробиває собі дорогу. Проведений аналіз свідчить про те, що традиційно вітчизняному управлінському менеджменту все ще властивий підхід до співробітників як до чогось другорядного, що не має ніякої цінності як для професійної, так і для управлінської діяльності, а тому не варте й уваги.

Для того, щоб у цій площині відбулися кардинальні зміни, слід насамперед змінити структуру мислення посадовців усіх рівнів, тобто "відповідну карту інтерпретації ними суспільної дійсності".

Розділ 1. Публічний службовець: професіоналізм, культура, комунікативна діяльність

Така розумова трансформація необхідна для їх свідомої трансформації з керівників кадрами (персоналом) в керівників людськими ресурсами. У зв'язку з цим докорінного перегляду та оновлення потребують: система психологічних установок, ціннісно-мотиваційна сфера, морально-етичні засади діяльності державних службовців, передусім управлінців.

Людинознавчі знання, завдяки яким приходять розуміння можливостей співробітника та його соціальної поведінки стають найважливішим елементом управлінської культури XXI ст. Причому визначення сучасного статусу керівника потребує "радикальної переорієнтації на гуманістичну доміную, на пошук шляхів розширення об'єктивної суперечності між технократизмом і гуманізмом". Перспективним є сучасний принцип і механізм формування УК, суть якого полягає в опорі на "живі знання". Саме тому в сучасному світі дуже великого значення набуває сфера управлінського консультування для надання послуг. Так, у США обсяг цієї сфери вимірюється десятками тисяч висококваліфікованих консультантів, мільярдами доларів та демонструє щорічне зростання на 15 %.

В Україні варто запозичити цей досвід, оскільки управлінське консультування — це сучасна професійна допомога керівникам у вирішенні нестандартних проблем УЛР. Головне, що при такій консультативній допомозі управлінці усіх рівнів зобов'язані зрозуміти, що УК має органічно об'єднати в собі механізми досягнення згоди, порядності, дотримання ustalених правил (моральних, духовних, правових) в умовах здорової конкуренції, а не конфронтації з підлеглими службовцями.

Перестаючи бути лише теоретичним поняттям, УК стає нині реальною управлінською поведінкою, діями і способом спілкування керівника, що матеріалізуються в інтелектуальних, організаційних, інформаційних, управлінських технологіях, формах, методах. При цьому необхідна і бажана ідентифікація публічного службовця з організацією та її цілями можлива лише за таких умов:

- рівноправного зацікавленого співробітництва керівника з підлеглими;
- постійної поваги керівництва до підлеглих службовців та вирішення їх їхніх проблем. При цьому усі виграють при досягненні поставлених перед організацією цілей саме тому, що УЛР набуває найвищої й найефективнішої форми свого існування: форми соціального співробітництва та взаємозацікавленого партнерства. Така форма міжособистісної взаємодії представників різних ієрархічних рівнів у межах соціального буття публічних службовців є безперервним процесом актуалізації людського фактора, без якого про ефективність діяльності органу державної влади як колективу державних службовців не може бути й мови;
- визнання того, що між керівниками та підлеглими підтримуються як формальні (статусні), так і неформальні (особистісні) взаємодії. Усі їх конкретні прояви є надзвичайно значущими для процесу професійного "розгортання" кожного службовця. Так, через інтелектуальні взаємодії відбувається обмін знаннями, поглядами, досвідом. Емоційні взаємодії здатні відігравати подвійну роль, тобто бути об'єднувачими (кон'юнктивними) і тим самим сприяти стабілізації об'єкта управління чи, навпаки, роз'єднувачими (дис'юнктивними), які проявляються в суперництві, неприязні, ненависті, що призводять до виникнення напруги у колективі.

Надзвичайно важливими постають вольові взаємозв'язки, адже без вольової компоненти управлінська діяльність не може здійснюватися взагалі;

- обов'язкової взаємодії організаційних й особистих цінностей та цілей кожного співробітника-службовця;
- постійного врахування особистих цінностей та цілей усіх членів колективу. Це важливо через те, що організація апелює до індивідуальних цінностей як до стимулів, які спонукають співробітників поводитися відповідно до правил організаційної культури;

- наявності у службовця високого морального духу, що унеможлиблює виникнення відчуття і почуття внутрішньої резигнації, і сприяє його ототожненню або з цілями організації, або з групою, цілі якої збігаються з цілями організації;
- організації дієвої конструктивної взаємодії у форматі “керівник — підлеглий”, необхідної насамперед для виявлення управлінцем наявності/відсутності симптомів та фактів внутрішньої резигнації та вжиття ним невідкладних заходів для усунення таких негативних проявів актуалізації людського фактора у щоденній діяльності;
- наявності у структурі УК сучасних людинознавчих знань, що поєднує весь комплекс дисциплін про людину та її соціально-психологічну активність під час здійснення професійної діяльності на державній службі.

1.2. Організаційна культура органу публічної влади

У сучасних умовах управлінська культура, стаючи одночасно гуманітарною та соціально-технологічною, неминуче набуває інтегративного характеру. Проте цього недостатньо. Усе очевиднішою постає аксіома: суб'єкти владних повноважень сфери публічного управління зобов'язані безперервно підвищувати свій рівень професіоналізму та постійно удосконалювати управлінську майстерність. У зв'язку з цим, і враховуючи постійне зростання фінансових та ресурсних обмежень у публічному секторі, одне з найважливіших місць у процесі навчання та підвищення кваліфікації публічних управлінців й місцевого депутатського корпусу мають зайняти — поряд з економічними та правовими — дисципліни, що навчають законів розкриття творчого потенціалу керівника й підлеглого, культури ділового та особистісного спілкування, уміння створювати команду і працювати в ній. Значна увага має приділятися нині якісним показникам комфортності соціально-психологічного клімату та конструктивності робочої атмосфери, що встановлюються між публічними службовцями, та організаційній культурі колективу службовців як соціальної мікросистеми.

Оскільки головним у сфері публічного управління має стати людський аспект, то все частіше сьогодні приходиться усвідомлення того, що підлеглий, службовець чи просто звичайний член громади — це не чистий аркуш паперу, на якому організація може написати все, що забажає. Кожний об'єкт управління — це сформована особистість, яка: міцно пов'язана з колегами домінуючими суспільними нормами; володіє притаманними власними індивідуальними рисами; входить у певні зовнішні, відносно професійного середовища, соціальні групи; володіє професійними знаннями, навичками, уміннями, досвідом.

Нині дуже повільно, на жаль, приходиться розуміння значущості для сфери публічного управління організаційної культури (ОК) як важливої складової управлінської культури в цілому. Незважаючи на те, що Концепція культури організації була розроблена в США на початку 80-х рр. минулого століття, ще й досі не напрацьовано єдиного підходу до неї.

Пояснюється це сутнісною багатогранністю цього поняття. Так, на думку одних фахівців, ОК — це унікальна система норм, цінностей, переконань і способів поводитися, що характеризує те, як люди і групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити (Елдрідж та Кромбі). Інші вважають, що ОК — це система неофіційних правил, що роз'яснюють, як співробітники повинні поводитися (Діл та Кеннеді). Треті підкреслюють, що ОК — це широко підтримувані переконання, установки й цінності, що існують в організації (Фенхам і Гюнтер).

Попри таке розмаїття, необхідно наголосити, що ОК — це система спільних для колективу, або більшої його частини, цінностей, переконань, норм поведінки, стосунків, символів, ритуалів, артефактів і практичної діяльності.

Цінностями називають те, що вважається важливим у поведінці людей та організації. Норми — це письмово зафіксовані правила поведінки. Причому цінності й норми можуть бути невизначеними, їх можуть навіть не обговорювати і на них можуть навіть не звертати увагу. Артефакти є видимими аспектами ОК, оскільки співробітники їх чують, бачать, відчувають — це, наприклад, робоче середовище, тон і мовлення (як усне, так і письмове), манера спілкування (доброзичлива чи ні). Саме тому зрозуміло, що артефакти доцільно вважати красномовними свідченнями рівня організаційної культури.

Фенхам і Гюнтер вважають ОК своєрідним “соціальним клеєм”, який сприяє виникненню “спільних почувань”. У цьому випадку ОК визначається як протидія процесам диференціації, які є неминучою частиною організаційного життя.

До того ж така культура пропонує спільну для співробітників систему понять, закладених в основу організаційної комунікації і взаєморозуміння.

Визначаючи спосіб функціонування організації, складові ОК відчутно впливають на досягнення поставленої мети, рівень ефективності, управління в цілому та поведінку співробітників зокрема. Особливо відчутним це є для публічних органів влади, діяльності публічних службовців та виборних осіб щодо виконання своїх повноважень. Саме тому можна стверджувати, що ОК виступає вирішальним фактором успіху всього колективу. Наведемо лише один приклад на підтвердження цього: свого часу плани уряду Канади з реформування публічної служби склалися всього на 10 % із змін законодавства, на 20 % — із структурних змін, проте аж на 70 % — із змін культури взаємовідносин, тобто поліпшення ОК публічних органів влади.

Будучи відмітною ознакою кожної організації, ОК виступає вирішальним фактором успішності/неуспішності всього колективу, оскільки цінності можуть прямо чи опосередковано відображатися в таких важливих елементах діяльності публічних службовців, як: ефективність/результативність, компетентність, конкурентоздатність, інноваційність, професійність, професіоналізм, якість обслуговування громадян-споживачів адміністративних послуг, робота в команді, турбота про співробітників тощо.

Слушним є той факт, що *ОК закладає глибинні підвалини структури організації та створює передумови ефективної діяльності колективу й публічного органу влади в громаді зокрема та державі в цілому*. Безперечно те, що взаємодія культури, людських ресурсів, структури і механізмів управління задає ритм професійній діяльності як керівника зокрема, так і всього колективу підлеглих службовців як членів одного колективу в цілому.

Важливо брати до уваги той факт, що *сучасна організаційна культура — це необхідне поєднання обов’язкових складових, до яких належать:*

- ❖ *Культура влади* — культура з владним центром, який здійснює абсолютний контроль над підлеглими.
- ❖ *Культура ролі* — культура, за якої роботою управляють процедури і правила. Причому посадова інструкція або роль виявляються важливішими, ніж співробітник, адже влада пов’язується з посадами, а не з людьми. Визначальними є ієрархія і статус, п ролі й правила чітко розподілені між усіма членами колективу.
- ❖ *Культура завдання*. Її мета — підбір серед підлеглих службовців потрібних фахівців та надання їм можливостей для виконання поставленого завдання. Основою авторитету є скоріше відповідні знання, компетентність, досвід, ніж займана посада чи особиста влада. Для такої культури важливою є робота у команді.
- ❖ *Культура особистості*. Її центральним пунктом визнається особистість співробітника. Організація існує передусім для того, щоб служити та допомагати своїм співробітникам.

Важливими є різноманітні міжособистісні взаємодії і взаємовпливи співробітників між собою.

У зв'язку з цим необхідно наголосити на тому, що основу виміру ОК становлять відносно сталі характеристики:

- Ототожнення з організацією. Це скоріше ототожнення співробітників з організацією, ніж зі своїм робочим місцем чи професійним спрямуванням.
- Важливість групової діяльності. Організація професійної діяльності навколо груп, а не окремих осіб.
- Увага до співробітників. Урахування керівниками у своїх рішеннях впливу, який вони матимуть на підлеглих.
- Інтеграція діяльності. Заохочення співробітників різних підрозділів до скоординованої або взаємозалежної діяльності.
- Контроль. Використання правил, регулятивних норм і прямого нагляду для контролю за поведінкою співробітників.
- Толерантність до ризику. Заохочення працівників бути інновативними та схильними до ризику.
- Критерії винагороди. Розподіл винагород на основі результативності, а не на основі суб'єктивістських чинників.
- Терпимість до незгоди. Заохочування службовців — членів одного колективу до відвертого висловлювання незгоди або критичних зауважень.
- Орієнтація на кінцевий результат. Зосередженість керівників на результатах та наслідках діяльності, ніж на методах і процесах їх досягнення.
- Зосередженість на відкритості системи. Контроль організації за змінами у зовнішньому середовищі та реакція на них.

Існує дві моделі навчання й опанування ОК:

Шокова модель — співробітники, мобілізуючи захисні організаційні механізми, вчаться знаходити вихід із загрозливої чи надзвичайної ситуації.

Модель позитивного закріплення, за якої запам'ятовується і закріплюється саме те, чого вдалося досягти чи виконати. У зв'язку з цим слушною видається думка тих науковців, які вважають, що оволодіння ОК має починатися як з ліквідації організаційної неграмотності співробітників, так і з засвоєння ними організаційних принципів діяльності.

Погодьмося, що службовців-управлінців це мало б стосуватися передусім, однак соціологічні дослідження оцінки елементів їхньої професійної культури свідчать про те, що вони поки що недостатньо володіють гнучкими організаційними технологіями (табл. 1.3).

З наведених даних випливає, що сучасні публічні службовці ще не повною мірою усвідомлюють дедалі більше значення елементів праці, за яких високі результати досягаються не стільки за рахунок працьовитості, надійності чи впевненості в ухвалюваних рішеннях, скільки завдяки контактності, творчому підходу до вирішення завдань, стратегічному мисленню. Нині для успішного функціонування органів публічного управління важливого значення набуває здатність державних службовців, особливо керівників, самостійно освоювати нові способи службової діяльності, розкривати й використовувати свій творчий потенціал та задіювати у щоденній управлінській діяльності різноманітні ефективні психологічні аспекти.

З ОК тісно пов'язуються такі поняття, як "*клімат [атмосфера]*" та "*моральний дух*" організації.

Термін "*клімат організації*" розуміється як сприймання співробітниками культури своєї організації (як вони її бачать і відчувають). При цьому якість клімату організації визначається кількома основними факторами, якими є: усвідомлення особистої відповідальності кожного службовця за

Ступінь володіння публічними службовцями елементами організаційної культури

Організаційні навички та вміння	ступінь володіння %			
	високий	середній	низький	важко відповісти
Прислухатися до думки співробітників	24,0	57,0	15,9	3,1
Розмовляти з відвідувачами	37,3	49,6	9,9	3,2
Проводити наради	34,8	47,0	12,3	14,5
Вести службові телефонні переговори	31,2	51,5	12,8	4,5
Ухвалювати та реалізовувати поточні управлінські рішення	27,9	50,8	14,6	6,7
Переймати досвід інших структур	15,4	38,0	34,6	12,0
Організовувати особисту працю, планувати роботу	27,2	54,8	13,5	4,5
Працювати із службовою документацією	38,3	50,4	8,3	3,0
Ставити конкретні цілі та досягати їх	28,5	45,3	18,8	7,4
Контролювати процес виконання рішень	34,3	44,0	18,0	4,7
Працювати в команді	29,6	36,4	26,0	8,0
Аналізувати інформацію	28,8	43,1	22,0	6,2

свою професійну діяльність; щоденна взаємодія керівника та підлеглих; дієві форми заохочування співробітників; відкрите визнання існуючих конфліктів і способи їх вирішення.

ОК безпосередньо впливає на плинність кадрів. Зрозуміло, що в теплій, сприятливій атмосфері працівники, отримуючи моральне задоволення від роботи, як правило, намагаються зберегти її. Такий клімат є соціально привабливим. Саме завдяки його існуванню у колективі спостерігається найбільша професійна віддача публічних службовців.

Поняття *“моральний дух”* визначається як *бажання співробітників брати активну участь у реалізації цілей організації, віддаючи для цього свою енергію*. Зусилля керівника щодо управління людськими ресурсами саме й повинні скеровуватися на спрямування цієї енергії бажання в русло ефективної діяльності.

Надзвичайно важливим для формування здорового клімату у колективі є встановлення довіри між співробітниками. Саме вона дозволяє кожному члену колективу бути переконаним у достовірності й точності отримуваної ним інформації; вірити в те, що його шанують як особистість та поважають за його внесок у спільну справу. Тому очевидно, що згуртованість та високий моральний дух колективу виникають лише в атмосфері довіри й підтримки, взаєморозуміння і взаємодопомоги.

Якщо взяти до уваги слушне зауваження Р. М. Кантера про те, що питання продуктивності є чисто людськими питаннями, стає очевидним, що створити ефективне робоче середовище означає: по-перше, розставити працівників саме там, де вони можуть розраховувати на власні сили і працювати якомога краще; по-друге, призначити на керівні посади тих, хто краще за інших може управляти, проявляючи гнучкість і поєднуючи інтереси організації з інтересами співробітників.

ОК слушно вважається глибинною структурою організації. Це пояснюється тим, що лише така культура задає високі норми діяльності, формує робоче середовище, породжує бажання досягати високих якісних та кількісних показників, визначає конструктивні форми ділового спілкування та особистих відносин членів колективу.

Глибинну структуру можна образно порівняти з шаховою дошкою. Відомо, що в шахах фігури можна переставляти по-різному, проте за однієї умови — правила гри ні в якому разі не повинні порушуватися.

Це стосується і глибинної структури: в ній містяться всі передумови діяльності в певному трудовому середовищі, й тільки від членів колективу залежить їх уміле використання для ефективної діяльності як організації в цілому, так і кожного службовця зокрема.

У процесі формування ОК надзвичайно важливого значення набуває взаємодія організаційних та індивідуальних цінностей. *Успіх організації залежить від управлінського вміння домагатися від колег та зацікавлених сторін саме такої поведінки, що відповідає її цінностям.* Організація може апелювати до індивідуальних цінностей як до стимулів, що спонукають її представників поводити себе відповідно до правил організаційної культури.

Цікавим, у цьому контексті, є список індивідуальних цінностей-стимулів, запропонований Ч. Бернардом:

- Матеріальні стимули.
- Можливості для відзначення, отримання нагород, завоювання престижу та особистого впливу.
- Бажані фізичні умови праці: чистота, спокійна обстановка або окремий кабінет тощо.
- Гордість за свою майстерність, можливість допомогти сім'ї чи іншим людям, патріотизм або релігійні почуття.
- Особистісний комфорт та задоволення відносинами з колегами.
- Відповідність звичному способу дій, поглядам, тобто обізнаність та визнання прийнятих в організації звичок і стереотипів поведінки.
- Почуття та відчуття співпричетності до великих і важливих подій в організації.

До речі, Ч. Бернард слушно підкреслював, що матеріальні стимули не завжди є найважливішими. Співробітники не можуть «йти пліч-о-пліч» з організацією, якщо, отримуючи лише матеріальні винагороди, вони не дістають нематеріального задоволення, і якщо ОК не спонукає їх до ефективності й творчості у щоденній діяльності.

Цікаво порівняти список Ч. Бернарда зі списком особистісних цілей та цінностей, запропонованим Е. Уайтом Бакком:

- Повага колег.
- Творче задоволення від діяльності та взаємодії.
- Значна самостійність у розпорядженні своїми справами.
- Обізнаність із справами й цілями організації.
- Максимальна реалізація своїх здібностей.
- Бажання бути у згоді з самим собою, своїм внутрішнім світом.
- Гармонія з зовнішнім світом.

Зрозуміло, що досягнення високого морального духу в організації безпосередньо залежить від рівня отожднення співробітників себе з цілями й цінностями організації. Цікавим у цьому зв'язку є гумористичне звернення Дж.Хамбля від імені співробітника:

- ✓ Скажіть мені конкретно й зрозуміло, чого ви чекаєте від мене.
- ✓ Дайте мені можливість діяти. Якщо поставили мету — не заважайте, дайте мені право на самостійну діяльність.

- ✓ Скажіть, як ідуть справи? Я повинен постійно знати, наскільки я наближаюся до мети та чи я на правильному шляху.
- ✓ Допоможіть мені, якщо я потребую допомоги. Якщо ні, то не треба мене надмірно опікувати й контролювати.
- ✓ Заохочуйте мене, якщо я ефективно вирішив поставлене переді мною завдання та досяг мети.

Зрозуміло, що оцінювання ОК є нелегкою справою, оскільки культура пов'язана як з суб'єктивними переконаннями й підсвідомими припущеннями, так і з нормами поведінки та артефактами, які важко вимірювати. Одним з найвідоміших інструментів оцінювання ОК є *реєстр організаційної культури*, що аналізує організацію за дванадцятьма складовими-характеристиками:

1. Гуманістична: організація, в якій управління здійснюється колективно і орієнтується на співробітника як Людину та Особистість.
2. Групова, за якої організація віддає перевагу конструктивним взаємовідносинам між співробітниками.
3. Схвалююча: організація, в якій уникають конфліктів та підтримують хороші міжособистісні відносини.
4. Традиційна: організація, що характеризується консервативним, традиційним, бюрократичним стилем управління.
5. Підлегла: ієрархічно керована організація, в якій відсутній колективний тип керівництва.
6. Ухилинська: організація, в якій відсутня система винагород за досягнення й успіхи, проте існує чітка система покарань за помилки.
7. Опозиційна: організація, в якій переважає конфронтація та заохочується негативізм.
8. Владна: організація, побудована на владі та обумовлена посадою.
9. Конкурентна: організація, в якій цінується перемога, а співробітників заохочують, коли їхні показники праці переважають показники інших членів організації.
10. Компетентна: організація, в якій ціниться наполегливість і прагнення досягти в усьому досконалості.
11. Досягаюча: організація, що успішно працює і цінить тих своїх співробітників, які ставлять і виконують складні реальні завдання.
12. Самореалізовувана: організація, що цінує творчість службовців, ставить якісні показники праці вище від кількісних, заохочує як виконання завдання, так і кар'єрне зростання співробітників.

Найважливішими механізмами виховання, збереження, закріплення елементів ОК вважаються такі:

- Продумане моделювання ролей, навчання, коучинг/тренування.
- Ефективна система розподілу винагород і зміни статусу.
- Об'єктивні критерії прийому на роботу, відбору, службове просування, отримання й виконання завдань.
- Затвердження нових та наявних цінностей.
- Запровадження цінностей шляхом спланованих об'єднаних колективних акцій.
- Використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників та робочих команд.
- Процедури ознайомлення з організацією, що повинні охоплювати її ключові цінності та способи їх схвалення й визнання.
- Закріплення навчання організаційній культурі при проходженні підвищення кваліфікації, що є складовою безперервної освіти публічних службовців.

Безперечно, що в організаціях із сильною ОК спільні цінності формують поведінку всіх без винятку співробітників. У такому колективі організаційна культура може змінити правила та регулятивні норми, що формально визначають діяльність службовців. Характерними рисами корпоративної особистості такого колективу є: висока поінформованість, готовність виконувати будь-які службові обов'язки, готовність до постійної ротації місця роботи і посадових обов'язків у межах організаційної структури.

З психологічної точки зору, це — риси, що сприяють не лише самоототожненню публічного службовця з організацією, а й, і це головне, появі в нього почуття й відчуття “господаря справи”. Тим самим відбувається стирання формальних граней між керівником та підлеглим, а це — прояв дієвості такого психологічного феномену як “філософія спільної долі”.

До того ж варто наголосити на тому, що сильні ОК можуть формувати прогнозованість, організованість та послідовність за відсутності потреби у надмірній офіційній документації.

Само собою зрозуміло, що чим відчутніша ОК, тим менше керівнику доводиться працювати над розробкою формальних правил і регулятивних форм діяльності колективу, і тим більше уваги він приділяє основній своїй функції — управлінню людськими ресурсами, виконання якої повинне базуватися на принципі поваги до гідності кожного співробітника.

В організації зі слабкою ОК нічого подібного, на жаль, не відбувається. Пояснення цьому слід шукати у відсутності спільних цінностей, які лежать в основі усіх успіхів колективу і без яких ефективна й результативна діяльність органів публічного управління видається просто-таки ілюзорною.

1.3. Комунікативна діяльність та ділове спілкування як управлінська функція

Оскільки за влучним визначенням, керівник — це особлива концентрація здібностей й умінь спілкуватися і створювати умови для розкриття особистого потенціалу співробітників, нині перегляду підлягають саме сутнісні основи спілкування на публічній службі. Це пояснюється тим, що ставлення дійових осіб управлінського спілкування один до одного як до об'єктів подекуди дуже часто може призводити до деморалізації відносин, вихолощеного функціонування, формального підходу до професії.

З метою докорінного виправлення існуючої ситуації, до всіх представників публічної влади слід підходити як до суб'єктів управлінської діяльності. Оскільки стиль спілкування вважається одним із найважливіших елементів управлінської культури, він обумовлюється як психологічними властивостями особистості, так і засвоєними нею нормами поведінки, як соціальними установками, так і ціннісними орієнтирами, в тому числі ОК відповідного публічного органу влади.

Як відомо, комунікація (лат. *communicatio*, від *communico* — “роблю спільним, пов'язую, спілкуюсь”) — спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями — передбачає обмін інформацією між двома або більше сторонами, на відміну від інформування, де потік інформації є однонаправленим.

Система спілкування суттєво впливає на клімат у колективі, роблячи його або теплим та доброзичливим, або ж холодним і байдужим. Зрозуміло, що від координації інформаційної, комунікативної взаємодії залежать не лише результати професійної діяльності, а й задоволення потреб та інтересів співробітників.

Загальновідомо, що управлінець — це професіонал, який, вміючи спілкуватися з іншими, максимально використовує ділове спілкування на користь справи. Саме тому управлінське

Розділ 1. Публічний службовець: професіоналізм, культура, комунікативна діяльність

спілкування доцільно розуміти як таку взаємодію керівника з людьми, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від інших, коригує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості особистості.

У будь-якому колективі існує два основні шляхи поширення формальної інформації, а саме: вертикальний (вгору / вниз за ієрархічними рівнями) та горизонтальний (між співробітниками одного рівня). Причому ефективність спілкування за цими напрямками різна. Так, за даними досліджень, ефективність спілкувань на горизонтальному рівні професійних відносин досягає 90 %. Така висока ефективність пояснюється, очевидно, тим, що співробітники одного рівня управління добре розуміють своїх колег, знають їхні проблеми, а отже здатні максимально ефективно й результативно використовувати потенціал ділового спілкування.

Спілкування, що відбувається по вертикалі ієрархічних відносин, менш ефективне. Пояснення цьому можна знайти у статусних відмінностях, що справляють значний фільтраційний вплив на спілкування як знизу вгору, так і згори вниз. Пригадаймо історію халіфа Аль-Рашида, який перевдягнувся бідняком та й пішов у народ, щоб дізнатися про його істинні думки. Він — типовий приклад ізоляції вищестоящого керівника.

Багато управлінців, до речі, надійно ізольовані від функціональних рівнів своєї організації. Саме цей факт є, частково, причиною того, що в начальства складається абсолютно нереальне уявлення про моральний стан, справжні погляди й проблеми підлеглих.

Дослідження спілкування по вертикалі показали, що лише 20–25 % інформації, яка виходить від керівника, досягає рівня службовців-виконавців, і правильно ними розуміється розуміють. Навіть важко повірити, хоча дослідження підтверджують цю інформацію, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20–25 % призначеної для них інформації. Інакше кажучи, в чотирьох із п'яти випадків інформація до них просто не доходить або ж, доходячи, значно спотворюється. При цьому керівник середньої ланки управління, виходячи з кабінету вищестоящого керівника, виносить, як правило, не більш ніж 30–40 % інформації.

Зворотний потік інформації — від підлеглих до керівника — ще менш ефективний, оскільки начальником сприймається лише 10 % інформації. Цей факт можна пояснити кількома причинами. Спілкування знизу вгору, по-перше, утруднюється через бажання підлеглих здобути прихильність керівника, а тому повідомляють швидше приємну йому інформацію, а неприємну — проблеми чи й помилки — ні. Замовчуючи її, співробітники не хочуть привертати до себе уваги керівництва і бояться видатися в його очах безсилим у вирішенні складних питань. Тому стан справ у колективі бачиться начальству благополучнішим, ніж є насправді.

По-друге, здебільшого інформація, що направляється знизу вгору, сприймається не так уважно та серйозно, як та, що спускається донизу. Головна причина такого ігнорування полягає у психологічній незрілості представників керівної ланки. Відчуваючи безмежну втіху від свого статусу, що є джерелом чималого самовдоволення, вони вважають своїм правом не слухати інших, а особливо підлеглих. Внаслідок цього інформацію, що надходить знизу, вони розглядають, свідомо чи й підсвідомо, як виклик своєму посадовому статусу та своїй “абсолютній правоті в усьому”.

Винні у спотворенні та перекручуванні інформації саме керівники вищої ланки управління, оскільки вони часто дотримуються хибної думки, нібито службовцям-виконавцям, і навіть управлінцям нижчого та середнього рівня, не обов'язково знати про стан справ колективу в цілому. Вони впевнені в тому, що підлегли зобов'язані лише виконувати роботу, не ставлячи зайвих запитань.

Дослідження свідчать, однак, про протилежне, адже таку загальну поінформованість публічні службовці ставлять на друге чи третє місце в переліку десяти найважливіших моральних

факторів, які впливають на якість виконуваної ними роботи. Водночас, як правило, такої поінформованості самі керівники відводять останнє місце в переліку факторів, що визначають моральний стан працівників.

Ті управлінці, що оперативно інформують співробітників про поточні та стратегічні цілі організації і про те, яким чином внесок кожного з них сприятиме їх досягненню, скоріше всього будуть найменш схильні до “паралізуючого егоїзму”, який спричинюється вузьким розумінням керівником своїх комунікативних функцій.

Само собою зрозуміло, що ділове спілкування по вертикалі має здійснюватися як згори вниз, так і знизу вгору. При цьому воно має відбуватися з якомога більшою кількістю контактів-розгалужень на горизонтальному рівні комунікації та базуватися на чітких, однозначних висловлюваннях та адекватній реакції на них.

Така самореалізація службовців — представників публічних органів влади, як носіїв певних професійних знань, умінь, навичок, так і індивідуальностей зі своїм багатим внутрішнім світом та особливостями, дозволить гармонізувати не лише внутрішнє спілкування (тобто в колективі співробітників), а й, що головне, зовнішнє, тобто спілкування найнятих чи обраних представників держави і громади з громадянами як головними споживачами адміністративних послуг.

Видами ділового спілкування, що визначають “якість” цієї міжособистісної комунікативної діяльності, визнано такі: усне та письмове спілкування, мову жестів. Безсумнівно, що всі вони важливі, однак, усе ж таки, для представника публічної влади найважливішими виступають навички безпосереднього міжособистісного спілкування, оскільки, як слушно зазначає Торнтон, основну проблему керівників можна виразити одним лише словом — комунікації.

Така прискіплива увага до розвитку навичок спілкування пояснюється дуже просто: 80 % свого робочого часу управлінці витрачають на вербальну (словесну) комунікацію. При цьому більшість з них, і наукові дослідження доводять це, вважають себе досить ефективними комунікаторами. До того ж, на їхнє глибоке переконання, проблема спілкування викликана не їх власною некомпетентністю, а недоліками їхніх співрозмовників, передусім з числа підлеглих службовців.

Так, наприклад, більшість учасників дослідження, в якому було опитано понад 8000 американців, що працюють у сфері вищої освіти, бізнесу, оборони, охорони здоров'я та державного управління, вважали, що вони володіють навичками комунікації не гірше, а часто-густо і краще, ніж усі інші співробітники їхньої організації. Більшість опитаних була переконана, що проблеми спілкування, які виникали в їхній організації, були наслідком некомпетентності “решти співробітників”. Інакше кажучи, практично всі вони погоджувалися, що навички міжособистісного спілкування є основною передумовою успіху управлінської діяльності, водночас більшість з них навіть не задумувалися, що саме вони потребують розвитку власних комунікативних навичок.

У сучасному світі електронні засоби комунікації набувають безпрецедентного розвитку і значення, що свідчить про безупинну еволюцію інноваційних технологій у цій сфері. Однак у сфері міжособистісних відносин такий прогрес, на жаль, не спостерігається. Люди, як і раніше, ображаються одне на одного, обмінюються в'їдливими словами та й спілкуються досить-таки незграбно, забуваючи при цьому, що інтерперсональні аспекти комунікації охоплюють природу відносин між учасниками спілкування. Ось чому перепоною на шляху ефективного розповсюдження інформації є, на думку Голена, не відсутність можливостей для точного передавання повідомлень, а саме цей міжособистісний аспект комунікації.

Наслідком неефективної комунікації може стати взаємна неприязнь учасників комунікативного процесу, образи, небажання слухати одне одного, недовіра тощо. Ці міжособистісні проблеми ведуть, у свою чергу, до загального обмеження інформаційних потоків, до зростання неточності повідомлень та неправильної інтерпретації їхнього змісту (рис. 1.3).

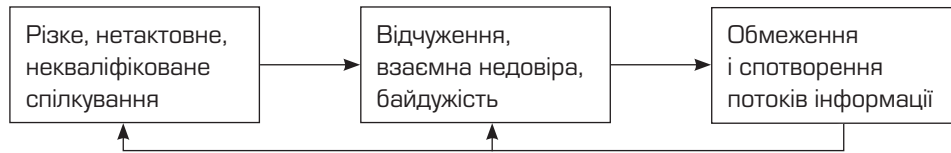


Рис. 1.3. **Взаємозв'язок між некваліфікованою комунікацією та міжособистісними відносинами**

Міжособистісна комунікація набуває нині значимості одного з найважливіших видів управлінської діяльності. Наявні відмінності у стилях такого спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, публічному службовцю і представнику місцевого самоврядування варто пам'ятати, що головна мета ділового спілкування полягає в досягненні взаємозацікавленого взаєморозуміння. До того ж, таке спілкування виконує такі функції:

- Стимулювання колективного навчання й обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників і досягнення прозорості.
- Заохочування в організації взаємної кооперації та розвитку у співробітників почуття спільної справи, спонукування їх до результативної діяльності.
- Проголошення організаційних норм та цінностей, вплив на погляди й позиції підлеглих, розвиток у них розуміння значущості змін і вдосконалення.
- Розвиток таких навичок, як уміння ефективно слухати, розставляти пріоритети, планувати дії тощо.
- Надання й отримання дієвого зворотного зв'язку.

Розділ 2. Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності в публічному управлінні

Суть управлінської діяльності полягає в організації та спрямуванні людської енергії до визначеної мети.

М. Вітке

2.1. Ділове підтримуюче спілкування

Властива людині здатність до спілкування, тобто до сприйняття своїм внутрішнім світом “зовнішніх” для неї цінностей інших “Я”, з якими вона спілкується, та готовність до перебудови своєї власної суб’єктивності, спричиненої комунікативними процесами, називається *відкритістю особистості*.

Відсутність же такої здатності до спілкування, тобто зосередженість людини виключно на внутрішніх цінностях і проблемах власного життєвого простору відповідно називається *замкненістю особистості*. Відкритість/замкненість особистості доповнюється ще однією характеристикою суб’єкта мовлення — діалогічністю. Ця характеристика привносить у готовність до спілкування суттєві смислові та мовно-мовленнєві нюанси. Діалогічність можна визначити як здатність адресанта, тобто відправника повідомлення, сприймати та враховувати правомірність і внутрішню обґрунтованість не лише власної думки, а й інших способів міркування, що втілюються у висловлюваннях адресата (одержувача повідомлення).

Саме через це діалогічне мовлення (від гр. dialogos — “бесіда, розмова двох”) виступає такою його формою, яка складається з обміну висловлюваннями-репліками. На їхній мовний склад впливає безпосереднє сприйняття адресатом адресанта. Саме воно й активізує роль адресата у мовленнєвій діяльності адресанта.

Із наведених дефініцій випливає, що суб’єкт мовлення “чує” не лише себе, оскільки, слідкуючи за послідовністю мислення свого співрозмовника, він зважає також на підстави та внутрішню логіку висловлювань свого партнера.

Саме цим діалогічний суб’єкт суттєво відрізняється від монологічного, для якого існує лише власна логіка і тільки власний голос. Діалог саме тому й означає сутнісне співвідношення різних суб’єктивних систем думки, що втілюються у висловлюваннях різних мовців у процесі здійснення ними комунікативної взаємодії.

Спілкування — складний багатоплановий процес встановлення, розвитку та забезпечення контактів між співрозмовниками, що обумовлюється потребами їхньої спільної діяльності. Його ціль полягає у передаванні та / чи обміні інформацією, розумінні та гармонізації себе, самоорганізації у світі інших (самоутвердження), розумінні всіх учасників комунікативного процесу. Забезпечення ефективності спілкування, тобто досягнення всіма співрозмовниками задоволення результатами спілкування, безпосередньо залежить від вирішення, за активного використання функцій спілкування, можливих чи й реальних проблем [табл. 2.1].

Взаємозалежність функцій спілкування та породжуваних ними проблем

Функція	Проблема
1. Перцептивна (сприйняття та розуміння співрозмовника)	1.1. Самооцінювання власних рис, важливих для забезпечення спілкування. 1.2. Формування образу співрозмовника, взаємовплив образів співрозмовників у процесі спілкування. 1.3. Еталон образу співрозмовника. 1.4. Вплив настанов та очікувань на забезпечення ефективного спілкування.
2. Комунікативна (обмін інформацією)	2.1. Розвиток та погодження двох форм спілкування (вербальної та невербальної). 2.2. Однозначне розуміння співрозмовниками смислового значення елементів спілкування (вербального та невербального). 2.3. Однозначне розуміння співрозмовниками суті інформаційного повідомлення.
3. Інтерактивна (взаємодія співрозмовників)	3.1. Потреба у спілкуванні. 3.2. Взаємні очікування від спілкування. 3.3. Соціальні ролі людини та психологічна сумісність.

Усі існуючі види ділових індивідуальних розмов науковці умовно поділяють на дві групи, а саме:

Група 1. Спеціально непередготовлені “вільні” та “цілеспрямовані” розмови з двостороннім обміном інформацією.

Група 2. Спеціально підготовлені та чітко регламентовані бесіди.

Схематично взаємодію інтересів співрозмовників у процесі спілкування подано на рис. 2.1.

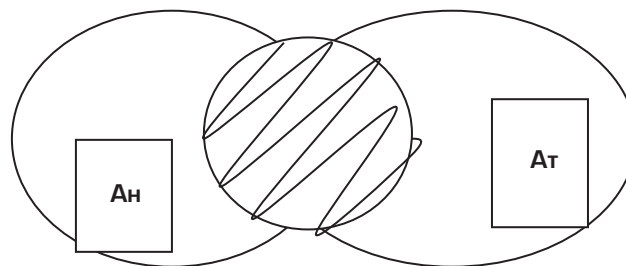


Рис. 2.1. Взаємодія інтересів співрозмовників

де **Ан** — адресант, відправник інформації;

Ат — одержувач інформації; а поміж ними зона спільних інтересів.

При цьому необхідно пам'ятати, що будь-яка ділова розмова складається з кількох етапів, а саме:

І-й етап: підготовчий, з визначенням завдань розмови та складанням її плану; встановленням часу та вибором місця зустрічі.

II-й етап: ознайомчий. У процесі його розгортання долається психологічний бар'єр та встановлюється атмосфера довіри.

III-й етап: основний, під час якого відбувається слухання доказів і висновків співрозмовника.

IV-й етап: заключний із прийняттям рішень.

Очевидно, успішність комунікативної взаємодії безпосередньо залежить від культури спілкування співрозмовників, під якою розуміється перш за все уміння, бажання й готовність дотримуватися загальнолюдських норм моралі.

Серед найважливіших характеристик сучасних норм спілкування традиційно виділяють такі правила:

Правило перше: "договори повинні виконуватися". Хоча його сформулювали ще древні римляни, проте й нині воно широко відоме і як принцип взаємовідносин між державами, і як необхідна норма будь-якого людського спілкування. Очевидно, що в такому широкому трактуванні йдеться про будь-які заяви, що повинні підкріплюватися відповідними діями та вчинками.

Правило друге: "людина — найбільша цінність". Це положення сформулював видатний філософ І. Кант, який стверджував, що "людина... є ціллю сама по собі, тобто ніколи ніким не може бути використана тільки як засіб, будучи разом з тим і ціллю...".

Правило третє: "золоте" правило моралі, взяте з Євангелія, яке гласить: "чини по відношенню до інших так, як би ти хотів, щоб вони чинили по відношенню до тебе".

Важливе значення має зворотний зв'язок між комунікантами в державно-управлінських відносинах. У період командно-адміністративного управління він зводився до мінімуму. В кінцевому рахунку це призвело управління до закостенілості та надмірної централізації. За наявності зворотного зв'язку учасники ділового спілкування міняються комунікативними ролями. Так, одержувач інформації стає її відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передавання своєї реакції на інформацію відправника, який у цьому випадку відіграє роль її одержувача.

Спеціаліст з обміну інформацією професор Ф. Льюїс слушно зазначає: "Зворотний зв'язок — це опорна реакція на почуте чи побачене; інформація (у вербальному чи невербальному оформленні) відсилається назад відправнику, засвідчуючи про міру розуміння, довіри до повідомлення, погодження з ним. Ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб зрозуміти, наскільки повідомлення було сприйняте. Керівник, який не налагодить зворотний зв'язок для одержувача інформації, виявить, що ефективність його управлінських дій різко знижена. Аналогічним чином, якщо зворотний зв'язок з працівниками заблокований, керівник опиниться ізольованим чи його будуть обманювати".

Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Порівняно з одностороннім, двосторонній обмін інформацією проходить повільніше, але тим не менше ефективніше знімає напругу в колективі, точніший і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень. Обмін інформацією між учасниками комунікативних відносин можна поліпшити, створивши системи зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, впроваджуючи управлінські дії для формування різноманітних гілок інформаційного обміну, розгортаючи системи збору пропозицій, друкуючи матеріали інформаційного характеру для використання всередині суб'єкта чи об'єкта таких відносин, застосовуючи сучасні інформаційні технології тощо.

Такий зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління як учасниками процесу комунікації можна вважати координаційним управлінням. Суть його розкривається у наступній тезі: "Ти управляєш мною, але і я в певних аспектах і певною мірою управляю тобою". Такі відносини містять великий потенціал для демократизації процесу ділової комунікації у сфері публічного управління.

Фактично йдеться про ділове підтримуюче спілкування як спілкування. Спрямовуючись на вирішення поточної проблеми, воно зосереджується на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками. Дозволяючи підтримувати зворотний зв'язок і спільно із співрозмовником вирішувати серйозну проблему, таке спілкування здатне укріпити стосунки між мовцями як потенційними партнерами взаємозацікавленої взаємодії.

Позитивні міжособистісні відносини мають в організації практичну інструментальну цінність. Так, наприклад, дослідники виявили, що організації, які намагаються зміцнити такого типу відносини зазвичай відрізняються не лише вищим рівнем продуктивності/результативності праці та вмінням швидко вирішувати проблеми, а й пониженим рівнем конфліктності та руйнівного потенціалу.

Більш того, забезпечення по-справжньому високого рівня сервісності публічної служби практично неможливе без використання засобів підтримуючого спілкування, що дозволяють вирішувати проблеми налагодження й підтримання в належному стані соціального діалогу між адміністрацією і громадянами — споживачами адміністративних послуг. Саме тому керівники зобов'язані не лише самі оволодівати відповідними комунікативними навичками, а й сприяти їх засвоєнню підлеглими публічними службовцями. Інакше кажучи, підтримуюча комунікація — це не просто техніка “створення враження гарної людини”, а й спосіб забезпечення конкурентних переваг.

Підтримуючому діловому спілкуванню притаманна низка атрибутів-властивостей, а саме:

1. *Орієнтація на проблему, а не на особу співрозмовника.* Дуже важливо чітко розмежувати проблемно-орієнтовану комунікацію від особистісно-орієнтованої. Головний предмет першого типу спілкування — проблеми та результативність їх вирішення, а не особистості та їхні характеристики. Особистісно-орієнтоване спілкування фокусується переважно на особливостях особистості, а не на реальних подіях. Формулювання типу “У цьому суть проблеми” та “Проблема в вас” ілюструють відмінність між цими двома підходами.

2. *Конгруентність (співзвучність, гармонія) спілкування, а не її відсутність.* Більшість дослідників однакові в тому, що найліпші спілкування та взаємовідносини можуть базуватися лише на конгруентності. Це означає, що повідомлення (як вербальні, так і невербальні) повинні відповідати думкам і почуттям мовців-співрозмовників.

Існує два типи неконгруентності. Перший з них — наслідок невідповідного розуміння того, що відбувається. Наприклад, співрозмовник може не усвідомлювати свого ворожого стану щодо свого співрозмовника, хоча насправді він відчуває до нього ворожість чи гнів. Другий тип полягає в невідповідності повідомлень співрозмовника до його думок та почуттів. Наприклад, співрозмовник може усвідомлювати своє роздратування, але на словах заперечувати його.

Очевидно, що щирі і прозорі повідомлення завжди кращі, аніж туманні висловлювання співрозмовників. Ось чому управлінці, що приховують свої справжні почуття чи погляди від підлеглих і не поспішають ділитися з ними своїми думками, створюють враження існування прихованого смислу. Підлеглі, відчуваючи, що їм говорять не все, втрачають довіру до співрозмовника і, намагаючись зрозуміти цей прихований смисл, більше не слухають свого керівника.

Зрозуміло, що спілкування не може називатися дійсно підтримуючим, якщо воно не базується на довірі та повазі співрозмовників один до одного. Саме конгруентність є найважливішою передумовою довіри, без якої процес комунікації буде фальшивим. До того ж конгруентність передбачає також відповідність тону і способу повідомлення до його змісту. Так, наприклад слова “Чудовий день” можуть мати негативне значення, якщо в них вчувається сарказм.

3. *Опис, а не оцінка.* На відміну від оцінювальної комунікації, що передбачає використання суджень-оцінок співрозмовників, описова (дескриптивна) комунікація фокусується на описі

об'єктивних фактів, подій та реакції співрозмовників на них, а також на представленні альтернатив. Така комунікація містить три обов'язкові кроки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кроки дескриптивної комунікації

Крок 1. Дайте об'єктивний опис події, поведінки чи обставин.

- Уникайте звинувачень
- Надайте об'єктивні дані або свідчення.

Крок 2. Зосередьтеся на поведінці та ваших власних реакціях, але не на особистісних особливостях інших осіб.

- Опишіть свої реакції та почуття.
- Опишіть об'єктивні наслідки, до яких призвели / повинні призвести вжиті заходи.

Крок 3. Зосередьтеся на рішеннях.

- Уникайте дискусії на тему, хто має рацію і хто винний.
- Запропонуйте реальну альтернативу.
- Будьте відкритими для інших альтернатив.

4. *Піднесення, а не приниження співрозмовника.* У процесі підтримуючого спілкування акцент робиться на висловлюваннях, які сприяють встановленню атмосфери взаємної поваги і співробітництва, гнучкості та виявлення "сфери" згоди. Таке спілкування дає співрозмовнику можливість відчути себе визнаним, зрозумілим, сприйнятим та реально оціненим.

Коли ж у процесі комунікації відбувається приниження співрозмовника, це породжує в нього негативні почуття стосовно власної самооцінки, ідентичності та відносин з іншими. Таке спілкування заперечує унікальність інших людей.

Ось чому думка, висловлена Бернландом ще у 1968 році, нині набуває особливого значення, оскільки: "Люди нерідко витрачають час даремно, не слухають і не намагаються зрозуміти співрозмовників, але раз у раз перебивають їх, підганяють, критикують або демонструють зневагу до їхніх слів; у своїх судженнях вони частенько неконкретні, непослідовні, багатослівні, нещирі чи безапеляційні.

Внаслідок цього спілкування часто приводить людей до відчуття ще більшої неповноцінності, незрозумілості й відчуження, аніж до початку комунікації".

5. *Конкретизація, а не узагальнення.* Конкретна комунікація корисна, якщо вона спрямована на чітко визначену проблему чи поведінку, адже чим конкретніше твердження, тим вищий його мотиваційний потенціал. Зрозуміло, що конкретність спілкування є запорукою його корисності для всіх учасників комунікативної взаємодії.

6. *Послідовність, а не безладність.* На відміну від диз'юнктивної (безладної), кон'юнктива (послідовна) комунікація завжди пов'язується з тим, що говорилося раніше. Цікаво, що комунікація може стати диз'юнктивною у трьох випадках.

По-перше, людина може не мати змоги говорити на рівних зі своїм співрозмовником. У такому випадку інформаційний обмін між учасниками спілкування вже не відбувається чітко і, тим самим, порушується зв'язок між окремими висловлюваннями.

По-друге, надто тривалі паузи також можуть спричинити безладність у спілкуванні.

По-третє, порушення контролю за темою комунікації. Науковці довели, що 25 % висловлювань у процесі дискусій в малих групах не пов'язані з попередніми висловлюваннями співрозмовників.

Три фактори, а саме: управління переведенням розмови з одного партнера на іншого, управління часом і контроль за темою є складовими менеджменту взаємодії та управління взаємодією, тобто інтерактивного менеджменту.

7. *Авторство, а не безособовість.* Науковці зазначають відповідальне ставлення до всіх своїх висловлювань і визнання свого авторства на висловлені ідеї як авторську комунікацію. Її характерною ознакою є вживання у мовленні займенника першої особи однини “я”, “мені”. Безособова комунікація характеризується використанням безособових конструкцій, займенників третьої особи чи першої особи множини: “ми вважаємо”, “вони говорять”, “вважається, що...”. Співрозмовник у такому спілкуванні не бажає брати на себе відповідальність за висловлене, тим самим він уникає і повноцінної комунікації.

8. *Рефлексивне, а не одностороннє слухання.* Побутує мудра думка про те, що хороший керівник повинен бути хорошим слухачем. Учені довели, що ефективно лідерство на 60 % визначається умінням слухати інших.

Підтримуюче ділове спілкування дозволяє створити поміж співрозмовниками атмосферу підтримки, взаєморозуміння і взаємодопомоги. Крім цього, воно сприяє подоланню двох основних перешкод, обумовлених незадовільним рівнем міжособистісної комунікації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні перешкоди на шляху ефективного міжособистісного спілкування

Захисні реакції

- Спілкування викликає у співрозмовника почуття тривоги й уразливості.
- Намагання захистити себе стає рушійним прагненням.
- Енергія витрачається на захист, а не на вислуховування співрозмовника.
- Агресія, гнів, суперництво, намагання ухилитися — звичні реакції.

Неприйнятність

- Спілкування викликає у співрозмовника почуття некомпетентності, неповноцінності, невиразності.
- Мовець намагається довести свою спроможність.
- Енергія витрачається на самоствердження, а не на вислуховування співрозмовника.
- Демонстративна, егоцентрична поведінка, відчуження, втрата мотивації — звичні реакції.

Очевидно, що об'єктивність оцінки партнера по спілкуванню безпосередньо залежить від уміння володіти методами визначення психологічного типу людини. Однак слід також брати до уваги низку психологічних природних факторів, що є основою необ'єктивності висновків про співрозмовника. Основні серед них такі:

- Погляди, думки інших осіб. Сформувавши позитивну чи негативну установку щодо партнера, вони можуть стати на заваді успішному спілкуванню з ним, оскільки не дають змоги об'єктивно й критично оцінити як самого співрозмовника, так і його поведінку.
- Стереотипи. Вони заважають виходити за межі попередньо усталених суджень. Саме тому слід позбавлятися впливу таких суджень, адже кожна людина — неповторна індивідуальність. Потрібно в кожному партнерові бачити передусім позитивні риси та якості. Саме такий підхід обов'язково сприятиме ефективності спілкування.
- Психічний стан учасника ділового спілкування. Піднесений настрій одного зі співрозмовників адекватно впливатиме на іншого (чи інших), вселяючи в нього (чи в них) оптимізм. Це сприятиме встановленню позитивного емоційного контакту між ними. У разі ж поганого настрою нічого подібного, звичайно, не відбувається.

- Гало-ефект. Часто певна деталь у зовнішньому вигляді чи поведінці співрозмовника може сподобатися чи ні, і це почуття може вирішальним чином вплинути на його остаточну оцінку.
- Індивідуально-психологічні особливості партнерів по спілкуванню. У разі відсутності достатньо глибокої і всебічної оцінки, вони можуть призвести до помилки в обранні стилю спілкування.
- Особистісна оцінка. Оцінюючи партнера, співрозмовник підсвідомо виділяє в його характері позитивні якості, що йому імпонують, або які він цінує в інших людях.
- Фактор спрощення. Під його впливом перебільшується результат першого враження про співрозмовника. Ефект першого враження надзвичайно сильний, а тому можливість перегляду своїх оцінок про партнера впродовж спілкування з ним є необхідною для ефективності комунікативної взаємодії в цілому.
- Негативний досвід спілкування. Помилки, що в минулому стали причиною поразки у спілкуванні, накопичуються у підсвідомості. У цьому сенсі все, що нагадує про прикрі невдачі (жести, одяг, манера говорити), є важливим для співрозмовників. Це, безперечно, заважає розвитку конструктивного спілкування.
- Комунікаційна некомпетентність, тобто відсутність знань про сутність ділового спілкування, особливості комунікативного процесу, взаємодію співрозмовників.

Уміння встановлювати й розвивати ефективну комунікативну взаємодію зі співрозмовником можна набути:

- навчаючись долати психологічні бар'єри у спілкуванні, при звичаючись до правильного й об'єктивного визначення психологічних типів партнера;
- розвиваючи в собі здатність викликати інтерес до себе, до своєї проблеми, свого виступу;
- виробляючи в собі уміння керувати своїми почуттями та настроєм під час ділового спілкування.

Справляючи позитивне перше враження на партнера, слід пам'ятати афоризм: "У вас ніколи більше не буде іншої нагоди залишити про себе позитивне перше враження". Для того щоб з першої зустрічі завоювати прихильність співрозмовника, психологи радять користуватися так званім "Правилом дванадцяти", що полягає у використанні перших 12 впевнених, рішучих кроків назустріч партнеру; перших 12 приємних слів; перших 12 бездоганних дюймів згори та низу. Це Правило гласить: "Перші 12 слів, які ви промовите при зустрічі, повинні містити певну форму подяки, якщо, зрозуміло, це доцільно. Якщо зустрічаєтесь із кимсь вперше, висловіть почуття вдячності за цю зустріч. Наприклад: "Дякую за цю зустріч", "Дуже приємно познайомитись", "Дуже вдячний, що знайшли час для нашої зустрічі".

Перші 12 кроків, зроблених вами, повинні свідчити про вашу впевненість у собі. Незалежно від того, чи йдете ви від зупинки автомобіля до офісу або по коридору, у вашій ході повинна відчуватися впевненість. Хода повинна бути енергійна, рішуча, жива. Люди, що прискорюють свою ходу, ідуть швидше на 10 % у порівнянні з іншими, і сприймаються як такі, що встигли вже багато зробити. Тому пришвидшуйте свою ходу!

Перші 12 дюймів донизу від маківки вашої голови повинні бути бездоганно доглянуті. Ваша зачіска, комір, краватка та інші деталі повинні бути відображенням ваших достоїнств.

Останні 12 дюймів від підлоги до середини ніг повинні бути на відмінному рівні. Взуття повинно бути начищене до блиску і мати вигляд нового, навіть якщо це не так. Колір шкарпеток повинен відповідати кольору одягу і не впадати у вічі. Як каже Джордж Фрезер із "Бостон Глоб": "Хочете дізнатися, чи добре вдягнена людина? Подивіться донизу! Якщо у вас відсутні такі речі — дістаньте!".

Необхідно також дотримуватися методичних правил для проведення результативної ділової розмови й отримання повнішої та об'єктивнішої інформації про співрозмовника, зокрема:

- уміння схилити співрозмовника на свій бік, викликати в нього почуття довіри. Цього можна досягти правильно побудованим виступом, проявом інтересу до співрозмовника, його сімейних і професійних проблем та успіхів, довірливим тоном спілкування, приємною усмішкою;
- уміння слухати: обличчя має виражати увагу. Ні в якому разі не можна відволікатися, звертаючись до інших людей. Необхідно періодично підтверджувати висловлювання співрозмовника хоча б кивком голови чи словом “так”;
- самому говорити якомога менше, користуючись паузами та не перебиваючи співрозмовника. Дискусію з теми потрібно вести лише спокійним тоном, не дозволяючи собі нічим образити особистість партнера і пам'ятаючи слова Ф. Честерфілда: “Ніколи не виголошуй свої думки гучно і з запалом, навіть якщо в душі ти впевнений у своїй правоті, — вислови їх скромно й спокійно, бо це — єдиний спосіб переконати”.

2.2. Взаємсприйняття та взаємооцінювання учасників комунікативного процесу

Зрозуміло, що саме спілкування дає змогу виявити не лише думки та установки співрозмовників, а й справжні мотиви їхньої діяльності взагалі. Тому як для ефективної побудови тактики і стратегії ділового спілкування, так і для організації успішної взаємовигідної діяльності в цілому партнерам слід об'єктивно оцінювати і враховувати особливості характеру одне одного. Це потребує, за висловом Г. Гейне, тривалого часу і постійного спілкування. Спілкуючись, люди мимоволі пізнають одне одного. Досягаючи взаєморозуміння, вони починають правильно оцінювати одне одного і тим самим раціонально будувати спільну діяльність. Вибір особи для спілкування дуже важливий для людини. Взаємопізнання необхідне як для взаємної адаптації співрозмовників шляхом взаємної кореляції позицій, так і для взаємовиховання в процесі ділового спілкування.

Нагадаємо, що можливості взаємопізнання комунікантів у процесі спілкування залежать від низки чинників, зокрема:

- тривалості контактів;
- складності духовного світу співбесідника, ступеня замаскованості/прозорості його справжніх мотивів;
- гостроти спостережливості адресанта, об'єктивності його ставлення до свого партнера, багатства його власної духовної культури, завдяки якій він виносить судження про культуру адресата;
- досвіду пізнання психології людини;
- володіння людинознавчими знаннями;
- спостережливості партнерів;
- уміння стати на позицію свого співрозмовника.

Об'єктивність сприйняття та оцінювання співрозмовниками одне одного в процесі спілкування має надзвичайно велике значення для успіху комунікативного процесу загалом. Цей необхідний процес усвідомлення себе через свого співрозмовника об'єднує такі важливі процеси, як: ідентифікацію (тобто уподібнення себе партнеру по спілкуванню) та рефлексію (тобто уподібнення до того, як комунікант сприймається своїм співрозмовником).

Наближеним до ідентифікації є явище емпатії, тобто намагання емоційного відгуку на проблеми партнера/партнерів по спілкуванню. Цей психологічний механізм, сприяючи розумінню

ходу думок та емоційного стану іншого суб'єкта мовлення, дає змогу адресантові ніби зсередини поглянути на партнера, щоб зрозуміти його систему мотивів.

У сприйнятті людини людиною розрізняють три ефекти, а саме:

- ✓ *ореола*. Він полягає в тому, що загальне приємне враження про співрозмовника сприяє позитивному оцінюванню невідомих сутнісних рис його особистості, і, навпаки, загальне несприятливе враження від комуніканта спричинює переважання негативних оцінок його характеру;
- ✓ *новизни та первинності*. Цей ефект характеризується тим, що в процесі сприйняття знайомої людини діє ефект новизни, оскільки найбільш значимою виявляється інформація, отримана останньою від знайомої нам людини. Під час зустрічі з незнайомою людиною великий, якщо не визначальний, вплив справляє на нас первинна інформація;
- ✓ *стереотипізації*. Він часто виникає у зв'язку з груповою (професійною, соціальною, візуальною тощо) належністю чи ототожненням суб'єкта мовлення.

Ці ефекти сприйняття проявляються в такому психологічному механізмі, як афектація, що являє собою підсвідоме, спочатку неоформлене мовними засобами, формування судження про співрозмовника.

Для вивчення та оцінювання залученої до ділового спілкування особистості використовують як формальні методи сприйняття партнера (цілеспрямовані бесіди, вивчення біографій та необхідних документів, різноманітні тести), так і неформальні методи (інтуїтивні засоби).

Використання формальних методів сприяє більшій об'єктивності, ясності та визначеності сприйняття. Світова практика свідчить про те, що спочатку вивчають важливі деталі біографії, соціального походження, життєвого шляху керівників потрібної для партнерства фірми, а вже потім намагаються встановити з ними ділові контакти.

Психологи, однак, стверджують, що, реагуючи на будь-яку ситуацію, людина на 90 % керується почуттями і лише на 10 % — розумом. При цьому реакція почуттів є первинною й миттєвою, а тому оцінювання на підсвідомому рівні часто стає визначальним для всього процесу ділового спілкування.

Важливо відразу викликати атракцію, тобто позитивне емоційне ставлення у свого партнера по розмові. Її важливість для усього процесу спілкування важко переоцінити, оскільки, довівши на початку розмови чесність і прозорість власних намірів, у подальшому спілкуванні буде набагато легше "завоювати" співрозмовника доказами доцільності та законності того, що йому пропонується. Якщо ж у перші хвилини комунікативного акту довіру адресата не вдається завоювати, то апелювати до його розуму в подальшому спілкуванні буде важко, а здебільшого просто неможливо.

Оскільки 90 % всієї інформації передається невербальним способом, тобто через позу, міміку, жестикуляцію, дистанцію, то для успіху ділового спілкування важливого значення набуває інформація, отримана "мовою тіла". Саме тому важливо вміти не лише перекладати емоції на "мову тіла", а й одночасно узгоджувати вербальну та невербальну форми спілкування.

Основними складовими *вербальної комунікації* є:

- *Усне мовлення*. Сюди належать способи використання слів, зокрема те, які (довгі чи короткі та прості) речення використовує мовець; якою мовою він говорить; чи використовує він займенник "я" або "ми". Розмовна мова до того ж дає уявлення про його освітній та інтелектуальний рівні.
- *Звучання голосу*. Існують звукові характеристики мовлення, що не належать безпосередньо до використання мови: гучність, акцент, дикція, висота голосу, швидкість мовлення, сміх тощо. Такі характеристики допомагають зрозуміти почуття людей.

Розділ 2. Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності...

Категоріями *невербальної комунікації* є:

- *Поза*. До цієї категорії належать різні пози, які відображають стан співрозмовника.
- *Міміка*. До цієї категорії належать різноманітні вирази обличчя співрозмовника.
- *Жестикуляція*. Вона охоплює дії, виконувані руками.
- *Дистанція*. Вона вказує на відстань між учасниками спілкування. Більшість міжособистісних контактів відбувається на відстані, приблизно рівній довжині витягнутої руки. Як правило, незнайомі люди зберігають більшу дистанцію, тоді як добре знайомі люди перебувають одне від одного на відстані половину довжини руки.

Зазвичай найчастіше довіряють невербальному джерелу інформації, який є безпосередньою реакцією емоцій, почуттів, ставлення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зв'язок засобів невербальної комунікації з емоціями та емоційним станом співрозмовників

Емоції, емоційний стан співрозмовника	Рухи тіла
Відчуття душевного комфорту	Розслабленість тіла, кінцівки схрещені
Відчуття небезпеки	Руки підняті догори
Войовничий настрій	Руки та ноги схрещені
Бажання зблизитись, зацікавленість, ентузіазм, захоплення	Співрозмовник нахилиється до співрозмовника
Бажання віддалитись	Партнер відсувається, відвертається
Депресія, пригніченість	Співрозмовник сутулюється, опускає голову та плечі
Експансивні бажання, чванливість, гордість, самовпевненість	Голова високо піднята, шия пряма, корпус випрямлений чи відхилений назад
Щирість, відвертість	Руки розкриті долонями догори
Відкритість, дружнє ставлення	Піджак розстібнутий (або знятий)
Почуття власної провини або напружене сприйняття	Руки сховані (за спину, в кишені)
Захист, оборона, хвилювання, гнів	Стиснуті кулаки
Спокій	П'ясті рук розслаблені
Бажання піти геть	Ноги чи все тіло повернуті до виходу
Демонстрація влади	Мовець жестикулює стиснутим кулаком
Перевага	Під час потискання руки рука міститься згори
Підлеглість	Під час рукостискання руку тримають знизу, плечі опущені
Підозра, сумнів	Погляд у бік від співрозмовника
Здивування, переляк	Широко розплющені очі
Нервозність	Часте моргання
Рішучість	Стиснуті губи
Задума, пасивність	Руки за спиною

Науковці дослідили цікавий парадокс. Його суть полягає в тому, що найприроднішим засобом невербального спілкування є погляд, оскільки лише рух зіниць під час ділового спілкування є некерованим. Вони мимовільно розширюються або ж звужуються, передаючи найправдивішу інформацію про реакцію мовця на висловлювання співрозмовника. Наприклад, китайські й турецькі купці призначають ціну товару, орієнтуючись на зіниці покупця: якщо він отримує бажане, його зіниці розширюються. Тому очевидно, що для ділового спілкування трактування поглядів і супровідних рухів є не менш важливим, аніж усвідомлення мовної інформації, отриманої від співрозмовника. У цьому контексті заслуговує на увагу запропонований Дж. Міллером та К. Борґеном підхід до трактування невербальної поведінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Реакція співрозмовника на негативну невербальну поведінку

Невербальна поведінка	Трактування	Реакція адресата
Керівник схрещує руки на грудях і відхиляється на спинку стільця	Байдужість і складність переконати співрозмовника у будь-чому	Ця людина вже ухвалила власне рішення, моя думка не має для неї значення
Легке постукування по столу	Нетерпіння	Ділову зустріч треба закінчувати
Молитовно складені долоні, пальці злегка розставлені	Почуття верховенства, зверхності, хитрості	Пересвідчившись, що немає відступу, закінчити розмову
Співрозмовник потирає очі	Недовіра	Поміркувати
Партнер на зустрічі гризе нігті	Невпевненість, страх	Умови приймає, але незадоволений
Легкий уклін/нахил голови	Спокій, задоволення	Ділову зустріч можна завершувати
Підняття голови та погляду вгору, нахил голови, зосереджений вираз	Зачекай хвилику, я поміркую	Контакт перервати
Сердитий погляд	Ця людина сердиться на мене	Агресія у відповідь, страх або ухилення — залежно від того, хто відправник сигналу
Колега не відповідає на ваше привітання	Ця людина недружелюбна	Ця людина непривітна
Глибоке зітхання	Роздратування, антипатія чи незадоволення	На мою думку не зважають
Довгий нерухомий погляд в очі співрозмовника	Бажає підкорити, взяти гору	Діяти за обставинами
Погляд убік	Зневага	Відхід від контакту.
Погляд на підлогу	Страх та бажання втекти	Відхід від контакту.
Керівник дивиться вбік, коли розмовляє	Ця людина не проявляє до мене уваги	Мій керівник надто зайнятий, щоб слухати про мої проблеми, або вони йому просто не потрібні
Керівник дивиться понад окулярами	Скептицизм чи недовіра	Співрозмовник не вірить у те, що я кажу

Невербальна поведінка	Трактування	Реакція адресата
Керівник продовжує щось читати, коли співробітник говорить	Відсутність уваги та зацікавленості	Моя думка не дуже важлива для мого керівника
У процесі діалогу не вдається встановити контакт очима	Недовіра і/чи невпевненість	Ця людина щось приховує
Пришвидшене дихання (іноді супроводжується змахом рук)	Гнів, роздратованість або сильний стрес	Уникати цієї людини за будь-яку ціну

Важливо пам'ятати, що співрозмовники вкладають різну інформацію у використовувану ними лексику. З метою уникнення взаємного нерозуміння науковці рекомендують співрозмовникам:

- На початку розмови з'ясувати розуміння ключових слів, які будуть використовуватись.
- Формулювати повідомлення з однозначно відомим понятійним навантаженням.
- Пропонувати відомі усні формулювання. При цьому швидкість викладу усного інформаційного повідомлення повинна відповідати можливостям сприйняття.
- Прогнозувати зміст смислових навантажень, на які з найбільшою вірогідністю може реагувати одержувач інформації.
- Не реагувати на небажані смислові навантаження, що не стосуються справи.

2.3. Слухання як зворотний зв'язок комунікативної взаємодії

Безперечно, що задля досягнення цілей ділового спілкування передусім потрібно набратися терпіння і вислухати якомога більше побажань та аргументів співрозмовника й лише після цього розкривати свої карти й "валізи" з власними пропозиціями. Тому насамперед потрібно бути хорошим слухачем, щоб своєю увагою надихати співрозмовника на розповідь. Чарльз В. Еліот вважав, що "не існує ніякої таємниці, яка забезпечує успіх у ділових контактах... Виняткова увага до того, хто говорить з вами, — ось що важливо й потрібно. Немає нічого, що було б так приємно, як це".

Відомий журналіст і інтерв'юер знаменитостей Айзек Ф. Маркуссон якось сказав, що багато хто з людей не може справити вигідного враження лише через те, що не вмів уважно слухати. На його думку, ці люди настільки зайняті тим, що самі збираються сказати, що стануть глухими... Видатні люди говорили, що віддають перевагу хорошим слухачам перед хорошими розповідачами, хоча здатність слухати трапляється, очевидно, рідше, ніж інші властивості людської натури.

Успіх комунікації безпосередньо залежить від наявності зворотного зв'язку між партнерами. Із урахуванням такого зворотного зв'язку процес „розгортання” спілкування набуває певної форми (рис. 2.2.).

Двосторонність, а отже і активність комунікативного процесу наочно зображена на рис. 2.3.

Рисунки 2.2. та 2.3 свідчать про те, що *кожний комунікативний акт — це одночасно процес говоріння, який спрямовується від адресанта до адресата, і процес слухання. Спрямовуючись від адресата до адресанта, він передбачає наступні стадії: Сприйняття — Осмислення — Оцінка — Відповідь.*

Уміння слухати інших, будучи одним з найважливіших компонентів у структурі управлінського та й взагалі міжособистісного спілкування, одночасно є свідченням існування/відсутності зворотного зв'язку.

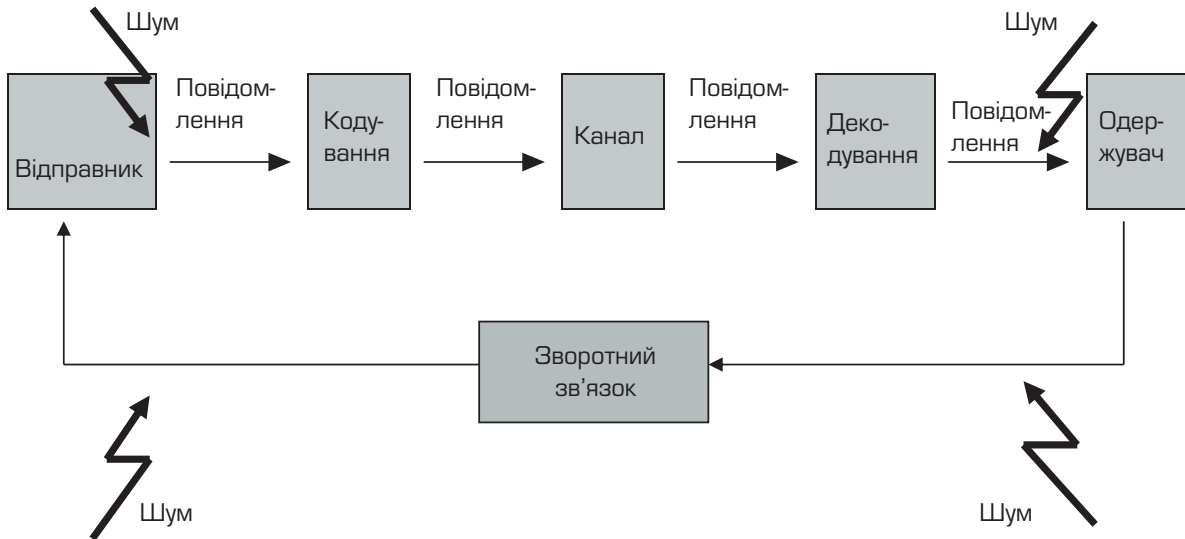


Рис. 2.2. Схема комунікативного акту



Рис. 2.3. Модель процесу комунікації

Зворотний зв'язок — це форма комунікації, за якої одержувач повідомлення, адресат, дозволяє її відправнику, адресанту зрозуміти, як він сприйняв адресоване йому повідомлення. В результаті цього людина дізнається про ефект, який справляє її поведінка на оточуючих людей.

Оскільки надання та отримання зворотного зв'язку передбачає “переадресування” отриманої співрозмовником інформації, можна з усією впевненістю стверджувати, що внаслідок існування такого зв'язку внутрішньогрупова кооперація співробітників стає ефективнішою і прозорішою.

Організація ефективного зворотного зв'язку потребує певних зусиль і виконання низки загальних рекомендацій, а саме:

- Надаючи зворотний зв'язок, описувати поведінку, що зробила необхідним його використання. Разом з тим цей зв'язок не повинен стосуватися жодної особи.
- Такий зв'язок не передбачає оцінювання особистості, це лише певні зауваження, висловлювані з метою удосконалення діяльності.
- Зворотний зв'язок повинен мати конкретну, а не загальну форму, він повинен бути зрозумілим адресату.
- Зворотний зв'язок надається в інтересах як одержувача, так і відправника інформації.

Розділ 2. Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності...

- Зворотний зв'язок має сенс лише тоді, коли адресат готовий до його сприйняття.
- Зворотний зв'язок — не дискусія.

Окрім запропонованих рекомендацій, існує низка правил, якими повинен користуватися і відправник, і одержувач зворотного зв'язку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Правила для надавача та одержувача зворотного зв'язку

Правила для відправника зворотного зв'язку

- Заздалегідь чітко визначте для себе, що ви хочете сказати, і зберіть необхідну інформацію.
- Почніть з позитивних моментів.
- Подайте зворотний зв'язок у такій формі, щоб він виглядав як можливість, а не загроза.
- Будьте конкретним. Поясніть, як впливає на вас поведінка іншої людини, наприклад, вживаючи фрази типу: „Зауваження, яке ви щойно зробили...”.
- Будьте чесним і відвертим.
- Намагайтеся зробити ваші зауваження описовими, уникайте критики та оціночних висловлювань.
- Не вдавайтеся до критики особистості співрозмовника.
- Звертайтеся до подій, що відбулися в момент мовлення або незадовго до цього.
- Надайте співрозмовнику можливість відповісти на ваші зауваження. Уважно вислухайте його і зберігайте об'єктивність щодо висловлюваних ним думок.
- Покажіть, що ви довіряєте співрозмовнику, і завершіть вашу розмову позитивними зауваженнями стосовно майбутнього.
- Цініть людей за те, що вони такі, якими вони є, а не лише за їхні заслуги.
- Надавайте зворотний зв'язок лише тоді, коли його одержувач отримує від нього користь.
- Робіть висновки і наводьте конкретні приклади.

Правила для одержувача зворотного зв'язку

- Уважно слухайте, перш ніж прийняти зворотний зв'язок. Якщо щось видається вам неясним, ставте уточнюючі запитання.
- Не займайте оборонну позицію і не переходьте в напад. Не шукайте обставин, які виправдовують вашу поведінку. Зворотний зв'язок — це процес навчання.
- Сприймійте те, про що вас повідомили в результаті зворотного зв'язку, і проаналізуйте, чому ваша поведінка викликала таку реакцію в оточуючих.
- Зрозумійте: людина, що надає вам зворотний зв'язок, доброзичливо ставиться до вас. Не вважайте, що на вас нападають.
- Не висловлюйте негативних емоцій. Вивчіть зворотний зв'язок разом з людиною, яка вам його надала.
- Не намагайтеся жартувати чи мудрувати. Зосередьте свою увагу на змінах у кращий бік.
- Узагальнюйте висловлювання, отримані вами в процесі такого зв'язку, щоб зуміти сформулювати свої зауваження у відповідь.
- Задавайте питання з метою прояснення отриманого зворотного зв'язку.
- Прискіпливо оцінюйте корисність отриманого зворотного зв'язку для вас.
- Не демонструйте різкої чи агресивної реакції на негативний зворотний зв'язок. Вибирайте з нього корисну для вас інформацію.
- Не сприймайте зворотний зв'язок як критику.
- Демонструйте повагу до людини, що вам надала зворотний зв'язок, тому що вона знайшла у собі мужність допомогти вам.

Існують офіційні вимоги до активного слухання:

- ✓ **Інтенсивність.** Доведено, що людський мозок здатний осмислювати обсяг мовлення приблизно в 6 разів більший, ніж той, на який здатний пересічний оратор. Внаслідок цього в адресата залишається значний резерв часу, який він може використати для вільного,

абстрагованого від теми повідомлення, мислення. Співрозмовник — адресат з розвиненими навичками активного слухання інтенсивно слухає повідомлення адресанта, відкидаючи при цьому сторонні думки, які можуть відволікати від процесу слухання.

- ✓ Емпатія. Вона вимагає від адресата усвідомлення повідомлення з позиції адресанта. Слід намагатися зрозуміти суть думок, які хоче передати мовець, а не те, що хочеться почути. Оскільки емпатія вимагає не лише знання співрозмовників, а й певної взаємної гнучкості, адресат повинен “відімкнути” власні думки й почуття та почути адресанта. Лише за такого підходу до повідомлення його інтерпретація адресатом буде саме такою, якою її замислив адресант.
- ✓ Сприйняття. Завдання активного слухача — об'єктивно сприймати все повідомлення й утримуватися від оцінювання його змісту.
- ✓ Готовність взяти на себе відповідальність за повноту повідомлення. У процесі активного слухання найчастіше використовуються методи сприйняття не лише змісту, а й почуттів та ставлення запитань, які гарантують розуміння.

Науковці розробили систему розвитку навичок активного слухання. Нею передбачено такі етапи розвитку цих навичок:

1. Забезпечувати “контакт очима”, оскільки це сприяє зосередженню уваги, зменшує ймовірність відволікання та заохочує мовця. Такий контакт свідчить до того ж про зацікавленість і небайдужість.
2. Використовувати підтверджувальні жести та відповідний вираз обличчя. У ефективного слухача невербальні засоби сприйняття інформації — жести та вираз обличчя — повинні виражати одне й те ж саме, а це свідчить про активне сприйняття ними повідомлення.
3. Уникати відволікаючих дій та жестів, які свідчать про нудьгу. Варто пам'ятати, що такі дії створюють у адресанта відчуття втрати інтересу до нього та його слів.
4. Ставити запитання, які допомагають з'ясувати суть почутого, забезпечують розуміння і переконують мовця в тому, що його повідомлення варте уваги.
5. Переказувати почуте своїми словами. Це — чудовий інструмент для підтвердження уваги адресата та для забезпечення контролю за правильністю сприйняття повідомлення.
6. Намагатись не перебивати мовця. Потрібно дати адресанту можливість повністю висловити свою думку.
7. Не коментувати висловлювання співрозмовника. Більшість людей схильні швидше висловлювати власні ідеї, аніж слухати інших. Неможливо одночасно говорити і слухати. А тому варто, усвідомлюючи цей факт, не коментувати сказаного адресантом.
8. Забезпечувати плавний перехід від ролі адресанта-мовця до ролі адресата-слухача і навпаки. З погляду слухача, це означає зосередження на тому, що має сказати мовець, і уникання протягом слухання, підготовки власної відповіді, яку він має виголосити, щойно трапиться для цього нагода.

Удосконалюючи своє вміння активно слухати, основну увагу потрібно приділити недопущенню найбільш поширених помилок, дотримуючись таких *правил “Не...”*:

- Не сприймайте мовчання за увагу — людина може просто зануритися у власні думки.
- Не робіть вигляд, що слухаєте. Це марно: брак відсутність інтересу та нудьга неминуче проявляться у виразі обличчя та жестах. Краще вже відразу зізнатися співрозмовнику в тому, що в цей момент ви не можете його вислухати досить уважно через серйозну причину. В цьому випадку краще перенести вашу зустріч на сприятливіший для вас обох час.
- Не перебивайте співрозмовника без потреби. Доведено, що керівники частіше перебивають підлеглих, ніж навпаки. Якщо ж для уточнення суті висловлюваного вам

необхідно-таки перебити мовця, ваше завдання допомогти йому відновити перерваний вами ж хід думок.

- Не робіть покvapливих висновків. Кожна людина підсвідомо схильна судити, оцінювати, схвалювати / не схвалювати те, про що йдеться. Пам'ятайте, що така суб'єктивна оцінка — бар'єр для змістовного ділового спілкування.
- Не давайте "втягнути" себе в дискусію. Коли ви подумки не погоджуєтесь зі своїм співрозмовником, то зазвичай перестаєте слухати і чекаєте своєї черги висловитися. А коли вже починаєте дискутувати, так захоплюєтесь обґрунтуванням своєї точки зору, що інколи не чуєте свого партнера по розмові. Вислухайте його до кінця, щоб зрозуміти, з чим саме ви не погоджуєтесь, а вже після цього висловлюйте свою думку. При цьому, за порадою Ф. Честерфілда, ніколи не виголошуйте своєї думки гучно і з запалом, навіть якщо в душі ви впевнені у своїй правоті. Висловіть її скромно й спокійно, бо це єдиний спосіб переконати співрозмовника.
- Не ставте занадто багато запитань. Можна уточнити висловлене, проте "закриті" запитання, що вимагають відповіді типу "Так"/"Ні", необхідно зводити до мінімуму. Надмірна кількість таких запитань пригнічує співрозмовника, відбирає в нього ініціативу і ставить іноді в оборонну позицію.
- Ніколи не кажіть: "Я добре розумію ваші почуття". Таке твердження часто служить виправданням ваших марних намагань переконати співрозмовника в тому, що ви його слухаєте і чуєте. Дізнатися ж про те, що думає, а тим паче відчуває співрозмовник, насправді дуже важко.
- Не виказуйте надмірної чутливості до емоційного боку мовлення. Слухаючи схвильованого партнера, будьте стримані. В протилежному разі існує небезпека не зрозуміти зміст розмови. Остерігайтеся, щоб емоційно забарвлені слова не вибили вас із колії, і щоб ви не втратили їхнього сенсу.
- Не давайте порад, коли вас про це не просять. Якщо ж таке прохання висловлюється, то уточніть, яких саме порад потребує ваш співрозмовник.
- Не прикривайтеся слуханням як сховищем. Пасивні та невпевнені в собі люди іноді використовують такий прийом як можливість уникнути спілкування і самовираження. Однак у цьому випадку вони не лише не говорять, але й не слухають.

Д. Карнегі розробив дванадцять способів, як схилити співрозмовника на свій бік, зробити його своїм однодумцем, а отже партнером, а не противником у діловому спілкуванні:

1. *Якщо ви хочете здобути перемогу в суперечці — уникайте її.* Слід завжди оминати гострі кути. Більшість людей неохоче вступають у суперечку, яку науковці називають "найвищим пілотажем спілкування", "змаганням розуму", "розумовим масажем", визнаючи її руйнівну силу: "В цій словесній бійці, яку ми для пристойності називаємо "полемікою", забіякам нема діла до правди, вони взаємно шукають один в одного словесних помилок, обмовок, слабких місць і б'ють один одного не стільки для доказу істинності своїх вірувань, скільки для публічної демонстрації своєї спритності" (М. Горький).

"Я був слухачем і учасником багатьох суперечок, мав можливість оцінити їхні результати і дійшов висновку, що в земному світі існує тільки один спосіб домогтися найкращого результату в суперечці — це уникнути її. Ви не можете виграти суперечки. Не можете тому, що, програвши її, ви програєте, але і вигравши, ви також програєте. Чому? Припустимо, ви одним махом звалили опонента своїми аргументами, довівши, що він нічого не розуміє в цьому питанні, і що тоді? Ви почуваєте себе чудово. А він? Ви заставили його відчути приниження. Ви поранили його

гордість. Ваш тріумф викличе в нього лише жадобу помсти. Отже, той, кого переконали проти волі, залишається при своїй думці,” — слушно зазначав Д. Карнегі.

Поряд із завданням, як навчитися вести розмову, невідкладним є завдання, як навчитися утримуватися від зайвих розмов та уникати словесних баталій. “Якщо ви сперечаєтесь, гарячкуєте і заперечуєте, ви можете часом здобути перемогу, але то буде непотрібна перемога, тому що ви ніколи не завоюєте доброї волі вашого опонента”, — застерігав Б. Франклін.

Оскільки непорозуміння ніколи не усувається за допомогою суперечки, то варто завжди пам'ятати про дипломатію, примирення і щире прагнення зрозуміти погляди співрозмовника. Це потрібно для того, щоб дійти спільної думки. “Будь дипломатичним, — радив своєму сину фараон стародавнього Єгипту Ахтой, — це допоможе тобі домагатися свого”. Висловлена ще за дві тисячі років до народження Ісуса Христа порада і сьогодні не втратила своєї актуальності, оскільки в ній — як запурука, так і необхідна умова позитивної комунікативної поведінки.

Цивілізований діалог потребує від його учасників дотримання правил “Кодексу поведінки” під час дискусії, а саме:

- ✓ Володіти істиною в останній інстанції нікому не дано.
- ✓ “Категоричні імперативи” не допускаються.
- ✓ Заборона, пресинг, тиск не повинні використовуватися.
- ✓ Дискусія розглядається як словесне змагання з метою спільного пошуку істини, а не з метою взаємного “побиття”.
- ✓ Потрібно вміти слухати (і чути!) опонента, шукати в його судженнях раціональні зерна, а не збирати контраргументи, не бажаючи зрозуміти його і вважаючи, що власна думка — найкраща з-поміж усіх: “Я вітаю відкриту полеміку та інші погляди. Але водночас знаю, що я правий маю рацію!” (В. Черчилль).
- ✓ Неминуча емоційність суперечки не повинна переходити в лайку, в образу гідності партнерів по спілкуванні.

Усі ділові суперечки науковці поділяють на дві групи: індивідуальні та публічні. Сперечатися публічно набагато ефективніше, адже всім видно некомпетентність опонента, що розмірковує необ'єктивно, знає недостатньо, а тому він не має рації.

Індивідуальна ділова суперечка потребує правильного сприйняття почутого, оцінювання та відповідної реакції. Тому, вступаючи в таку суперечку, необхідно:

- Чітко визначити основні поняття, щоб не сперечатися про зовсім різні речі.
- Використовувати термінологію, яка була б зрозумілою всім учасникам.
- Добре розуміти доцільність суперечки.
- Поважати думки всіх учасників дискусії.
- Прислухатися та брати до уваги погляди всіх учасників розмови.
- Передбачити можливість іншого рішення, прийняттого для всіх.
- Чітко розмежовувати об'єктивні та суб'єктивні фактори. Відкидати ті з них, які не сприяють виробленню спільного погляду на обговорювану проблему.
- Не вдаватися до адміністрування, пам'ятати, що посада не дає права грубо поводитися зі співрозмовником.
- Не викрикувати з місця, а попросити слова. Говорити потрібно спокійно за формою та доказово за змістом.
- Використовувати жести та міміку для більшої виразності своїх слів необхідно.
- Відшукати очима серед співрозмовників людину, яка уважно слухає, та й звертатися до неї, щоб уникнути зайвого хвилювання.

Розділ 2. Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності...

- Обґрунтувати й переконливо аргументувати власну позицію, ні в якому разі не ображаючи партнера. Істинність доказів повинна бути бездоганною, а всі докази мають бути послідовно взаємопов'язаними.

2. Поважайте думку інших людей. Ніколи не говоріть співрозмовнику прямо, що він не має рації.

Показати та довести неправоту ділового партнера можна і легко, і швидко. Однак цього не варто робити ні в якому разі, адже це може викликати у співрозмовника лише бажання завдати удару у відповідь, а не змінити свої погляди чи думки. Тому не варто вживати вислови на кшталт: “Зараз я вам доведу...”, це однаково, що сказати: “Я розумніший за вас. Зараз ви побачите, що не маєте рації”. Така заява — це виклик, що підсвідомо породжує почуття протесту та бажання негайно дати рішучу відсіч.

Варто так доводити співрозмовникові свою правоту, щоб він про це й не здогадувався: “Якщо можеш, будь мудрішим за інших, але не говори їм про це”, — радив лорд Честерфілд. Навіть якщо ви переконані у неправоті адресанта, і тоді варто застосовувати під час розмови висловлювання типу: “Ну і ну! А я думав зовсім інакше. Але я, звичайно, можу і помилятися. Перевірмо це разом ще раз”.

Вважаємо, що корисними вам стануть поради Б. Франкліна: “Я взяв собі за правило взагалі утримуватися від прямих заперечень на висловлену кимсь іншу думку та від будь-яких категоричних заперечень і тверджень зі свого боку. Я заборонив собі вживання слів, у яких містяться категоричні нотки, як-от: “звичайно”, “безперечно”, замінивши їх висловами “уявляю собі”, “припускаю”, “гадаю, що це повинно бути так або так”, “на цей час мені це уявляється таким чином”. Коли хто-небудь стверджував щось безумовно помилкове з мого погляду, я відмовляв собі у задоволенні рішуче заперечити йому і негайно показати абсурдність його пропозицій, а починав говорити про те, що в деяких випадках або за певних обставин його думка могла б виявитися правильною, але цього разу вона видається мені такою, що трохи не відповідає дійсності і т.д., і т.п. Швидко я переконався у користі цієї переміни в манерах; розмови, в яких я брав участь, стали проходити значно спокійніше.”

3. Якщо ви самі в чомусь не маєте рації, визнайте це одразу та щиро.

Визнання власних помилок перед співрозмовником дозволить уникнути будь-яких непорозумінь та засвідчить ще раз готовність до конструктивної комунікативної взаємодії.

4. Спочатку проявіть своє дружнє ставлення до співрозмовника.

У діловому спілкуванні важливо, щоб ви ніколи не проявляли свого ворожого ставлення та войовничого тону, адже цим ви відразу і безнадійно віддалите від себе свого потенційного партнера. “Якщо ви прийдете до мене із стиснутими кулаками, — писав В. Вільсон, — я думаю, що і мої кулаки стиснуться, так само міцно, як ваші. Але якщо ви прийдете і скажете: “Сядьмо і поговорімо, а в разі розбіжностей у поглядах постараймося зрозуміти, в чому вони”, — то швидко виявимо, що ми не так вже й далеко одне від одного, що пунктів, за якими ми сходимося, значно більше, і що коли в нас вистачить терпіння, щирості й бажання дійти згоди, то ми дійдемо її”.

Незаперечним є той факт, що не можна змусити інших погодитися з нашою думкою. Їх можна переконати, але ненав'язливо та дружнелюбно. Лінкольн радив: “Стара і безперечна істина — краплею меду впіймаєш більше мух, ніж гаманом жовчі. Так і з людьми. Якщо ви хочете привернути кого-небудь на свій бік, спочатку переконайте його, що ви — його щирий друг. Це буде тією краплею меду, яка приверне його серце, а це — хоч що б там говорили — найправильніший шлях до його розуму”.

5. Намагайтеся отримати від вашого співрозмовника ствердну відповідь ще на самому початку розмови.

Психологи не радять розпочинати розмову з питань, на які ви і ваш партнер маєте різні погляди. Слід з самого початку акцентувати на тих питаннях, з яких у вас обох повна згода. Постійно підкреслюйте, що мета у вас одна, а певна різниця в поглядах стосується лише технічних питань її досягнення.

Спонукайте співбесідника із самого початку говорити "так", утримуйте його від негативної відповіді "ні", яка є найбільшою перешкодою, що важко перебороти. Коли людина сказала "ні", її самолюбство вимагає, щоб вона залишалася вірною висловленому. Пізніше вона може відчувати, що ця негативна відповідь була нерозумною, однак існує її "дорогоцінна" гордість, з якою вона не може не рахуватися. Все це змушує її уперто дотримуватися сказаного вже раз. Саме тому так важливо з самого початку спрямувати колегу по спілкуванню в бік підтвердження та згоди.

Психологи легко пояснюють цей феномен: коли людина говорить "ні" і насправді так думає, вона робить значно більше, ніж тільки висловлює "ні". Весь її організм — нерви, залози внутрішньої секреції, мускули — настроюється на заперечення. Як правило, це відбувається вмить, але іноді можна помітити ніби відхилення назад, психологічне відчуження. Вся нервово-мускульна система займає оборонну позицію неприйняття.

І, навпаки, коли людина говорить "так", ніякого відчуження не відбувається. Організм, немов подавшись уперед, відкривається для сприйняття. Тому що більше "так" вдасться нам "видобути" із співбесідника на початку розмови, тим вірогідніше, що ми досягнемо успіху в намірі вважати його уявлення головною своєю пропозицією.

6. Надайте вашому співрозмовнику можливість говорити більше, а самі намагайтеся говорити менше.

Ларошфуко сказав: "Якщо ви хочете придбати ворогів, дайте друзям відчувати вашу зверхність над ними, але якщо ви хочете мати друзів, надайте їм можливість відчувати свою перевагу над вами". Саме тому в розмові ви повинні заохочувати партнера викласти свою власну думку.

7. Нехай ваш співрозмовник відчує, що ідея належить йому.

Визнання авторства ідей іншого співрозмовника можна вважати своєрідним ключем, який відчиняє перед партнерами по спілкуванню двері взаємної довіри, рівноправності та готовності до взаємозацікавленого ділового партнерства.

8. Намагайтеся побачити проблему очима опонента. Г. Форд вважав, що коли й існує секрет успіху, то він полягає у здатності прийняти погляд іншої людини і бачити речі під її кутом зору так само добре, як під своїм власним.

9. Ставтесь зі співчуттям до думок і бажань співрозмовника. Важливу роль для цього відіграє професійний такт як учасників розмови, так і керівника-управлінця. Професійний такт проявляється в умінні делікатно вирішувати питання, що стосуються інтимних сторін життя і відносин особистості. Делікатність — це передусім повага, визнання прав іншої людини на свободу думок, почуттів, поведінки.

10. Як аргумент використовуйте благородні мотиви.

Як вже зазначалося вище, в основі ділового спілкування мають лежати морально-етичні принципи. Це — імператив, від дотримання якого залежить результативність не лише однієї

Розділ 2. Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності...

ділової розмови, а й майбутнє комунікативної взаємодії співрозмовників та їхня готовність стати взаємозацікавленими партнерами.

11. Наводьте наочні приклади для доказу своєї правоти, ідей, інсценізуйте їх.

Це необхідно для проведення предметного обговорення на всіх етапах комунікативної взаємодії співрозмовників.

12. Якщо ви хочете змусити людей щось зробити, постарайтеся пробудити в них жадобу змагання, “збудити дух суперництва. Я маю на увазі суперництво не з корисливою метою — заробити якомога більше грошей, а пов’язане з бажанням довести свою вищість”, — писав Ч. Швєб.

До Сократа в Афіни здалека приїхав молодий чоловік, якого переповнювало бажання опанувати мистецтво красномовства. Поговоривши з ним усього кілька хвилин, Сократ зажадав від нього подвійної платні за навчання ораторському мистецтву. На запитання здивованого учня: “Чому?” славетний учитель відповів: “Тому що мені доведеться навчити тебе не тільки говорити, а й навчити, як потрібно мовчати та слухати”.

Цю думку видатного мислителя давнини підтверджує також талановитий письменник Л. Фейхтвангер, який вважав, що людині потрібно лише два роки, щоб навчитися говорити, і шістдесят літ, щоб навчитися тримати язик за зубами.

Князь Київської Русі Володимир Мономах у відомій настанові “Повчання до дітей” рекомендував дітям князів і дружинників: “У присутності старших мовчати, мудрих слухати, старшим підкорятися, з рівними собі й молодшими в любові перебувати, без лукавого наміру розмовляючи, якомога більше вдумуватися, не шаленіти словом, не осуджувати мовою, не сміятися багато”.

Філософ-стоїк Епіктет пояснював, що в бесіді потрібно більше слухати, ніж говорити: “Недарма Бог дав нам один язик і пару вух”.

З наведених цитат випливає, що вміння слухати має першочергове значення для людського спілкування. Дуже часто співрозмовник слухає, але не чує. Цей феномен пояснюється тим, що організація результативного слухання є складним процесом. До того ж адресант більше за адресата зацікавлений у тому, щоб почули саме його.

Доведено, що слухання втомлює більше, ніж саме мовлення, адже воно вимагає великих інтелектуальних зусиль, а активне слухання, на відміну від звичайного, вимагає від адресата цілковитої концентрації уваги. Пересічна людина здатна говорити в темпі близько 150 слів за хвилину, тоді як наша здатність чути й осмислювати інформацію становить близько 1000 слів за хвилину. Така значна різниця і пояснює той факт, що наш мозок має достатньо часу та можливостей відволікатися на сторонні речі.

За статистичними підрахунками, із часу, який службовець витрачає робочі та домашні контакти, 9 % він пише, 16 % читає, 30 % розмовляє і 45 % слухає (точніше, мав би слухати). Оскільки, як свідчать експериментальні дані, керівники всіх рівнів до 80 % робочого часу витрачають на ті чи інші види комунікативної діяльності, то саме вони й повинні досконало володіти мистецтвом спілкування, мистецтвом слухання зокрема, адже, як слушно зауважив Лі Яакокке, “неможливо тривалий час досягати успіхів, накидаючись на людей”.

Психологічні дослідження доводять, що людина швидше погоджується з пропозицією тієї особи, до якої вона ставиться позитивно. Саме на цій психологічній закономірності й базуються всі практичні рекомендації щодо оптимізації як управлінського спілкування в цілому, так і активного слухання зокрема. Це пояснюється тим, що для досягнення успіху в такому спілкуванні важливо домогтися від інших не лише розуміння своїх думок, але й бути для них приємним співрозмовником.

В управлінській діяльності фахівці роль атракції оцінюють неоднозначно. Це пояснюється тим, що будь-яке спілкування одночасно відбувається на двох рівнях: змісту та стосунків. Визначальним серед цих двох рівнів є рівень стосунків. Якщо ж такий зв'язок відсутній, взаєморозуміння не досягається і, як результат, комунікативний процес порушується.

Саме тому для досягнення результативності в діловому спілкуванні слід *дотримуватися таких принципів комунікації*:

- Для підлеглого, з яким спілкується керівник, істинним є не те, що він говорить, а те, що розуміє підлеглий. Цей принцип психологічно обґрунтовується тим, що зовнішній вплив на особистість опосередковується внутрішніми умовами, тобто системою цінностей, власним досвідом людини, її установками тощо.
- Якщо співрозмовник неправильно інтерпретує повідомлення керівника, то в цьому завжди винен останній. І відповідальність за точність інформації несе також він.
- Будь-кого неможливо переконати лише аргументами.

Очевидно, що в кожного, з ким ви спілкуєтеся, необхідно формувати позитивне свідоме та підсвідоме ставлення до вас. Згідно з Д. Карнегі, найцікавіший співрозмовник той, хто, будучи уважним слухачем від початку і до кінця розмови, заохочує інших розповідати про себе, а також уміє підтримати висловлену думку. Для досягнення цього необхідно активно користуватися такими правилами:

1. Щиро цікавтеся іншими людьми.

Ще у XVIII ст. лорд Честерфілд у знаменитих "Листах до сина", що стали своєрідною енциклопедією хороших манер, писав: "Вкрай неввічливо не вислухати мовця з повною увагою. Ніщо не може бути грубшим, неприємнішим і менш за все пробачливим, як дійсна чи удавана неувага до співрозмовника". Отже, ставлячи під час бесіди запитання, але не перебиваючи при цьому співрозмовника, висловлюючи своє розуміння почутого жестами та вставляючи влучні зауваження, ви складете про себе враження як про людину, що вміє слухати.

Один знаменитий віденський психолог писав: "Індивідуум, який не виявляє інтересу до своїх братів — людей, переживає максимум труднощів у житті й дуже несправедливо ставиться до інших. Із середовища таких особистостей виходять невдахи і банкрути".

2. Посміхайтесь.

Часто вираз обличчя людини "видає" її ставлення, навіть тоді, коли вона сама не схильна його афішувати. В цьому розумінні обличчя — "дзеркало ставлення" до інших людей. Добрий і приємний вираз обличчя, легка доброзичлива посмішка відразу ж притягнуть співрозмовників, оскільки:

- більшість людей щиро і по-доброму посміхаються саме своїм друзям, а не ворогам;
- коли при спілкуванні в людини, як правило, добрий і приємний вираз обличчя, м'яка посмішка, то це вже сигнал: "Я — ваш друг";
- друг у прямому розумінні слова — це одностудець, захисник і союзник у значущих питаннях, справах;
- одна з потреб людини — це потреба в безпеці й захищеності. Саме друг і є тією людиною, що підвищує захищеність партнерів;
- почуття задоволеності викликає в людини позитивні емоції.

Схематично цей процес подано на рис. 2.4.

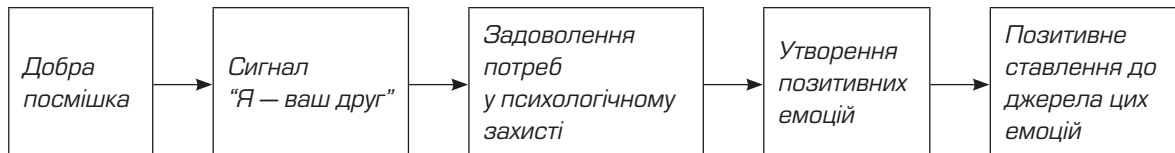


Рис. 2.4. Вплив посмішки на перебіг ділового спілкування

Отже, за допомогою посмішки можна викликати до себе усвідомлену чи й підсвідому атракцію, а для успішного проведення ділового спілкування це — надзвичайно важлива річ.

Однак слід пам'ятати, що усмішка має бути справжньою, тобто пройнятою сердечним добром, що йде з глибини душі. Така посмішка, за словами Д. Карнегі, високо оцінюється на біржі людських почуттів, оскільки нещира посмішка ніколи не може ввести в оману, і єдиним відповідним почуттям на неї є наше обурення та відроза.

Керівник не повинен забувати висновків психологів про те, що людина рідко досягає успіхів хоч би в чому, якщо вона невесела в роботі. Так, наприклад, голова ради директорів однієї з найбільших у США компаній з виробництва каучуку, підтверджуючи ці спостереження науковців, писав: "Я знав людей, які досягли успіху, тому що, займаючись справою, знаходили час посміятися від душі над хорошим жартом. Бачив і таких, що ставали до роботи, як до тяжкої праці. Вони ставали нудними й похмурими, втрачали всяке задоволення від роботи, а в результаті зазнавали в ній невдач".

Якщо хочете, щоб люди раділи зустрічі з вами, ви самі повинні їх зустрічати з радістю. Прислухайтеся до мудрої поради А.Хаббарда, намагайтеся застосовувати її щодня, і ви переконаєтеся, що щаслива людина — це людина, яка багата дружбаю і щастям, а це — неперехідна цінність: "Щоразу, коли ви виходите з дому, наберіть бадьорого вигляду, високо підніміть голову, ніби вона увінчана короною, дихайте на повні груди, "пийте" сонячне світло; вітайте усмішкою ваших друзів і вкладайте душу в кожне рукостискання. Не бійтеся бути неправильно зрозумілим і навіть на хвилину не задумуйтеся про ваших недоброзичливців. Намагайтеся зосередити думку на тому, що вам хотілося б зробити, і тоді, не змінюючи напряму, ви будете рухатися прямо до мети.

Думка понад усе. Займіть правильну психологічну позицію — позицію мужності та життєрадісності. Правильно мислити — це вже означає творити".

Мудрі китайці стверджують, що людина без посмішки на обличчі навіть не повинна відкривати торговельну лавку, бо справи в неї підуть кепсько.

Компанія "Оппенгейм, Коллін енд компані" замовила для себе нові красномовні рекламні надписи: "Усмішка створює щастя в домі, атмосферу доброзичливості в справах, вона — пароль для друзів. Вона — спочинок для втомленого, світло надії для зневіреного, сяйво сонця для засмученого і найкращий з природних засобів проти горя. І якщо в останні хвилини Різдва, що минає, трапиться так, що купуючи що-небудь у наших продавців, ви виявите, що вони так стомилися, що не в змозі подарувати вам посмішку, можна вас попросити, щоб ви їм залишили одну з ваших посмішок? Тому що ніхто не потребує посмішки так, як той, кому вже нічого віддати".

Отож, привертаючи до себе партнерів у комунікативній взаємодії, варто не забувати радо їх зустрічати і щиро посміхатися їм.

3. Пам'ятайте, що кожному приємно чути своє ім'я.

Д. Карнегі зауважує, що для людини звучання її імені — найсолодша і найприємніша мелодія. Чому ж кожна людина потребує "звучання" та "виконання" такої мелодії власного імені?? Тому що:

- присвоєне кожній людині ім'я супроводжує її протягом усього земного життя. Оскільки ім'я та особистість неподільні, ім'я є своєрідним символом особистості;
- коли до людини звертаються, не називаючи на ім'я, це знеособлює звертання. Коли ж у звертанні застосовують ім'я людини, таким чином показують (свідомо чи й підсвідомо) повагу та увагу до її особистості;
- увага до людини — це й утвердження її. Кожна людина претендує на те, що вона — неповторна особистість. І коли така претензія не реалізовується, особистість людини ущемляється;
- коли людина отримує підтвердження того, що вона — особистість, це обов'язково викликає в неї почуття задоволення;
- почуття задоволення завжди супроводжується позитивними емоціями, що людина може й не усвідомлювати як такі;
- людина завжди тягнеться до того, хто (що) викликає в неї позитивні емоції. В результаті цього природного пориву і утворюється атракція.

Схематично цей процес виглядає так (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Звертання до людини по імені та процес спілкування

Очевидно, що запам'ятовування імен і вміння дати співрозмовнику відчуття своєї значущості — один із найпростіших і водночас найефективніших та найважливіших способів залучення ділових партнерів на свій бік. Використання цього способу безпосередньо впливає на ефективність і результативність ділового спілкування.

Один з перших уроків політичної грамотності полягає в тому, що пам'ятати ім'я виборця — це мистецтво управляти державою. Забути — значить пустити в непам'ять. У діловому спілкуванні здатність пригадати необхідне ім'я і пам'ятати його так само важливі, як і в політиці.

4. Будьте хорошим слухачем. Заохочуйте співрозмовника говорити про себе.

“Терплячий слухач” — це теж важлива риса керівника-лідера. До речі, у великих містах, де спілкування значно інтенсивніше, люди не дуже схильні до уважного слухання інших із проникненням і заглибленням у їхні проблеми. Навіть з'явився термін “зануда”, яким позначають ту людину, що на запитання: “Як справи?” починає докладну розповідь про себе. Зазвичай при зустрічі двох знайомих людей відбувається своєрідний мовний ритуал, названий психологом Е. Берном “мовним погладжуванням”. Наприклад:

К е р і в н и к: — Добрий день (перше “погладжування”).

П і д л е г л и й: — Добрий день (“погладжування” — відповідь).

К е р і в н и к: — Як ваші справи? (“погладжування” — запитання).

П і д л е г л и й: — Нормально (“погладжування” — відповідь).

К е р і в н и к: — Ну, то бажаю успіхів! (“погладжування” — спонукання).

П і д л е г л и й: — Дякую (“погладжування” — відповідь).

На рівні змісту таке спілкування не має значення, а на рівні стосунків такого роду формальні “погладжування” — важливий сигнал, інформація про наявність/відсутність позитивного ставлення керівника до підлеглого.

У цьому випадку правильно слухати — означає брати участь у прийнятому ритуалі щоденного спілкування. І єдине, що при цьому вимагається, — просто посмішка і привітання рукою (рис. 2.6).

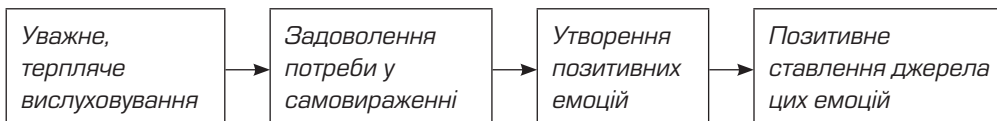


Рис. 2.6. Психологічний механізм впливу уміння слухати

Слухати — це означає не просто мовчати, а й уміти протягом усієї розмови зосереджувати й утримувати увагу на обговорюваному предметі. А це, на жаль, вдається не завжди. Очевидно, що мистецтво спілкування з іншими вимагає тимчасово відсунути власне “Я” на другий план. Це важливо для встановлення та утримання необхідних нам контактів, оскільки, говорячи про вміння слухати співрозмовника уважно та зацікавлено, необхідно одночасно вести мову про вміння розуміти інших: “Треба вміти мовчати взагалі про все, що має значення лише для тебе одного, — повчає Ф. Честерфілд, — оскільки людина, яка говорить тільки про себе, лише про себе і думає. А “людина, яка думає тільки про себе, — наголошував президент Колумбійського університету Ніколас Батлер, — безнадійно темна. Вона темна незалежно від того, наскільки значна здобута нею освіта”.

Слід не просто прислухатися до того, що говорять інші, а й проявляти зацікавленість до почутого та до висловлених співрозмовниками думок. Спробуйте поглянути на речі, про які вам говорять, очима інших. Проявіть, наскільки це можливо, своє розуміння висловлених співрозмовником проблем, бажань, поглядів. Ви нічого не втратите, якщо підкреслите, що запропоновані ним ідеї та пропозиції просто геніальні.

Не соромтеся говорити і про власні недоліки, коли ви вже перейшли на довірливий тон. Це підніме вас в очах інших, зробить вас людянішим, а через це і вам будуть відповідати довірою: “Якщо ти хочеш подобатися людям, звертайся до почуттів: умій засліпити погляди, потішити і пом’якшити слух, привернути серце, і нехай тоді розум їхній спробує що-небудь зробити тобі на шкоду”, — радить Ф. Честерфілд.

Виявляйте інтерес до особистого життя ваших співробітників та підлеглих. Для співробітників-підлеглих така зацікавленість — прояв такту та ввічливості. А для керівника будь-якого рівня — це його робота, службовий обов’язок, обумовлений правилами співпраці у межах одного колективу.

Щоб зрозуміти співрозмовника, слід передусім з’ясувати його мету. Потрібно пам’ятати, що в процесі спілкування людина зазвичай або має одночасно кілька цілей, або ж переключається з однієї мети на іншу. В одних випадках співрозмовник хоче засвідчити свою повагу і підтримати взаємовідносини (*соціальна мета*). Соціальне спілкування передбачає, що співрозмовники говорять і слухають по черзі, не перебиваючи одне одного.

В інших випадках співрозмовник намагається отримати необхідну йому інформацію (*інформаційна мета*). У цьому випадку правильно слухати означає точно сприйняти мовлення

співрозмовника, зрозуміти його зміст і запам'ятати. Отримуючи словесну інформацію, слід висловити короткі зауваження з приводу почутого. При цьому доцільним є перефразування, уточнення, резюмування.

Вирішення проблемної ситуації чи врегулювання конфлікту визначає прагнення обох партнерів досягти взаєморозуміння, попри гостру потребу одного з них дати волю почуттям, що переповнюють його (*експресивна мета*). Експресивне спілкування передбачає застосування прийомів й уміння уважно мовчати, не втручаючись у мовлення співрозмовника, оскільки він і без того надто емоційно збуджений та саме через це йому важко формулювати свої думки. Необхідно також висловити своє розуміння почутого і схвалити поведінку партнера по розмові.

Можливо, що учасник процесу спілкування ставить певні вимоги, звертається зі скаргою чи з проханням, примушуючи вас не лише уважно слухати, але й піти йому назустріч (*спонукальна мета*). У такій комунікативній ситуації незмінними стають прийоми слухання, заснованого на співпереживанні чи розумінні почуттів іншого. Слід дати зрозуміти співрозмовнику, що ви поділяєте його почуття.

Отже, вміння слухати можна визначити як здатність слухати, розуміти, запам'ятовувати і використовувати почуте. Саме тому вміння добре слухати — це також уміння ефективно вчитися. Відмінність хороших слухачів від поганих подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняння хороших і поганих слухачів

Хороші слухачі	Погані слухачі
Спокійно вислуховують, як інша людина висловлює свою думку, намагаються зрозуміти питання, використовуючи ті ж прийоми розмірковувань, що і співрозмовник, ставлять питання для уточнення почутої інформації.	Перебивають співрозмовника, перш ніж він завершив свою думку.
Використовують невербальні сигнали, такі як кивання головою, відкритий погляд на співрозмовника і нахилання в його бік.	Демонструють такі невербальні прояви своєї неухважності до співрозмовника, як перебирання в руках різних дрібних предметів, гойдання на стільці, зиркання на годинник тощо.

Причинами, що заважають ефективному слуханню, науковці називають, крім того, такі стани людини:

- Демонстрація неухваги, роздуми про щось стороннє, перекладання паперів на робочому столі чи перебивання розмови для відповіді на телефонний дзвінок.
- Створення удаваного образу уважного слухача.
- Слухання доти, поки не виникає потреба сказати самому. Після цього ви перестаєте слухати співрозмовника і збираєте сили, щоб перебити його, як тільки з'явиться така можливість.
- Емоційна надчутливість та упередженість.
- Готовність слухати лише те, що ви хочете почути. Впевненість у тому, що чуєте саме те, що очікували почути. Небажання чути те, що ви не хочете чути.
- Установка на пошук приводу для суперечностей, можливостей для нападів і критики. У такому випадку ви напружено слухаєте і "виловлюєте" ідеї, з якими ви незгодні, замість того щоб звернути увагу на позитивні моменти у повідомленні співрозмовника.
- Втрата інтересу до розмови, якщо вас хтось відволікає.

- Сприйняття лише фактів, на противагу сприйняттю повідомлення в цілому.
- Втрата “нитки” розмови, коли щось видається вам надокучливим і нецікавим.

Наукові дослідження свідчать, що швидкість мислення відрізняється від швидкості мовлення. Так, у середньому слухач думає зі швидкістю приблизно 500 слів за хвилину, тоді як швидкість мовлення мовця в середньому становить від 125 до 150 слів за хвилину. Отже, подумки ми опрацьовуємо почуте в чотири рази швидше, ніж говоримо.

Однак стати хорошим слухачем необхідно і можливо. Для цього потрібно завжди використовувати такі *технічні прийоми ефективного слухання*:

- Проаналізуйте вашу манеру слухати. Які ваші сильні сторони? Яких помилок припускаєтесь?
- Будьте уважні до співрозмовника. Поверніться обличчям до мовця, підтримуйте з ним візуальний контакт. Переконайтесь у тому, що ваша поза, міміка, жести свідчать про те, що ви уважно слухаєте.
- Зосередьтеся на тому, що вам говорить співрозмовник.
- Намагайтесь зрозуміти не лише зміст повідомлення співрозмовника, але і його почуття.
- Спостерігайте за невербальними сигналами мовця (вираз обличчя, жести, поза), пам’ятаючи, що іноді вербальні та невербальні засоби, якими він користується, можуть бути неадекватними.
- Дотримуйтеся схвальної установки щодо співрозмовника. Чим більше мовець відчувати-ме ваше схвалення, тим точніше він висловить те, що бажає сказати.
- Намагайтесь висловлювати розуміння, підтримуйте атмосферу довірливого спілкування.
- Не перебивайте співрозмовника без потреби. Якщо ж ви це зробили, то посприйте відновленню перерваного вами ж ходу його думок.
- Не будьте надто чутливі до емоційних слів, інакше можете втратити зміст сказаного.
- Не прикидайтесь, що слухаєте. Це сприймається як образа.
- Не робіть покvapливих висновків. Суб’єктивні оцінки змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію.
- Упродовж усієї розмови пам’ятайте про рушійні мотиви співрозмовника (його позицію, очікування від розмови, побоювання, себелюбство і бажання самоутвердитися).
- По змозі, уникайте присутності при розмові зайвих людей.

5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.

Необхідно підкреслити, що вміння слухати — риса, яка виходить за межі приватної розмови. Один із блискучих ораторів давнини Цицерон радив: “Не слід заволодівати розмовою, як вотчиною, із якої маєш право вижити іншого.

Навпаки, потрібно намагатися, щоб кожний мав у розмові свою чергу”. Саме тому під час бесіди варто дати співрозмовнику можливість викласти свою справу, свою думку. Ставити співрозмовникові слід такі запитання, які допоможуть йому взяти активну участь у вирішенні обговорюваної проблеми.

Роблячи будь-які зауваження в ході розмови та спрямовуючи її в потрібне русло, важливо враховувати психологічний стан співрозмовника. В розмові не можна дозволяти собі різких формулювань і висловлювань.

А в її кінці слід підсумувати головне і дістати усне підтвердження співрозмовника про те, що його правильно зрозуміли. Дійсно, при такому підході до спілкування людина задовольняє потребу у співчутті, спілкуванні, психологічному захисті (рис. 2.7):

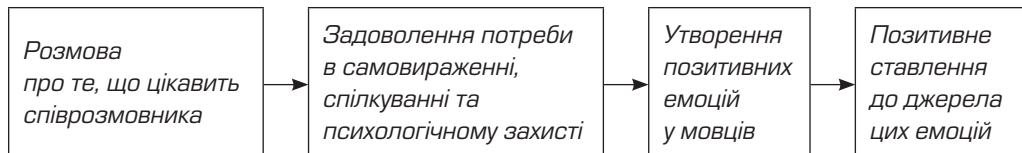


Рис. 2.7. Значення зацікавленості для ходу ділового спілкування

Справжній керівник знає, що прямий шлях до серця підлеглого — це розмова з ним про те, що найбільше йому близьке. Усіх, наприклад, вражала широта та розмаїття інтересів Т. Рузвельта: “Чи то ковбой, чи приборкувач мустангів, громадський діяч із Нью-Йорка чи дипломат, — писав Г.Бредфорд, — Рузвельт завжди знав, про що говорити з кожним з них, оскільки заздалегідь готувався до кожної зустрічі”.

Б. Щиро прищеплюйте співрозмовнику усвідомлення його значимості.

Існує один найважливіший закон людської поведінки. Його дотримання ніколи не доведе до неприємного становища, бо він забезпечить нам друзів і добробут. Однак варто його порушити, і людина негайно потрапить у неприємності. Цей закон гласить: “Завжди дій так, щоб в іншого створювалося відчуття своєї значущості”. Про значення цього закону писав також і Д. Карнегі. Він тонко підмітив одну людську рису, а саме: “Ми настільки низько егоїстичні, що здатні випромінювати доброту і вдячність лише тоді, коли треба дістати для себе вигоду. Якщо наші душі подібні до зморщених кислих яблук, тоді на нас неминуче чекає банкрутство, повністю нами заслужене”.

Дж. Дьюї говорив, що бути значущим — найважливіше прагнення людської природи, а В. Джеймс вважав, що найважливіша властивість людської природи — пристрасне бажання бути визнаною. Саме це прагнення відрізняє нас від тварин; воно ж викликало до життя цивілізацію, що стала відгуком на нього.

Незаперечним є той факт, що кожна людина у певній сфері відчуває свою перевагу над іншими. І тому важливо дати їй зрозуміти, що визнаючи її значущість, співрозмовник щиро це визнає. За словами Емерсона, “кожна людина, яку я зустрічаю, у якій-небудь галузі переважає мене; і тут я готовий у неї повчитися”.

Розділ 3. **Ділове спілкування як міжособистісна взаємодія співрозмовників**

Істинне красномовство — це вміння сказати все, що потрібно, і не більше, ніж потрібно.

Ларошфуко

3.1. Причини неефективності ділової комунікації

Ділове спілкування служить досягненню взаєморозуміння між учасниками комунікативного процесу. Від ефективної комунікації залежить встановлення необхідних результативних контактів та зв'язків як в особистому, так і в діловому житті, адже “слово, — як писав Л. Толстой, — справа велика. Велика тому, що словом можна поєднати людей, словом можна розлучити людей, словом можна служити любові, словом же можна служити ворожнечі й ненависті”. Те, *що* ми говоримо і *як* ми говоримо, багато в чому визначає успіх у досягненні поставленої мети незалежно від того, чи ми звертаємося до оточуючих безпосередньо, розраховуючи лише на власні риторичні здібності, чи опосередковано, через засоби інформації.

Науковці стверджують, що властива людині манера говорити — такий самий дієвий засіб її ідентифікації, як і відбитки пальців. Ця індивідуальна манера говорити свідчить про наявність чи відсутність в людини таких двох рис, які характеризують її як особистість:

- ступеня її самоствердження, тобто того, як упевнено вона себе почуває і наскільки розвинуто у неї почуття власної правоти;
- ступеня її невпевненості в собі.

Критерієм оцінювання наявності цих рис у співрозмовника виступають вживані ним певні висловлювання та частота їх повторювання у процесі мовлення. Слова-вставки, аналогічні їм словосполучення можуть передавати як невпевненість людини, що говорить (наприклад, “колись”, “я б сказав”, “взагалі”, “певною мірою”), так і її впевненість (“чудово”, “саме так”, “ну звичайно”...).

Оскільки манера мовлення розглядається у взаємозв'язку всіх її характеристик, то й оцінювати її слід комплексно, з позиції багатовимірної значущості. Звичайно, йдеться не стільки про те, щоб оцінювати кожне слово чи вираз у взаємозв'язку з іншими, скільки про сам взаємозв'язок як цілісну єдність. Те, що говорять співрозмовники, має бути обґрунтованим і змістовним, взаємопов'язаним і зрозумілим не лише їм, а й усім учасникам комунікативної взаємодії.

За лінгвістичним визначенням, поняття “культура мовлення” трактується як “володіння нормами усної та писемної літературної мови (правилами вимови, наголосу, слововживання, граматики, стилістики), а також як вміння використовувати виражальні засоби мови в різних умовах спілкування відповідно до цілей та змісту мовлення”. Як видно з визначення, йдеться не лише про лексичний запас і вміння його використовувати, а й про фонетичну “доступність” мовлення, тобто про чіткість вимови.

За вимовою потрібно стежити постійно. Для цього в пригоді може стати магнітофон/диктофон. Записуючи все, що ви говорите, ви зможете дістати реальне уявлення про ваше повсякденне мовлення. Прослуховуючи запис, аналізуючи та оцінюючи свій голос, ви відразу усвідомите, над чим ще слід працювати, щоб вас краще розуміли під час спілкування. Не варто переживати таку ситуацію, про яку писав М. Мейер: “Я ніколи не міг збагнути, чому через те лише, що я висловлююсь незрозуміло, ніхто мене не розуміє”. Манера говорити значною мірою сприятиме розумінню співрозмовниками сутності того, що їм говорять. Саме тому:

- говорити слід у розміреному темпі, оскільки виразне мовлення здатне передати найтонші відтінки думки. Можна сказати 50 разів “так” і 50 разів “ні”, говорив Б. Шоу, — і всі вони матимуть різний зміст, проте написати їх можна тільки однозначно;
- говорити потрібно досить голосно, але ні в якому разі не вдаватися до крику;
- особливе значення мають паузи, що повинні чітко відокремлювати речення і, особливо, абзаци;
- для посилення виразності варто вдаватися до міміки та жестів, стояти нерухомо не рекомендується, оскільки поза свідчить про напруження адресанта і тому не викликає довіри до нього;
- слід також модулювати голос, надавати йому жвавості. Це допоможе уникнути монотонності, адже, як писав Ларошфуко, “у звуці голосу, в очах, в усій зовнішності мовця міститься не менше красномовства, ніж у виборі слів”.

Висловлюючи свої думки, при звичайтеся до вживання речень типу: “Я охоче зроблю це”. Вибирайте переважно слова, які мають позитивне значення і тим самим підкреслюють вашу надійність, старанність, сумлінність. Віддавайте перевагу коротким реченням, пам’ятаючи золоте правило про те, що кожна нова думка потребує нового речення. Науковці довели, що речення, яке складається з 10–13 слів, сприймається найкраще; речення, в якому 14–18 слів, — добре; речення із 19–25 слів — задовільно; із 25–30 слів — ледве сприймається; фраза, що містить понад 30 слів, практично не сприймається.

Слід уникати так званих “модних” слів, вони лише свідчать про брак духовного розвитку особистості. Для збагачення своєї лексики слід іноді “подорожувати” синонімічними словниками, вишукуючи необхідні слова.

Керівникові доводиться висловлювати і критичні зауваження на адресу підлеглого. Зрозуміло, що критика повинна бути конкретною і конструктивною. Цього потребує справа та досягнення реальних позитивних результатів, оскільки, як свідчать дослідження, різні форми критики по-різному впливають на професійні здобутки співробітників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив форм критики на трудову ефективність співрозмовників

Зміна трудових досягнень (за результатами)	Критика спокійна, ділова, віч-на-віч	Критика спокійна, ділова, в присутності інших	Критика гостра, іронічна, в присутності інших
Результати поліпшуються	83 %	40 %	7 %
Результати лишаються незмінними	10 %	14 %	24 %
Результати погіршуються	7 %	46 %	69 %

Важливо, щоб після такого спілкування підлеглий не опустил у зневірі руки, а захотів ще краще виконати свою щоденну роботу. Для цього слід озброїтися різними видами критичних оцінок:

- Підбадьорлива критика (“Нічого, наступного разу зробіте краще. А поки не вийшло”).
- Критика-докір: (“Ну що ж ви? Я на вас так розраховував!”).
- Критика-надія (“Сподіваюся, що наступного разу ви виконаєте це завдання набагато краще”).
- Критика-аналогія (“Раніше, коли я був таким як ви, я припустився точнісінько такої ж помилки. Ну й перепало мені тоді від начальства!”).
- Критика-похвала (“Робота виконана добре. Та тільки не для цього випадку”).
- Безособова критика (“В нашому колективі ще є працівники, які не справляються зі своїми обов’язками. Не будемо називати їхніх прізвищ”).
- Критика-стурбованість (“Я дуже стурбований станом справ таких наших колег, як...”).
- Критика-співпереживання (“Я добре вас розумію, але і ви зрозумійте мене. Робота ж не виконана...”).
- Критика-жаль (“Дуже шкодую, але повинен зазначити, що робота виконана недобросовісно”).
- Критика-здивування (“Як? Невже? Ви не виконали роботу? Не чекав такого від вас...”).
- Критика-іронія (“Виконували роботу, виконували, і ... виконали. От робота, так робота! Тільки тепер як в очі начальству дивитися будемо?”).
- Критика-дорікання (“Ну як же ж так ! Ви ж такі сумлінні...”).
- Критика-натяк (“Я знав одну людину, яка вчинила так само, як ви. Потім їй таки добряче влетіло...”).
- Критика-пом’якшення (“Напевно, в тому, що сталося, винні не лише ви...”).
- Критика-докір (“Що ж ви виконали роботу так неохайно? Та ще й невчасно?!”).
- Критика-зауваження (“Не так виконали завдання. Наступного разу спочатку порадьтеся”).
- Критика-попередження (“Якщо ви ще раз таке вчините, нарікайте на себе!”).
- Критика-вимога (“Роботу доведеться переробити!”).
- Критика-виклик (“Якщо ви припустилися стількох помилок, то самі й вирішуйте, як виправити це становище”).
- Конструктивна критика (“Робота не виконана належним чином. Що ви збираєтеся тепер робити?”).
- Критика-побоювання (“Я дуже боюся, що й наступна робота буде виконана так само”).

3.2. Правила мистецтва переконання

У практиці ділового спілкування існує два основні способи досягти того, щоб адресат діяв так, як того хоче адресант, а саме:

I-й: Переконання-зацікавлення, що потребує аргументації, доказів та, зрозуміло, певного терпіння.

II-й: Примус, який спирається на силу, тиск, владу наказу.

Само собою зрозуміло, що ефективність ділового спілкування у сфері публічного управління має досягатися не пресингом й силою, а вмінням переконувати співрозмовників та шукати взаємовигідні рішення.

Існує низка правил, які допомагають переконати співрозмовника:

Правило Гомера. Його сутність полягає в тому, що черговість аргументів, які наводяться, впливає на їх переконливість. Найпереконливіший такий порядок аргументів: сильні — середні — найсильніші. Із цього правила випливає, що слабкими аргументами краще не користуватися взагалі, оскільки вони зовсім неефективні. Не кількість аргументів вирішує справу, а їхня переконливість та надійність.

Правило Сократа. Воно звучить так: “Щоб досягти позитивного результату з важливого питання, потрібно поставити його на третє місце, а перед ним задати співрозмовнику два коротких і простих для нього запитання, на які він без труднощів дасть позитивну відповідь”.

Це правило існує понад дві тисячі років саме тому, що воно перевірене практикою спілкування сотень поколінь.

До речі, нещодавно науковці вияснили глибокі фізіологічні причини, що пояснюють його ефективність. Було встановлено, що коли співрозмовник каже чи чує “Ні”, в його кров надходять гормони адреналіну, які налаштовують його на боротьбу. І, навпаки, слово “Так” сприяє виділенню ендорфінів, які вважаються гормонами задоволення.

Отже, отримавши дві “порції” гормонів задоволення, співрозмовник розслабляється, налаштовується на доброзичливий лад, а тому йому легше сказати “Так”, ніж “Ні”. До речі, варто пам’ятати, що при надто тривалому переході до основного питання, збільшується вірогідність того, що хтось сторонній, втрутившись у розмову (телефонний дзвінок або несподіваний відвідувач), отримає замість співрозмовника позитивне вирішення свого питання.

Правило Паскаля. Воно звучить так: “Не заганяти співрозмовника в кут. Дати йому можливість зберегти свою гідність”. За словами Паскаля, ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції.

Правило четверте гласить: “Переконливість аргументів значно залежить від іміджу та статусу того, хто переконує”. Очевидно, що саме професіоналізм надає такого високого статусу, причому в процесі боротьби думок вирішальне значення може мати одна, але головна для цього випадку, складова статусу.

Правило п’яте інтерпретується так: “Не заганяти себе в кут, не знижувати свого статусу”. Невпевнена поведінка, “самовбивчий” початок розмови автоматично знижують статус та зводять нанівець весь процес комунікації.

Правило шосте вчить: “Не принижувати статус співрозмовника”. Зрозуміло, що будь-який прояв неповаги і зневаги до співрозмовника, приниження його статусу підсвідомо викличуть у нього негативну реакцію не лише на ділову розмову, а й на партнера по діловому спілкуванню.

Правило сьоме переконує, що до аргументів приємного співрозмовника партнер ставиться поблажливо, а до аргументів неприємного — з пересторогою. Це правило, тісно переплітаючись з психологічними особливостями людини, перекликається з одним із правил ведення ділової розмови, а саме: створити атмосферу взаємної довіри.

Правило восьме звучить так: “Бажаючи переконати, починати треба не з того, що розділяє, а з того, що об’єднує зі співрозмовником”. Нехай це навіть другорядні обставини у співрозмовника. У разі повної незгоди зі своїм співрозмовником необхідно все-таки подякувати йому за чіткість викладу своєї позиції та за його цікаву точку зору.

Правило дев’яте радить: “Проявляти емпатію”. Розуміння емоційного стану співрозмовника дозволяє не лише краще його зрозуміти, а й уявити хід його думок.

Правило десяте повчає: “Бути хорошим слухачем”. Це — запорака успіху спілкування, адже неможливо переконати співрозмовника, коли хід його думок залишається незрозумілим.

Правило одинадцяте радить: “Перевіряти правильність розуміння співрозмовника”. Аналіз спорів свідчить, що в багатьох випадках опоненти просто по-різному розуміють предмет дискусії.

Правило дванадцяте попереджує: “Уникати конфліктогенів”. Ними виступають слова, дії, які можуть призвести до конфлікту та комунікативного фіаско.

Тринадцяте правило радить: “Стежити за мімікою, жестами, позами — своїми та співрозмовника”. Як вже було сказано, ефективне використання невербальної комунікації допомагає зрозуміти мовлення партнерів по спілкуванню та служить передумовою успішності всього процесу комунікації як процесу взаємозацікавленої взаємодії співрозмовників.

3.3. Причини неефективності комунікативної взаємодії

Організуючи ефективний комунікативний процес, необхідно пам'ятати основні причини незадовільного спілкування, а саме:

1. *Недостатнє усвідомлення керівником важливості поінформованості підлеглих.* Керівникам усіх рівнів необхідно пам'ятати, що людина не мириться із запитаннями без відповідей. І коли управлінці-керівники не відповідають на запитання, підлегли починають самі їх шукати там, де немає достовірної інформації. Отже, керівник повинен завжди оперативно передавати всю необхідну інформацію своїм підлеглим.

2. *Неправильна установка свідомості та її вплив на якість спілкування.*

Установка свідомості — це ставлення людини до оточення, що базується на сукупності всього життєвого досвіду. Дефекти установки свідомості проявляються у вигляді стереотипів мислення, упереджених уявлень, неправильних відносин, відсутності уваги й інтересу, нехтування фактами.

3. *Стереотип* — стійка спрощена думка щодо окремих людей чи ситуацій. Часто стереотип допомагає виносити судження про людей, виходячи з асоціацій. Прикладами поширених стереотипів є такі твердження: товстуні — життєрадісні; люди з рудим волоссям — запальні; красиві — не дуже розумні тощо. Подібні стереотипи перешкоджають процесу комунікації подвійно: зміст послання може бути перекручений адресантом під впливом наявного в нього стереотипу, а також через стереотипність мислення адресата.

Формуючи повідомлення, варто завжди пам'ятати про те, що:

по-перше, слід обдумати його й переконатися в тому, що воно не спотворюється власними стереотипами;

по-друге, потрібно намагатися визначити, які саме стереотипи адресата можуть зашкодити сприйняттю інформації;

по-третє, необхідно так сформулювати своє повідомлення, щоб воно подолало будь-який стереотипний бар'єр.

Для підвищення власних можливостей сприйняття повідомлень, необхідно позбутися стереотипів мислення. Очевидно, що це досить складно, але постійне нагадування про них може сприяти успішній боротьбі з ними.

4. *Упереджені уявлення.* Дійсно, справедливим є твердження про те, що людина вірить лише в те, в що хоче вірити. Тому вона постійно шукає підтвердження власним поглядам та

думкам, відкидаючи все, що їм суперечить. Перебуваючи в ролі адресата інформації, слід бути обережним, а саме: не заперечувати відразу нову, висунуту співрозмовником ідею лише через те, що вона нова, несподівана, невідома, а тому й сумнівна.

5. Неправильні відносини. Хороші взаємовідносини адресанта та адресата є надзвичайно важливими для всього процесу якісного спілкування. Взаємоповага надзвичайно полегшує спілкування і дає змогу вирішувати навіть дуже складні проблеми. Ось чому завданням керівника є створення та підтримка конструктивних взаємозацікавлених стосунків з усіма підлеглими.

За будь-яких умов до ділового спілкування слід підходити як до відносин партнерства із співрозмовником. Ефективність ділової комунікації передбачає заохочування до спілкування та гнучкість поведінки мовців. Учаснику ділової комунікації потрібно виробляти в собі здатність отожднювати себе із співрозмовником, поставити себе на його місце. Це робити не лише можна, а й обов'язково потрібно.

Товариськість і контактність керівника проявляються в уважному ставленні до співрозмовника, у здатності слідкувати за кожним його словом, мімікою, жестом, у вмінні передбачати думки та навіть почуття партнера.

У зв'язку з цим важливу роль для результативності розмови має динамічність і гнучкість поведінки керівника. Вона полягає в його легкому й невимушеному переключенні, у разі потреби, на іншу тему розмови та вмінні вивести розмову з глухого кута. Для цього потрібно не тільки напрацювати своєрідний "арсенал штампів спілкування", а й успішно володіти ним. Доречно також застосовувати прийом "суперечності" ідей та думок, коли керівник свідомо пропонує думку, протилежну до його власної чи висловленої співрозмовником.

Важливою в ході розмови є також емоційна стриманість і терпимість. Не варто виказувати свою негативну оцінку, пам'ятаючи, що в життєдіяльності людини оцінки є не лише важливим регулятором важливий регулятор її емоційних станів, а й своєрідним "мотиватором, який визначає її поведінку. Саме тому дуже важливим постає вміння побудувати і витримати до кінця свою лінію поведінки та своєчасно повернути розмову в русло головної проблеми.

6. Відсутність уваги та інтересу. Надзвичайно важливо привернути увагу та викликати інтерес співрозмовника. Інтерес виникає лише тоді, коли він усвідомлює для себе значення як процесу спілкування взагалі, так і конкретного повідомлення зокрема. Можливі два способи викликати інтерес партнера в процесі спілкування. Перший — вплив на позитивні мотиви його поведінки. Для цього необхідно переконати його в тому, що він зможе отримати бажане. Другий — вплив на його негативні мотиви. У цьому випадку слід показати співрозмовнику, як попередити небажаний розвиток подій.

7. Нехтування фактами. Це розповсюджена звичка робити висновки за відсутності достатньої кількості фактів чи в разі неправильного їх трактування. Люди завжди намагаються володіти максимумом інформації. Тому кожний окремо взятий поза контекстом факт вони доповнюють власними уявленнями про те, якими мають бути факти. Часом вони мають рацію і в результаті роблять правильні висновки, але ж іноді може статися й навпаки. Найчастіше необхідні факти відсутні з вини адресанта, який випускає їх зі свого повідомлення іноді через недбалість, а іноді через переконання, що вони — зайві для його висловлювання.

Відмова звертати увагу на факти особливо ймовірна тоді, коли в керівника упереджена думка вже склалася. Один із розповсюджених симптомів розчарування — вперте бажання продовжити стан ілюзії. Він проявляється тоді, коли, стикаючись з дилемою, співрозмовники відмовляються

відкрито визнавати факти. Ця проблема однаковою мірою є організаційною та особистісною. Тому важливо завжди переконуватися у достовірності та необхідності всіх фактів, які наводяться або ж замовчуються в процесі ділового спілкування.

8. Фільтрування інформації. Воно проявляється у свідомому маніпулюванні адресантом повідомленням з тим, щоб зробити його приємнішим для адресата. Доволі часто трапляється, що інформація, надходячи до керівників вищого рівня, ущільнюється й узагальнюється таким чином, щоб керівництво не було нею переобтяжене.

9. Вибіркове сприйняття. Як правило, адресат сприймає інформацію вибірково, залежно від своїх потреб, мотивації, досвіду, професійної підготовки, освіти, власних інтересів, сподівань тощо.

10. Надмірний обсяг інформації або інформаційне перевантаження. Воно виникає тоді, коли кількість інформації, яку повинен осмислити адресат, перевищує його можливості її сприймання й опрацювання. У випадку отримання надмірної інформації одержувач повідомлення може відсіювати, ігнорувати, пропускати або ж навіть забувати її. Така захисна реакція спричинює не лише кількісну втрату інформації, а й знижує ефективність і результативність ділового спілкування в цілому.

11. Комунікативна настороженість або занепокоєність. Відомо, що від 5 до 20 % населення страждає подібним комплексом надмірної занепокоєності, викликаним необхідністю спілкуватися з іншими людьми. Доведено, що люди із серйозною комунікативною настороженістю щодо усного спілкування схильні викривлювати комунікативні вимоги до своєї роботи лише для того, щоб звести до мінімуму саму необхідність спілкування. Тому не слід забувати, що в організаціях на певних посадах можуть працювати такі люди, які, свідомо жорстко обмежуючи усне спілкування, мотивують це тим, що для ефективного виконання своєї роботи їм не потрібне спілкування з іншими.

Загальновідомо, що відносини, які формуються у колективі в процесі спільної трудової діяльності, безпосередньо залежать від якості ділового спілкування членів колективу, тобто від злагодженості їхньої комунікативної поведінки. Значення її надзвичайно важливе для підтримання конструктивного клімату серед співробітників, адже помилкова комунікативна поведінка є одним з найпоширеніших факторів, які негативно впливають на щоденну діяльність всього колективу.

Важливо, у зв'язку з цим, пам'ятати про типові ознаки неправильної комунікативної поведінки, яким є:

- невдоволення власним становищем у колективі;
- різноманітні та постійні інтриги, що виникають у колективі;
- невисловлені образи, що постійно накопичуються;
- навмисне вишукування помилок і промахів у роботі колег та колективу в цілому;
- неясність, завуальованість ділових відносин у колективі.

Така неправильна комунікативна поведінка є наслідком дефіциту навичок міжособистісного спілкування. На думку 191 опитаного керівника 6 компаній, що входять до списку "Fortune — 500", основна і найважливіша причина невдач полягає в недостатній розвиненості навичок міжособистісного спілкування. За оцінками Центру творчого лідерства у Північній Кароліні, близько 30 % найвищих керівників відчують подібні труднощі в роботі з підлеглими. 32 %

менеджерів найвищого рівня ста найбільших корпорацій Канади вважають наявність навичок міжособистісного спілкування вирішальним чинником при ухваленні рішень щодо прийому на роботу.

Комунікаційна поведінка та взаємодія між співробітниками в процесі трудової діяльності мають бути бездоганними. Саме керівник покликаний використовувати всі засоби ділового спілкування для формування конструктивної комунікативної поведінки своїх колег, яка є основою ефективного управління людськими ресурсами.

Іноді для досягнення оптимального спілкування, тобто для того, щоб повідомлення адресанта досягло своєї мети — було почуте адресатом, партнерам по спілкуванню потрібно змінити свою комунікативну поведінку. Це необхідно, перш за все, для уникнення низки помилок, зокрема:

1. Мовний бар'єр. Найсерйозніша перешкода на шляху ефективного обміну інформацією — використання своєрідної "китайської грамоти", тобто незрозумілої адресату мови. Часто слова, якими всі користуються, в різних людей означають різні поняття. Недаремно філософи вказують на те, що більшість пасток у філософії кореняться в неправильному використанні мови. Спеціалісти з семантики також переконані, що багато так званих проблем насправді є псевдо-проблемами, які відразу зникають, коли співрозмовники правильно користуються мовою.

Чимало адміністративних матеріалів містять такі канцелярські "прикраси", які не лише обтяжують стиль, а й роблять його малозрозумілим. Така "кучерявість" перетворює мову на абракадабру. У цьому зв'язку цікавим є такий історичний факт: під час Другої світової війни М. Маверік, директор Корпорації малих військових підприємств, вів жорстку боротьбу проти такого стилю. Він навіть видав наказ для своїх підлеглих, у якому радив: "Тримайтеся подалі від мови-абракадабри. Вона лише виставляє людей дурнями".

2. Неправильний вибір слів. Як правило, слова — багатозначні, тому в кожній конкретній ситуації ділового спілкування потрібно ретельно їх добирати. Формулюючи усні розпорядження, варто:

а) не персоніфікувати, тобто, віддаючи усні розпорядження, слід намагатися вилучити зі свого словника займенник "я", "мені". Віддаючи розпорядження в персоніфікованій формі, тобто трансформували професійні інтереси в особисті, керівник мимоволі ставить результативність виконання розпорядження в пряму залежність від міжособистісних стосунків;

б) використовувати питальну форму. Така форма усних розпоряджень викликає позитивні емоції та унеможливорює відмову. Наприклад, "Чи зможете ви?", "Як ви думаєте?", "Чи не погодились би ви?", "Чи не вважаєте ви?", "Чи маєте ви змогу?". Питальної форми розпорядженню нададуть також і такі слова, як "добре?", "домовились?", "годиться?". Слово "зрозуміло?" для цього не підходить.

Уміння задавати запитання дозволяє отримати від співрозмовника реальну інформацію або в'яснити його думку щодо певної проблеми.

Існує багато типів запитань, однак основними серед них є такі:

Відкриті запитання, що забезпечують адресату можливість розвинути свою відповідь, даючи пояснення. Як правило, вони використовуються для того, щоб отримати різноманітні відповіді на певну загальну тему. Вони можуть бути у вигляді монологу, хоча це може зашкодити як ініціативі в розмові, так і контролю за її ходом. Відкриті питання:

- не можуть мати простої відповіді "так" чи "ні";
- починаються словами "що", "як", "чому";
- не спрямовують співрозмовника в якомусь певному напрямі;
- розвивають діалог, спонукаючи співрозмовника до висловлювання власних поглядів та думок;

- можуть використовуватися, щоб заохочувати співрозмовника чітко продумувати свої цілі, потреби, бажання, проблеми і теперішній стан;
- допомагають йому відкривати щось нове в самому собі;
- можуть використовуватися, щоб стимулювати співрозмовника до обдумування почутих ідей;
- дозволяють співрозмовникам проявляти свій стиль із значно більшою готовністю та точністю, аніж будь-які інші запитання.

Ось деякі приклади відкритих запитань: “Як ви оцінюєте результативність вашої роботи тепер?”; “Як, з вашої точки зору, потрібно діяти в цьому випадку?”; “Що ви про це думаете?”; “Як ви думаете, які цілі вам потрібно поставити перед собою цього разу?”; “Що тепер є, на вашу думку, найважливішим у вашій нинішній посаді?”; “Що вас влаштовує найменше в нинішньому становищі?” тощо.

Закриті запитання вимагають точних відповідей на конкретні теми. Відповіді на питання цього типу — “так”, чи “ні”, чи будь-яка інша, але дуже коротка відповідь. Зазвичай закриті питання такі:

- дозволяють отримати конкретні дані;
- не вимагають роздумів для відповіді;
- бувають корисними в процесі зворотного зв'язку;
- використовуються для отримання підтвердження певної позиції;
- можуть використовуватися для посилення висловлювань позитивного характеру;
- можуть використовуватися для спрямування розмови у бажане русло.

Кілька типових прикладів закритих питань: “Скільки годин ви відпрацювали минулого тижня?”; “Хіба це було не так?”; “Ви вважаєте, що це можна було зробити краще?”; “Це основне ваше завдання?”; “Ви дійсно хочете підвищення по службі?”; “Ви погоджуєтеся з моїм аналізом ситуації?”.

Відкриті та закриті питання поділяються на підкатегорії:

- Подвійні закриті запитання, які розширюють можливості того, хто відповідає.
- Переломні запитання. Спрямовуючись на утримання розмови в чітко визначеному напрямі, вони допомагають не лише визначити слабкі місця, але й порушити нові проблеми. Використовуються, якщо є бажання співрозмовників переключитися на іншу тему.
- Риторичні запитання вимагають прямих відповідей. Їх мета полягає в забезпеченні підтримки позиції та виклику нових запитань.
- Запитання для обмірковування. Змушуючи коментувати та розмірковувати, вони використовуються тоді, коли співрозмовники намагаються створити клімат взаємодії та довіри.
- Інформаційні запитання, призначені для отримання актуальної інформації.
- Спеціальні. Такі питання запрошують співрозмовника до роздумів у заданому напрямі. Це обмежує область пошуку відповіді, оскільки, відповідаючи на таке запитання, у ній сприймається лише певна частка інформації, яка стосується заданої спеціальної сфери.
- Питання з кількома варіантами. На них передбачається кілька варіантів відповідей.
- Навідні. Вони вже містять відповідь, а ґрунтуються на очікуваннях і уявленнях того із співрозмовників, хто ставить таке запитання.
- Ланцюжки питань — кілька питань, що задаються підряд.
- Питання про погляди — для вияснення думки співрозмовника.

Однак є певні питання, яких варто уникати в процесі ефективного ділового спілкування:

- Саркастичні та критичні питання. Вони використовуються для того, щоб дорікнути співрозмовнику або вказати на його можливості, а це породжує в нього відчуття нерівності.

Такі питання можуть викликати невдоволення, образи, ворожий настрій і навіть знищити бажання висловити нові ідеї.

- Набридливі питання, які використовуються для перевірки правоти співрозмовника. Такий стиль постановки питань властивий відносинам домінування між співрозмовниками.
- Навідні питання. Їх іноді може використовувати керівник, щоб змусити підлеглого дати "потрібну" відповідь.

3. Помилки в організації повідомлення. Почуте повідомлення має вести адресата від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від основних положень до запитань і реагування, від запитань та реагування до висновків і від них до спонукання діяти. Висновки можуть міститися і на початку повідомлення, але в кінці повідомлення вони обов'язкові.

4. Неправильна оцінка здатності адресата зрозуміти повідомлення. Дізнатися про те, як побудоване повідомлення, допомагає зворотний зв'язок. Слід завжди прагнути до того, щоб повідомлення було максимально простим, тому потрібно добирати загальновідомі слова.

5. Слабка сила переконання. Очевидно, що повідомлення повинно бути достовірним для адресата. І адресат сприйматиме його як достовірне за умови, що всі попередні повідомлення завжди були правдивими. Якщо ж хоч раз ви припустилися неточності в своєму повідомленні, важко (а часом і неможливо) сподіватися на увагу вашого співрозмовника.

6. Відсутність заклику до дії. Керівник часом надсилає повідомлення підлеглому, сподіваючись, що той сам зрозуміє, що від нього вимагається. Часом такий прийом спрацьовує. Однак хороший керівник-лідер зобов'язаний завжди чітко окреслювати бажані для нього дії підлеглих.

Таким чином, міжособистісне спілкування починається з уміння добре слухати. Уміння добре слухати важливіше, ніж уміння говорити, оскільки воно передбачає не лише уміння слухати, а й бажання, а головне, готовність почути іншу людину-співрозмовника. Найбільша проблема опанування навичок активного слухання повинна турбувати керівників, адже ефективність ділового спілкування є запорукою ефективності й результативності діяльності не лише власне суб'єкта владних повноважень, а й підлеглого йому колективу публічних службовців як команди професіоналів-однодумців.

Практикум з ділового спілкування

Самоусвідомлюваність

Дайте відповідь, вибираючи із запропонованих варіантів: 1 — повністю згодний, 2 — згодний, 3 — важко сказати, 4 — незгодний, 5 — категорично незгодний.

1. Я усвідомлюю свої сильні та слабкі сторони.
2. У мене план самовдосконалення та розвитку нових навичок.
3. Я регулярно здійснюю самооцінювання.
4. Я розумію, чим керуюся при прийнятті рішень і що мною рухає.
5. Я знаю, які мої головні цінності і як вони впливають на мої рішення.
6. Я задоволений якістю моїх відносин із співробітниками.
7. У складних ситуаціях мені вдається стримувати свої емоції.
8. Я реалістично оцінюю свої головні достоїнства та недоліки.
9. Я задоволений способом моєї взаємодії зі співробітниками.
10. Я розумію, яким чином я найкраще засвоюю інформацію.
11. Перед тим, як прийняти остаточне рішення, я детально аналізую свої можливості.
12. Я успішно працюю в команді.
13. Я добре почуваюся у великих групах.
14. Я розумію свої сильні та слабкі сторони.
15. Я знаю, інтроверт я чи екстраверт, і як ця обставина впливає на мою здатність взаємодіяти та працювати з іншими співробітниками.
16. Співробітники вважають мене приємним співрозмовником.
17. Співробітники вважають мене добросовісною, відповідальною людиною.
18. Я відкритий до нового досвіду та прагну його.
19. Я вмію відслідковувати власну поведінку, вмію дивитися на себе очима співробітників і беру до уваги їхні думки, але не покладаюся цілковито на них.
20. Я свідомо працюю над собою для того, щоб справити хороше враження на співробітників і поліпшити їхнє ставлення до мене.
21. Я перевіряю свої здогади, спілкуючись зі співробітниками.
22. Я вмію переборювати стереотипи у сприйнятті інших людей.
23. Я звертаю увагу не лише на те, що становить для мене безпосередній інтерес.
24. Я регулюю рівень своєї відкритості зі співробітниками: знаю межі, до яких ділюся з ними своїми поглядами та цінностями.
25. У нових ситуаціях та з новими людьми я уникаю упереджених очікувань.
26. У мене реалістичне уявлення про те, як мене сприймають співробітники.
27. Я легко ділюся своїми думками та почуттями зі співробітниками.
28. Мені подобається спілкуватися з людьми, думка яких відрізняється від моєї, і вчитися у них.
29. Під час ділового та особистісного спілкування я контролюю свої емоції.
30. Я намагаюся надати допомогу і підтримати співробітників.

Оцінювання результатів: додайте всі відповіді на запитання, кожне з яких — це фактор, що стосується самоусвідомлюваності.

Числові значення відповідей обернено пропорційні до ступеня вашої згоди з ними: чим нижчим є сумарний бал, тим краще у вас проявляються навички самоаналізу.

Чим він є вищим, тим більше вам потрібно докласти зусиль, щоб навчитися розуміти самого себе.

Отже, якщо ви набрали 90 балів чи більше, вам необхідно розробити план удосконалення навичок самоаналізу.

Елементи ефективної міжособистісної суб'єкт-об'єктної комунікативної взаємодії

Який з елементів є найважливішим у вашій керівній діяльності? Чому?

- Правила переконання.
- “Золоті слова” — професійні компліменти.
- Зворотний зв'язок.

Рівні спілкування

На якому рівні ви спілкуєтеся найчастіше з підлеглими співробітниками?

- Рівень змісту.
- Рівень відносин.

Складові ділового спілкування

Які з нижчеподаних складових ви використовуєте у своїй щоденній керівній діяльності? Чому?

- ✓ Формування певних зразків та моделей поведінки.
- ✓ Взаємодія співробітників.
- ✓ Взаємний вплив учасників спілкування.
- ✓ Обмін інформацією.
- ✓ Формування відносин між суб'єктами комунікативного процесу.
- ✓ Взаємне переживання та взаємне розуміння учасниками один одного.
- ✓ Формування кожним співрозмовником образу внутрішнього “Я”.
- ✓ Інше.

Етико-психологічні принципи управлінського спілкування

Чи завжди дотримуєтеся ви нижчеподаних принципів? Наскільки впливає їх дотримання на якість, ефективність, результативність управлінського спілкування?

1. Принцип створення умов для прояву особистісного потенціалу співробітників, здібностей, досвіду, знань:
 - делегування керівником певних повноважень підлеглим;
 - підбір підходящих співробітників;
 - розподіл між ними сфер відповідальності;
 - стимулювання праці;
 - координація виконання завдань;
 - консультування підлеглих;
 - контроль за діяльністю співробітників;
 - оцінювання діяльності співробітників.
2. Принцип повноважень і відповідальності:
 - обов'язок кожного співробітника знати свої посадові обов'язки, права, відповідальність, способи їх реалізації;
 - обов'язок керівника створювати такі статуси співробітників:
 - а) соціальний: дотримання конституційних прав та обов'язків, громадських повноважень, що визначаються законами правового порядку та моралі;
 - б) службовий: регламентування службових прав та обов'язків співробітника, справедливе і систематичне оцінювання його особистісно-ділових якостей;
 - в) персональний: особиста задоволеність співробітника взаємовідносинами в групі, можливість проявляти свої здібності та здійснювати вплив на результат діяльності організації.
3. Принцип раціонального використання керівником свого робочого часу:
 - принцип пріоритетів — розподіл справ відповідно до їхньої значущості — від найсуттєвішої до найменш суттєвої;
 - принцип Парето — у процесі роботи за 20 % витраченого часу керівник досягає 80 % результатів, а решта 80 % витраченого часу дають 20 % загального підсумку.
4. Принцип заохочення і покарання:
 - уміння керівника: виявляти найактивніших і добросовісних співробітників і бачити незначні та вагомні досягнення кожного співробітника;
 - застосування покарання як засобу впливу на підлеглого відповідно до його провини підлеглого. Причому оцінюватися має саме провини, а не особистість підлеглого.

Спрямованість взаємодії при вирішенні управлінських завдань

Як ви можете охарактеризувати спрямованість вашої взаємодії з підлеглими?

- 9,6 % керівників притаманна діалогічна спрямованість;
- 41,8 % керівників — авторитарна спрямованість;
- 32,7 % керівників — маніпулятивна спрямованість;
- 14,1 % керівників — індіферентна спрямованість.

Міжособистісний простір

Наскільки актуальними для вашої керівної діяльності та для очолюваного вами підрозділу є знання про міжособистісний простір?

- Внутрішня (інтимна) зона — 60 см від зони безпосереднього фізичного дотику
- Особиста зона: 60–120 см.
- Соціальна зона — 1,2–3,6 м.
- Суспільна зона — 3,6 м — до меж чутливості та візуального контакту.

Міжособистісна суб'єкт-об'єктна взаємодія

Охарактеризуйте сутність міжособистісної взаємодії у вашому підрозділі, використавши для цього нижчеподану класифікацію:

- Партнерська.
- Маніпулятивна.
- Конфліктна.
- Індиферентна.

Структура міжособистісних відносин

Чи відповідає і наскільки запропонована структура реальній структурі міжособистісних відносин в очолюваному вами колективі? Чому? Обґрунтуйте вашу відповідь, доповнивши її конкретними прикладами.

- Міжособистісне сприйняття.
- Взаємооцінювання.
- Взаємоочікування.
- Ухвалення взаєморішень.
- Взаємовплив.

Схема проведення керівником розмови з підлеглим, що провинився

Чи дотримуєтеся ви цієї схеми? Завжди? Іноді? Рідко? Ніколи? Чому?

- а) позитивні емоції — оцінювання особистості підлеглого з позитивного боку загалом;
- б) негативні емоції — аналіз провини;
- в) знову позитивні емоції — висловлення впевненості в тому, що така провинна більше не повториться.

Форми управлінського спілкування

Яку з цих форм спілкування ви використовуєте найчастіше? Чому?

- Субординаційна (основа — адміністративно-правові норми взаємодії) — спілкування між керівниками та підлеглими та між керівниками різних рівнів.
- Службово-товариська (основа — адміністративно-моральні норми взаємодії) — спілкування між колегами по роботі.
- Дружня (основа — морально-психологічні норми взаємодії) — спілкування між керівниками та підлеглими та між керівниками різних рівнів.

Методи комунікативного впливу

Як часто ви використовуєте нижчеподані методи в процесі спілкування з підлеглими? Які результати й наслідки їх використання?

Метод Сократа: вміння змусити опонента погодитися з кожним аргументом на будь-якому етапі діалогу.

Метод Аристотеля: мовець формулює тези й аргументує докази.

Метод Штирліца: озвучити свою ідею керівнику та “забути” про неї.

Метод “жаба в сметані”: відстоювання своєї позиції та думки.

Метод “S”: встановлення атракції між людьми різної статі.

Метод 3-х раундів:

I-й раунд: — виклад суті проблеми.

II-й раунд: — альтернативні варіанти вирішення проблеми.

III-й раунд: — погодження з опонентом.

Механізми ділового спілкування

Які з поданих нижче механізмів ви використовуєте найчастіше і найрідше? Чому? Прокоментуйте вашу відповідь.

- Ідентифікація — спосіб пізнання партнерів по спілкуванню шляхом спроби поставити себе на місце співрозмовника.
- Емпатія — емоційне співпереживання партнеру по спілкуванню.
- Атракція — формування стійкого позитивного емоційного ставлення до співрозмовника.
- Рефлексія — здатність співрозмовника уявляти, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Функції ділового спілкування

Наскільки ефективно ви реалізовуєте ці функції в процесі щоденної взаємодії з підлеглими службовцями? Що вам вдається найкраще, а що — гірше? Чому?

- Інструментальна — соціальний механізм управління, що дозволяє отримувати й передавати інформацію.

- Інтегративна — об'єднання ділових партнерів для здійснення спільного комунікативного процесу: вирішення завдань, генерування ідей, напрацювання спільного рішення тощо.
- Ф. самовираження — самовираження, самоутвердження кожного співрозмовника з обов'язковою демонстрацією особистісного, інтелектуального, психологічного потенціалу.
- Ф. соціалізації — розвиток навичок, умінь, досвіду комунікативної культури.
- Експресивна — вираження та розуміння співрозмовниками емоційних переживань одне одного.

Ключові навички міжособистісного спілкування успішних керівників

Чи володієте ви цими навичками? Які з них, на вашу думку, найважливіші? Чому? Обгрунтуйте вашу відповідь.

Здатність донести своє повідомлення до співрозмовника (відправка міжособистісних повідомлень)	Розв'язання конфліктів
Самоаналіз	Лідерство
Уміння слухати	Проведення переговорів
Уміння переконувати	Управління організаційними змінами
Постановка цілей	Робота з різномірними групами співробітників
Проведення політики	Індивідуальне навчання (коучинг/консультування)
Надання зворотного зв'язку	Організація роботи в команді
Проведення нарад	Прийняття етичних рішень
Надання підтримки	Креативне вирішення проблем

Правила переконання

Чи дотримуєтеся ви всіх правил у процесі щоденного ділового спілкування? Які з них ви використовуєте найрідше? Чому? Проілюструйте вашу відповідь конкретними прикладами.

- Правило Гомера: черговість аргументів, які наводяться, впливає на їх переконливість: найпереконливіший такий порядок аргументів: сильні — середні — один із найсильніших.
- Правило Сократа: ставлення співрозмовнику 2–3-х запитань, на які він обов'язково має дати (підсвідомо) позитивну відповідь, після цього розпочати розмову про власну справу (виробляються гормони щастя — ендорфіни).
- Правило Паскаля: не заганяти співрозмовника в глухий кут, дати йому можливість зберегти свою гідність.
- Залежність переконливості аргументів від іміджу та статусу того, хто переконує (телефонне право).
- Не заганяти себе в глухий кут, не знижувати свій статус та не принижувати своєї гідності.
- Не принижувати статус співрозмовника: неповага та зневага підсвідомо викличуть негативну реакцію у співрозмовника.
- Поблажливе ставлення до аргументів приємного співрозмовника, пересторога — до аргументів неприємного.

- Починати розмову з того, що об'єднує зі співрозмовником, а не з того, що із ним роз'єднує.
 - Проявляти емпатію: розуміти емоції співрозмовника.
 - Бути хорошим слухачем: активне/пасивне слухання.
 - Перевірка правильності розуміння співрозмовника: відкриті/закриті запитання.
 - Уникнення конфліктогенів: слова, дії.
 - Стежити за невербальними проявами співрозмовника: міміка, жести, мова тіла.

Комплімент — ефективний психологічний прийом формування позитивної атракції = “Золоті слова”

Роблячи професійні компліменти своїм підлеглим, чи дотримуєтеся ви нижчеподаних вимог щодо правильного формулювання компліменту? Як часто ваші підлеглі чують від вас професійні компліменти? Які труднощі з їх формулюванням ви відчуваєте?

- ✓ Один смисл: відображення лише позитивних рис людини. (Слухаючи вас, дивуюся, як ви вміло уникаєте складних питань).
- ✓ Без гіпербол: не перебільшувати позитивну оцінку рис людини. (Мене завжди вражає ваша пунктуальність).
- ✓ Без “приправ”: недоцільність критичних зауважень, які знищують сам комплімент. (У вас золоті руки, а язик ваш...).
- ✓ Висока думка: врахування власної думки людини про рівень розвитку в неї відображених у компліменті рис. (Ви працюєте не гірше від X).
- ✓ Без дидактики: констатація-ствердження наявності певної риси, а не рекомендації щодо її розвитку в характері людини. (Непохитність переконань прикрашає людину, вмій відстоювати свої переконання).
- ✓ Комплімент на фоні антикомпліменту собі: найсильніший за силою впливу. (Можна позаздрити вашому вмінню переконувати людей! У мене так не виходить! Навчіть мене, будь ласка.).

Заповіді ефективного слухання

Чи дотримуєтеся ви цих заповідей у процесі щоденної управлінської діяльності? Чи важко це робити? Чому?

- ✓ Пам'ятайте, що слухати та говорити одночасно неможливо.
- ✓ Прислухайтесь до основних ідей співрозмовника.
- ✓ Чутливо реагуйте на свої емоційні „точки глухоти”.
- ✓ Боріться з відволікаючими факторами.
- ✓ Постарайтесь не злитися.
- ✓ Не довіряйте своїй пам'яті щодо запам'ятовування певної, можливо, важливої інформації.
- ✓ Дайте співрозмовникам виговоритися.
- ✓ Співпереживайте вашим співробітникам.
- ✓ Утримуйтесь від суджень.
- ✓ Реагуйте на послання, а не на людину.

- ✓ Намагайтеся сприймати швидше почуття, що стоять за словами мовця (інтонаційні та візуальні знаки), аніж пряме значення слів.
- ✓ Використовуйте „зворотний зв’язок».
- ✓ Слухайте вибірково.
- ✓ Розслабтеся.
- ✓ Намагайтеся не критикувати, подумки чи вголос, точку зору співрозмовника, навіть якщо вона відрізняється від вашої.
- ✓ Слухайте уважно.
- ✓ Намагайтеся, скільки це вам до снаги, створювати позитивну обстановку для спілкування.
- ✓ Ставте питання.
- ✓ Майте мотивацію для слухання.

Навички міжособистісного ділового спілкування

Які із запропонованих навичок ділового спілкування у вас розвинені найкраще, а які — гірше? Чому? Прокоментуйте та обґрунтуйте свою відповідь.

Мета	Результат	Метод
<i>Слухання</i>		
Збір інформації	Поліпшення взаєморозуміння та отримання інформації	Заспокоїтися, встановити контакт очима, розслабитись і, коли співрозмовник почне говорити, уважно слухати. Дозволити співрозмовнику завершити повідомлення і лише після цього відповідати. Намагатися уявити себе на місці свого співрозмовника. Демонструвати інтерес, зацікавленість. Ставити питання для роз’яснення позиції співрозмовника. Намагатися знайти спільні інтереси
<i>Вміння задавати питання</i>		
Отримання необхідної інформації та ідей. Підвищення залучення	Поліпшення якості ухвалюваних рішень. Процес обговорення стає цілеспрямованішим	По-перше, вирішити для себе, чого потрібно досягти, ставлячи питання. По-друге, ставити питання так, щоб співрозмовник відчував себе комфортно і відчував себе активним учасником дискусії
<i>Розвиток ідей інших співрозмовників</i>		
Розвиток та оформлення ідей інших учасників розмови	Збільшення кількості продуманих, а отже досконаліших рішень, посилення почуття взаємоповаги	Висловити високу оцінку ідеї співрозмовника, а потім додати щось від себе

Мета	Результат	Метод
<i>Конструктивна аргументація</i>		
Визначення поглядів співрозмовника та виправлення помилкових або неточних тверджень	Прозорість, удосконалення процесу прийняття рішень і більше залучення до розмови	Проаналізувати ідеї співрозмовника і запропонувати альтернативний погляд на проблему. Вказати на причини, через які висловлена ним ідея не може бути прийнята
<i>Прояснення позиції співрозмовника</i>		
Досягнення впевненості в тому, що інтерпретація висловленого співрозмовником правильна	Більше прозорості, менше непорозумінь, удосконалення навичок активного слухання	Дати власну інтерпретацію повідомленням співрозмовника. Перевірити, чи його ідея була правильно сприйнята
<i>Узагальнення</i>		
Досягнення глибокого розуміння найважливіших питань попередньої дискусії	Виразність і структурованість дискусії	Повторити найважливіші рішення і домовленості, прийняті на попередній зустрічі
<i>Залучення до дискусії</i>		
Посилення почуття залучення, стимулювання активної участі	Удосконалення навичок активного слухання. Підвищення самоповаги. Посилення мотивації	Звертатися на ім'я до людини, незалученої до дискусії, ставити їй питання, щоб залучити її до загального обговорення
<i>Демонстрація високої оцінки співрозмовника</i>		
Заохочення співрозмовника-підлеглого до утримання на тому ж рівні гарних результатів праці. Спонування інших до наслідування його прикладу	Мотивація та самоповага. Стимулювання ефективності та результативності праці	Висловити високу оцінку досягнень співрозмовника якомога точніше і заздалегідь та у присутності інших колег
<i>Надання та отримання зворотного зв'язку</i>		
Корегування небажаної поведінки в бік прийнятнішої. Кооперація в групі співробітників стає відкритішою та ефективнішою	Ефективніша групова кооперація та прозорість спілкування	Вирішити для себе питання про надання зворотного зв'язку та його результатів для співробітника. Такий зв'язок повинен бути прозорим, відкритим, чесним. Не висловлювати негативних почуттів, не перетворювати такий зв'язок у критику
<i>Конструктивні переговори</i>		
Доброзичливі та тактовні перемовини сприяють розумінню наявних у команді конфліктів, інтересів, цілей. Це сприяє досягненню компромісу, який влаштовує всі сторони	Більша чіткість і прозорість. Менше причин для роздратування та розбіжностей у поглядах. Вагоміші результати роботи в команді та дружні стосунки між сторонами переговорів	Добре підготуватися, підтримувати баланс сил і сприятливу атмосферу. Бути терплячим. Ставити себе на місце свого співрозмовника

Мета	Результат	Метод
<i>Вирішення конфліктів</i>		
Скорочується кількість конфліктів як наслідку роздратованості та розбіжностей у поглядах	Більша прозорість і чіткість, взаєморозуміння, залучення, ефективна кооперація. Підвищення результативності роботи в команді	Визначити етап ескалації конфлікту. Дотримуватися правил розв'язання конфліктів, про які йшлося

Ви — “вбивця розмови”?

Дайте відповідь “так” або “ні”.

1. Ви не слухаєте співрозмовника, оскільки думаєте про те, що сказати в наступний момент?
2. Ви перебиваєте свого співрозмовника для висловлення власних ідей?
3. Ви схильні викривляти думки того, хто говорить, щоб вони більше відповідали вашим уявленням?
4. Чи трапляється вам демонструвати свою повну обізнаність, застосовуючи висловлювання типу: “Я це знаю”, “Це правильно”, “Так, так”?
5. Коли співробітник про щось вас запитує, ви можете сказати дещо важливіше, ніж “Я знаю” або “Мені однаково”?
6. Ви відчуваєте міцний ґрунт під ногами лише тоді, коли говорите про себе?
7. Чи можна сказати, що ви жваво цікавитесь різноманітними речами, проблемами, темами тощо?
8. Свою незгоду з чужою думкою ви можете висловити без гніву та зверхності?
9. Ви цілком вірите своїм словам, коли повідомляєте що-небудь про певні факти?
10. Ви абсолютно уважні, коли слухаєте свого співрозмовника?

Результати: Поставте 1 бал за кожную відповідь “ні” на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 6 та 1 бал за кожную відповідь “так” на запитання 7, 8, 9, 10.

8–10 балів: ви чудово володієте мистецтвом підтримувати розмову і співробітникам подобається спілкування з вами.

4–7 балів: ви — звичайний “середній” співрозмовник, який не докладаеть зусиль, щоб спонукати інших до конструктивної розмови.

0–3 бали: ви — “вбивця розмови”. Якщо ви хоч трішки поважаєте своїх співробітників, негайно починайте позбавлятися своїх поганих звичок.

Види критики та їх вплив на результативність діяльності

Чи зважаєте ви на ці дані, критикуючи своїх підлеглих? Якою є ваша критика?

Зміна трудових досягнень (за результатами)	Критика спокійна, ділова, віч-на-віч	Критика спокійна, ділова, у присутності інших	Критика гостра, іронічна, у присутності інших
Результати поліпшуються	83 %	40 %	7 %
Результати залишаються незмінними	10 %	14 %	24 %
Результати погіршуються	7 %	46 %	69 %

Конструктивність вашої критики

Дайте відповідь “так” чи “ні”.

1. Ви схильні давати свої поради, коли занепокоєні чи втомлені?
2. Бувають у ваших критичних зауваженнях нотки роздратування, суму або сарказму?
3. Ви намагаєтеся зрозуміти співрозмовника і зважити на його фізичний або емоційний стан перед тим, як висловити свої зауваження?
4. Вам подобається залишати за собою останнє слово, вдаючись до висловлювань типу: “Я так і думав”, “Я ж саме так і казав”, “Ну що, виявилось, що я мав рацію, чи не так?”.
5. Ви можете так само легко хвалити, як і вказувати на прорахунки?
6. Ви відчуваєте свою неповноцінність або свою перевагу над підлеглими?
7. Коли ви припускаєтеся помилок, чи властиво вам виправдовувати їх?
8. Ви прислухаєтеся до пропозицій, критичних зауважень на вашу адресу і чи об’єктивно їх оцінюєте?
9. Ви схильні зчиняти великий галас через дрібниці?
10. Ви вмієте мовчки вислуховувати свого співрозмовника?
11. Часто ваше обличчя виражає гнів, огиду або нетерпіння?
12. Помітивши помилку, ви частіше відчуваєте роздратування, аніж бажання виправити її?

Результати: Поставте 1 бал за кожну відповідь “так” на запитання 3, 5, 8, 10 і за кожну відповідь “ні” на запитання 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12.

11–12 балів: ви вмієте надзвичайно артистично давати співробітникам поради.

8–10 балів: ви висловлюєте критику таким способом, що її сприймають як допомогу, а не як докір. Ви пам’ятаєте, що головна мета критики — допомогти співробітнику стати кращим.

4–7 балів: ваш підхід загалом негативний. Ви звертаєте увагу насамперед на суперечності, а не прагнете досягти згоди.

0–3 бали: вам властиво “робити” критичні зауваження, здобрені отрутою. Пам’ятайте, що така критика здатна “вбивати” найменшу свіжу конструктивну думку ваших співробітників.

Шляхи подолання спротиву персоналу організаційним змінам

Прокоментуйте запропоновані кроки в контексті вашої керівної діяльності. Як ви долаєте спротив підлеглих організаційним змінам?

Організаційні завдання управління змінами	Необхідні кроки
<i>Формування політики динаміки на підтримку змін і розвитку персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення підтримки всіх груп влади в межах організації. – Формування стилю поведінки, зорієнтованого на лідерство. – Свідоме використання символів та термінології змін – Визначення точок стабільності.
<i>Забезпечення вмотивованості до змін і розвитку</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Створення почуття невдоволеності поточним станом. – Залучення співробітників до планування та проведення перетворень. – Формування системи винагороди на підтримку перетворень. – Надання часу та можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого.
<i>Підтримка ефективного контролю за процесом трансформації</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Формування та доведення до відома всіх співробітників чіткого уявлення щодо майбутнього стану підрозділу – Використання системного підходу. – Розробка спеціальних трансформаційних програм. – Формування дієвого зворотного зв'язку.

Способи маніпулювання керівником

Чи актуальна для вас проблема маніпулювання? Як часто вами маніпулюють ваші підлеглі? Випишіть способи маніпулювання керівником, які можуть загрожувати вам (висока ймовірність появи і високий ступінь ризику). Подумайте, яким чином ви могли б протистояти маніпулюванню вами з боку підлеглих. Запропонуйте заходи, яких ви могли б ужити.

Способи	Імовірність прояву у вашому оточенні (часто — рідко — ніколи)	Ступінь ризику для вас (високий — середній — низький)
<i>Дозування інформації:</i> керівнику надається неповна інформація, повідомляється лише те, що відповідає інтересам працівника		
<i>Подавання себе як незамінного працівника:</i> навмисна концентрація співробітником у своїх руках досвіду, навичок, інформації щодо певного напрямку роботи		
<i>Нав'язування керівнику прийняття рішень, які повинні приймати підлеглі:</i> підлеглий звертається до керівника за порадою, змушуючи вирішувати проблеми чи ухвалювати рішення, які перебувають у сфері відповідальності підлеглого		

<i>Рішення без альтернативи:</i> пропоноване підлеглим рішення подається як єдино можливе		
<i>Спотворення інформації від "імені" керівника:</i> за дорученням або зі згоди керівника інформація, завдання, прохання передаються зі зміщеними акцентами, так, щоб це відповідало інтересам підлеглого		
<i>Зведення рахунків через керівника:</i> підлегли готують накази, ініціюють рішення керівника, в яких у прихованій формі закладено перерозподіл відповідальності, підкреслення недоліків, зачіпання інтересів інших співробітників тощо		
<i>Регулювання "доступу до тіла" керівника:</i> підлегли на власний розсуд обмежують чи полегшують контакти керівника з партнерами, клієнтами, іншими співробітниками		
<i>"Кліка":</i> зговір групи впливових співробітників для використання організації чи керівника у власних цілях, але на шкоду організації		
<i>Користолюбне використання особистих відносин з керівником без його відома</i>		

Рівень вашої потреби у спілкуванні

Дайте відповідь "так" або "ні".

1. Я дістаю задоволення, беручи участь у різних святах.
2. Я можу вгамувати свої бажання, якщо вони суперечать бажанням моїх товаришів.
3. Мені подобається висловлювати іншій людині свою симпатію.
4. Я більше зосереджуюся на тому, щоб справляти враження, ніж мати друзів.
5. Я відчуваю, що у мене чомусь більше прав стосовно моїх друзів, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіхи своїх друзів, у мене погіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я повинен комусь у чомусь допомагати.
8. Я забуваю про свої турботи, коли перебуваю серед друзів на роботі.
9. Мої друзі мені дуже набридли.
10. Коли я виконую роботу, яка мені не подобається, присутність інших людей мене надто дратує.
11. Припертий до стіни, я говорю лише ту частку правди, яка, на мою думку, не зашкодить моїм друзям і знайомим.
12. У скрутній ситуації я думаю більше про близьких мені людей.
13. Неприємності в друзів викликають у мене стан, близький до хвороби.
14. Мені приємно допомагати іншим, навіть якщо це пов'язано з додатковими труднощами.
15. З поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо вона помилкова.
16. Мені більше до вподоби пригодницькі оповідання, ніж оповідання про кохання.
17. Сцени насильства в кіно навіюють на мене жах і викликають відразу.

18. Коли я один, я відчуваю тривогу та напруженість більше, ніж коли перебуваю серед людей.
19. Я вважаю, що головна радість у житті — спілкування.
20. Мені шкода покинутих собак і кішок.
21. Я вважаю, що краще мати менше друзів, але близьких.
22. Я люблю бувати серед людей.
23. Я довго переживаю після сварки з близькими.
24. У мене більше близьких людей, ніж у багатьох інших.
25. Я більше прагну чогось досягти в житті, ніж мати справжніх друзів.
26. У судженнях про інших людей я здебільшого довіряю власній інтуїції та уяві, ніж судженням про них інших людей.
27. Я надаю більшого значення матеріальному добробуту і престижу, ніж спілкуванню з приємними мені людьми.
28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.
29. Люди часто бувають невдячними щодо мене.
30. Я люблю оповідання про безкорисливе кохання та дружбу.
31. Заради друга я можу піти на жертву.
32. У дитинстві я входив до компанії, де всі трималися разом.
33. Якби я був журналістом, я писав би про силу дружби.

Результати: Поставте по 1 балу, якщо ви відповіли “так” на твердження 1, 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 33, і по 1 балу, якщо ви відповіли “ні” на запитання 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

Сума балів свідчить про ваш рівень потреби у спілкуванні:

до 22 балів: низький рівень потреби у спілкуванні;

23–25 балів: нижчий від середнього рівень потреби у спілкуванні;

26–27 балів: середній рівень потреби у спілкуванні;

28–29 балів: вищий від середнього рівень потреби у спілкуванні;

30–33 бали: високий рівень потреби у спілкуванні.

Рівень вашої комунікабельності

Цей тест допоможе вам визначити, хто ви є: екстраверт, що більше зорієнтований на зовнішній світ та проблеми інших людей, чи інтроверт, який зосереджується лише на власних думках, емоціях, переживаннях. А можливо, ви займаєте проміжну позицію між ними?

1. Вас зупинив співробітник ДАІ, і повідомляє вас про те, що ви перевищили швидкість і повинні сплатити штраф. Ви:
 - а) стиснувши зуби, мовчите;
 - б) говорите, що не перевищували швидкості;
 - в) посміхаєтеся і намагаєтеся запропонувати вирішити цю проблему мирним шляхом.
2. Батьківський комітет школи, в якій вчиться ваша дитина, попросив вас виступити перед старшокласниками. Ви:
 - а) знаходите причину, щоб відмовитися;
 - б) підготуєте текст свого виступу і зачитаєте його перед учнями;
 - в) із задоволенням скористаєтеся з нагоди, щоб поділитися цікавими думками, які є у вас.

3. Приятель запросив вас на прогулянку за містом. Він повинен чекати на вас, де домовилися, й познайомити з іншими учасниками прогулянки. Коли ви приїхали на місце зустрічі, то виявилось, що вже всі зібралися, а вашого товариша ще немає. Ви:
 - а) будете стояти збоку і чекати, поки він не підійде;
 - б) познайомитеся з іншими і мовчки чекатимете на приятеля;
 - в) приєднаєтеся до компанії і запропонуєте тему для розмови або організуєте якусь гру.
4. Біля тротуару стоїть вантажівка з обрізками труб та іншими металевими конструкціями. Ви помітили, що жінка, яка проходила повз машину, зачепилася спідницею за дріт, що звисав, і від спідниці відірвався великий шматок тканини. Ви:
 - а) знітившись, постараетесь швидше піти геть;
 - б) зробите зауваження водію вантажівки за неакуратність;
 - в) підійдете до жінки і запропонуєте їй свій плащ.
5. Ви задумали діловий захід, але поки що не з'ясували для себе деяких деталей. Ваш дуже допитливий товариш запитує вас, що новенького. Ви:
 - а) не розкриватимете своїх задумів;
 - б) скажете йому, що у вас є деякі плани, але поки що не все визначено;
 - в) все розкажете.
6. Ваш керівник віддав вам розпорядження, яке, на вашу думку, може зашкодити справі. Ви:
 - а) мовчки виконуєте розпорядження, не коментуючи його;
 - б) визнаєте права начальника, але попереджаєте, що, на ваш погляд, можуть бути неприємні наслідки;
 - в) детально пояснюєте, чому це рішення завдасть збитків.
7. Ваш співробітник дістав підвищення по службі, на яке ви розраховували самі. Ви:
 - а) відчуєте себе ображеним, але промовчите;
 - б) визнаєте, що розчаровані, але погодитесь, що ваш співробітник заслуговує на це підвищення;
 - в) відверто поговорите про це зі своїм начальством.
8. Серед ваших гостей опинився балакун, який завжди монополізує розмову. Ви:
 - а) дозволите йому поводити себе так, як він хоче;
 - б) намагаєтесь залучити до розмови інших;
 - в) приєднуєтесь до розмови і берете ініціативу в свої руки.

Результати: Підрахуйте окремо кількість відповідей *a*, *b*, *v*.

Якщо сума відповідей *a* перевищує суму *v* і дорівнює або більша від *b*, то ви, найімовірніше, інтроверт.

Якщо ж навпаки, то ви — екстраверт.

Коли ж сума відповідей *a + b* перевищує кількість *v*, то у вас такий собі проміжний варіант із очевидним переважанням інтроверсії.

Якщо сума *b + v* перевищує кількість *a*, то ви належите до проміжного типу, який тяжіє до екстраверсії.

Ваше вміння переконувати інших

Дайте відповідь “так” або “ні”.

1. Висловлюючи свої погляди, ви завжди дивитесь в очі своєму співрозмовнику?
2. Вас легко почути під час розмови?
3. Чи вживаєте ви зрозумілі іншим терміни?
4. Якщо ваше твердження досить оригінальне, чи можете ви навести хоча б кілька серйозних доказів на його підтвердження?
5. Ви легко втрачаєте контроль над своїми почуттями?
6. Вас легко збити з пантелику висловлюванням, запитанням, жартом тощо?
7. Ви схильні давати обіцянки, які не в змозі виконати або які не виконуєте?
8. Чи маєте ви звичку запам'ятовувати цікаві факти з прочитаного, побаченого чи почутого?
9. Ви боїтеся людей?
10. Ви любите посперечатися заради суперечки?

Результати: Поставте 1 бал за відповідь “так” на запитання 1, 2, 3, 4, 8 та “ні” на запитання 5, 6, 7, 9, 10.

0–3 бали: ви навряд чи зможете переконати опонента. Ваш вплив на співрозмовника досить слабкий, але не впадайте у відчай! Імовірно, ви — приємна людина, і у вас знайдуться друзі, які зможуть відстояти вашу позицію.

4–8 балів: ви маєте середні здібності щодо впливу. Іноді ви відстоюєте свою позицію, але часто це не вдається.

9–10 балів: ви вмієте переконувати співрозмовників.

Ви — “крикун”?

Поставте 1 бал за кожну відповідь “ні”.

1. Чи правда, що люди часто відступають на один-два кроки, коли ви починаєте говорити?
2. Вам подобається сперечатися?
3. Буває так, що ваші думки не встигають за словами?
4. Чи відчуваєтеся ви незатишно, якщо в компанії не ви — центр уваги?
5. Чи вважаєте ви, що вашим друзям часто просто нічого сказати і тому говорите самі?
6. Чи часто голос вас підводить?
7. Чи вважаєте ви, що оточуючі повинні погоджуватися з вашими поглядами, що ви повинні обов'язково переконувати їх?
8. Чи можна сказати, що вам властиво постійно робити висновки, узагальнювати, підсумовувати сказане?
9. Чи правда, що вас дуже дратує, коли в групі ваших співрозмовників з'являється якийсь “крикун”?
10. Перебуваючи у групі, чи не помічали ви, що люди перешіптуються, хоча ви намагаєтеся привернути увагу до себе?
11. Розмовляючи по телефону, чи говорите ви голосніше, ніж за інших умов спілкування?
12. Чи часто в громадських закладах до вас прислухаються незнайомі люди?

Результати:

0–3 бали: ми чуємо вас навіть звідси!

4–6 балів: прикусіть язика і хоч трішки послухайте, про що говорять інші.

7–9 балів: вас вважають приємним співрозмовником і привабливою людиною у будь-якій компанії. Правда, вас іноді “заносить”, але не часто.

10–12 балів: ви спокійні та стримані. Люди часто звертаються до вас зі своїми проблемами, радяться з вами. Можливо, дехто вважає вас сором'язливим, але, в усякому разі, ніхто не може звинуватити вас у тому, що ви — “крикун”.

Ваша комунікабельність/некомунікабельність

За кожную відповідь “так” поставте 2 бали, “іноді” — 1 бал, “ні” — 0 балів.

1. Ви готуетесь до звичайної ділової зустрічі. Це виводить вас із звичного спокійного стану?
2. Ви не відкладаєте візит до лікаря аж доти, поки біль стане нестерпним?
3. Викликає у вас збентеження та невдоволення необхідність виступу з повідомленням, доповіддю, інформацією на будь-якій нараді?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, в якому ви ніколи ще не були. Ви докладете максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите ви ділитися своїми переживаннями з іншими людьми?
6. Чи дратуєтеся ви, коли незнайома людина на вулиці звертається до вас із проханням?
7. Ви вірите, що існує проблема “батьків та дітей” і що людям різних поколінь важко порозумітися?
8. Не насміліться ви нагадати знайомому, що він забув вам повернути певну суму грошей, яку взяв у борг кілька місяців тому?
9. В ресторані чи їдальні вам запропонували неякісну страву. Ви промовчите, лише розгнівано відсунувши тарілку?
10. Залишившись сам на сам із незнайомою людиною, ви не розпочнете розмову і будете нервувати, якщо перша заговорить вона?
11. Вас лякає будь-яка довга черга в магазині, бібліотеці, біля каси кінотеатру. Ви волієте краще відмовитися від свого наміру, аніж простояти в черзі?
12. Чи боїтеся ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У вас власні індивідуальні критерії оцінювання творів мистецтва, літератури, і ви не сприймаєте жодної “чужої” думки з цього приводу?
14. Ви почули в “кулуарах” хибну думку на добре відому вам проблему. Ви волієте промовчати і не вступити в дискусію?
15. Викликає у вас досаду будь-чиє прохання про допомогу, щоб розібратися в тому чи іншому службовому питанні?
16. Ви віддаєте перевагу письмовому викладу своїх думок та пропозицій?

Результати:

30–32 бали: ви некомунікабельні, це ваша біда, оскільки найбільше від цього страждаєте ви самі. Проте вашим близьким також нелегко з вами. Більше контролюйте себе, намагайтеся стати більше товариським.

25–29 балів: ви замкнуті, мовчазні, віддаєте перевагу самотності й тому у вас, напевно, мало друзів. Необхідність нових контактів і виконання нової роботи надовго виводять вас із рівноваги. Ви знаєте цю рису свого характеру й самі можете змінити ситуацію на краще.

19–24 бали: ви певною мірою товариські і в незалежній обстановці відчуваєте себе досить впевнено. Нові проблеми вас не лякають. Проте з новими людьми ви зближуєтеся з острахом, дискутуєте неохоче. Часто у ваших висловлюваннях надто багато сарказму.

14–18 балів: У вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі, спокійно відстоюєте свої погляди. З новими людьми зустрічаєтеся без особливих переживань. Однак ви не любите галасливих компаній, багатослів'я дратує вас.

9–13 балів: ви досить-такі товариські (іноді навіть надмірно), допитливі, говірливі, любите висловлюватися з різних питань, що часом викликає роздратування інших людей. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Вам бракує лише посидючості, терпіння, відваги, коли виникають серйозні проблеми.

4–8 балів: товариськість б'є з вас ключем, ви завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні проблеми можуть вас дратувати. Охоче просите слово стосовно будь-якого питання, навіть якщо ви маєте про нього дуже туманне уявлення. Ви скрізь — у своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. Ось чому керівництво та колеги ставляться до вас із певною пересторогою.

3 бали та менше: ваша комунікабельність має хворобливий характер. Ви говірливі, багатослівні, втручаєтеся в справи, що вас аж ніяк не стосуються. Намагаєтеся виносити судження про проблеми, в яких ви зовсім некомпетентні. І тому свідомо чи й підсвідомо ви часто стаєте причиною різноманітних конфліктів. Ви часто буваєте необ'єктивними. Всім, хто навколо, нелегко з вами. Вам слід виховувати в собі стриманість, терпіння та шанобливе ставлення до інших людей.

Ваше вміння себе контролювати

Дайте відповідь "так" чи "ні".

1. Мені важко наслідувати інших.
2. Я б міг при нагоді клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити людей, що мене оточують.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим здається, що я більше переживаю, ніж це так насправді.
5. Я рідко в центрі уваги, коли буваю в компанії.
6. В різних ситуаціях і спілкуючись з різними людьми я поведжуся зовсім по-різному/неоднаково.
7. Я можу відстоювати лише те, в чому сам щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіхів у справах і в спілкуванні з іншими, намагаюся поводитися відповідно до їхніх сподівань.
9. Я можу бути дружелюбним з тими, кого не можу терпіти.
10. Я завжди такий, яким видаюся.

Результати: Поставте собі 1 бал за кожну відповідь "ні" на запитання 1, 5, 7 та 1 бал за відповідь "так" на решту запитань.

0–3 балів: у вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка, і ви не вважаєте за потрібне змінювати її залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття в діалозі. Дехто вважає вас “не дуже зручним” у спілкуванні через вашу прямолінійність.

4–6 балів: у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але стримані в своїх емоціях. Варто більше прислухатися до ваших співрозмовників.

7–10 балів: у вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації і навіть здатні передбачати враження, яке ви справляєте на оточуючих.

Ваше вміння слухати інших людей

За кожную відповідь “майже завжди” поставте собі 2 бали, “здебільшого” — 4 бали, “іноді” — 6 балів, “рідко” — 8 балів, “майже ніколи” — 10 балів.

1. Чи намагаєтеся ви “згорнути” розмову, коли тема чи співрозмовник вам нецікаві?
2. Вас дратують манери вашого партнера по спілкуванню спілкуванні?
3. Чи може його невдале висловлювання спровокувати вас на грубість чи різкість?
4. Уникаєте ви вступати в розмову з невідомою чи маловідомою вам людиною?
5. Чи маєте ви звичку перебивати свого співрозмовника?
6. Ви робите вигляд, що слухаєте, а самі в цей час думаєте про своє?
7. Залежно від того, хто ваш співрозмовник, чи змінюєте ви свій тон, голос, вираз обличчя?
8. Якщо розмова зачепила неприємну для вас тему, чи змінюєте ви її?
9. Ви виправляєте співрозмовника, якщо в його мовленні трапляються фонетичні, лексичні чи граматичні помилки?
10. Чи буває у вас менторський тон з відтінками зневаги та іронії до співрозмовника?

Результати: Чим більше балів ви отримали, тим більше у вас розвинуте вміння слухати. Якщо ж ви набрали понад 62 бали, ви слухач “вище середнього рівня”.

Ситуації, що викликають у вас прикрість і роздратування

Відзначте ситуації, які викликають у вас незадоволення, прикрість і роздратування в процесі спілкування з товаришем, колегою, безпосереднім начальником чи просто з випадковим співрозмовником. Проаналізувавши, підрахуйте відсоток таких ситуацій.

1. Співрозмовник не дає мені шансу висловитися. Я маю, що сказати, але не маю змоги вставити слово.
2. Співрозмовник постійно перебиває мене під час розмови.
3. Співрозмовник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не впевнений, чи він мене слухає.
4. Розмова з таким партнером часто викликає почуття марної втрати часу.
5. Він постійно метушиться: олівець, папір, ручка привертають його увагу більше, ніж мої слова.
6. Співбесідник ніколи не посміхається. Це викликає у мене почуття незручності та тривоги.
7. Він завжди відволікає мене запитаннями та коментарями.

8. Хоч би що я сказав, співрозмовник завжди охолоджує мій запал.
9. Він постійно намагається спростувати мене.
10. Партнер по розмові перекручує зміст моїх слів і вкладає в них зовсім інший смисл.
11. Коли я ставлю запитання, він примушує мене захищатися.
12. Іноді він перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
13. Не дослухавши мене до кінця, співрозмовник перебиває мене лише для того, щоб погодитися.
14. Він під час розмови зосереджено займається іншими справами: грається цигаркою, протирає скельця окулярів тощо. Я твердо переконаний, що при цьому він мене не слухає.
15. Він робить висновки за мене.
16. Він намагається вставити слово в мою розповідь.
17. Співрозмовник дивиться на мене дуже уважно, не моргаючи.
18. Він дивиться на мене, ніби оцінюючи мене. Це мене тривожить.
19. Коли я пропоную що-небудь нове, він говорить, що думає так само.
20. Показуючи, що цікавиться розмовою, він переграє: занадто часто киває головою, охкає та підтакує.
21. Коли я говорю про серйозне, він вставляє смішні історії, анекдоти.
22. Упродовж усієї розмови він часто дивиться на годинник.
23. Коли я вхожу до його кабінету, він залишає всі справи, й усю увагу зосереджує на мені.
24. Він поводить себе так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.
25. Він вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується запитанням: “Ви також так думаєте?” або “Ви згодні з тим, що я кажу?”.

Результати: % ситуацій, що викликають прикрість і роздратування:

70–100 %: вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40–70 %: вам властиві деякі недоліки. Ви критично ставитеся до висловлювань. Вам бракує ще деяких рис хорошого співрозмовника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері співрозмовника говорити, не прикидайтесь, не шукайте прихований зміст сказаного, не монополізуйте процес спілкування.

10–40 %: ви — хороший співрозмовник, але іноді відмовляєте партнеру в певній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте йому можливість і час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп і мислення до його мовлення і можете бути впевнені, що спілкуватися з вами йому та й іншим людям буде ще приємніше.

0–10 %: ви — відмінний співбесідник. Ви вмієте слухати, і ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

Ваш стиль спілкування

1. Чи схильні ви шукати шляхів до примирення після чергового службового конфлікту:
 - а) завжди;
 - б) іноді;
 - в) ніколи?
2. Як ви поведетеся в критичній ситуації:
 - а) внутрішньо закипаєте від гніву;
 - б) зберігаєте повний спокій;

- в) не володієте собою?
3. Яким вас вважають ваші колеги:
- самовпевненим і заздрисним;
 - дружелюбним;
 - спокійним і незалежним?
4. Якою буде ваша реакція, якщо вам запропонують відповідальну посаду:
- приймете з певним страхом;
 - погодитесь відразу без вагань;
 - відмовитесь від неї заради власного спокою?
5. Як ви будете поводитися, коли хтось із колег без вашого дозволу візьме з вашого столу папір:
- закатаєте йому скандал;
 - змусите повернути;
 - спитаєте, чи не потрібно йому ще щось?
6. Якими словами ви зустрінете свого чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (повернулася) додому пізніше, ніж звичайно:
- Що тебе так затримало?
 - Де ти тиняєшся так пізно?
 - Я вже почав (почала) хвилюватися.
7. Як ви поведетеся за кермом автомобіля:
- намагаєтесь обігнати автомобіль, що "показав вам хвіст";
 - не звертаєте увагу на кількість автомобілів, що вас обігнали;
 - збільшите швидкість, щоб вас ніхто не наздогнав?
8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя:
- збалансованими;
 - легковажними;
 - украї жорсткими?
9. До чого ви вдаєтесь, коли не все у вас виходить:
- намагаєтесь звалити всю вину на іншого;
 - миритеся з цим;
 - стаєте надалі обережнішим?
10. Як ви реагуєте на анекдот про випадки розпусти серед молоді:
- час уже заборонити молоді такі розваги;
 - потрібно створити для молодих умови організовано та культурно відпочивати;
 - чому ми панькаємося з молоддю?
11. Що ви відчуваєте, якщо посада, яку ви хотіли обійняти, перепала іншому:
- і навіть я на це потратив (потратила) стільки нервів?
 - напевно, ця людина приємніша для начальства.
 - можливо, мені це вдасться наступного разу.
12. Які почуття охоплюють вас, коли ви дивитесь фільм жахів?
- відчуваєте страх;
 - нудьгуєте;
 - отримуєте щире задоволення?
13. Як ви будете себе поводити, якщо утворився дорожній затор, і ви запізнилися на важливу нараду:
- будете нервувати під час наради;

- б) спробуєте викликати поблажливість партнерів;
 - в) засмутитесь?
14. Як ви розцінюєте свої спортивні успіхи:
- а) обов'язково намагаєтесь виграти;
 - б) цінуєте насолоду знову відчувати себе молодим;
 - в) дуже сердитесь, коли програєте?
15. Як ви вчините, якщо вас погано обслужили в ресторані:
- а) будете терпіти, аби уникнути скандалу;
 - б) викличете метрдотеля і зробите йому зауваження;
 - в) підете зі скаргою до директора ресторану?
16. Як ви поведетесь, якщо вашу дитину образили у школі:
- а) поговорите з учителем;
 - б) влаштуєте скандал батькам кривдника;
 - в) порадите своїй дитині дати здачі?
17. Яка ви людина:
- а) середня;
 - б) самовпевнена;
 - в) пробивна?
18. Що ви скажете підлеглому, з яким зіткнулися в дверях:
- а) вибачте, це моя провина;
 - б) нічого, дрібниці;
 - в) а ви не можете бути уважнішим?
19. Ваша реакція на газетну статтю про хуліганство серед молоді:
- а) коли вже, врешті-решт, будуть вжиті конкретні заходи?
 - б) потрібно було запровадити суворі покарання;
 - в) не слід усе звалювати на молодь, вихователі також винуваті?
20. Яку тварину ви любите:
- а) тигра;
 - б) домашню кішку;
 - в) ведмедя?

Результати:

Питання	а	б	в	Питання	а	б	в
1	1	2	3	11	1	2	3
2	2	1	3	12	3	2	1
3	4	2	1	13	1	3	2
4	2	3	1	14	2	3	1
5	4	2	1	15	1	3	2
6	2	3	1	16	1	2	3
7	2	1	3	17	1	3	2
8	2	1	3	18	1	3	2
9	4	2	1	19	2	1	3
10	4	1	2	20	3	2	1

35–44 балів: ви в міру агресивні, вам щастить у житті, оскільки у вас достатньо здорового честолюбства. До критики ставитеся поблажливо, якщо вона конструктивна і без претензій.

45 і більше балів: ви надмірно агресивні та невірноважені, нерідко буваєте надто жорстким стосовно оточуючих. Розраховуєте на свої сили і сподівається дійти до найвищих керівних посад. Заради власного успіху можете пожертвувати інтересами оточення. До критики ставитеся подвійно: критику “згори” приймаєте, а критику “знизу” сприймаєте хворобливо, а тому можете її навіть переслідувати.

34 і менше балів: ви надто вже миролюбні. Це зумовлено недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. До критики “знизу” ставитеся доброзичливо, але боїтеся критики “згори”.

Ваше вміння вести ділове обговорення

Який ваш стиль дискусії? Чи враховуєте ви конкретну обстановку, чи ви покладаєтеся лише на власний темперамент? Намагаєтеся ви критично осмислювати свої виступи? Проаналізувати лінію своєї поведінки на нарадах вам допоможе цей тест.

Поставте собі бали від 1 до 5 та запишіть їх біля кожного запитання. Значення оцінок: “Ні, так взагалі не буває” — 1 бал; “Ні, як правило, так не буває” — 2 бали; невизначена оцінка — 3 бали; “Так, зазвичай це буває” — 4 бали; “Авжеж, так буває завжди” — 5 балів.

1. Даю підлеглим потрібні доручення навіть у тому випадку, коли існує небезпека, що при їх невиконанні критикувати будуть мене.
2. У мене завжди багато ідей та планів.
3. Я прислуховуюся до зауважень інших.
4. Мені здебільшого вдається навести логічно правильні аргументи під час обговорювання.
5. Я налаштовую співробітників на те, щоб вони самостійно вирішували свої завдання.
6. Якщо мене критикують, то я захищаюсь, незважаючи ні на що.
7. Коли інші наводять свої докази, то я завжди прислуховуюся.
8. Для того щоб провести певний захід, мені потрібно вибудувати плани заздалегідь.
9. Свої помилки я здебільшого визнаю.
10. Я пропоную альтернативи до пропозицій інших.
11. Захищаю тих, хто відчуває труднощі.
12. Висловлюю свої думки максимально переконливо.
13. Мій ентузіазм передається іншим.
14. Я зважаю на погляди інших і намагаюся врахувати їх у проекті рішення.
15. Як правило, я наполягаю на своїх поглядах і гіпотезах.
16. Я з розумінням вислуховую і агресивно висловлювані контраргументи.
17. Я чітко висловлюю свої думки.
18. Я завжди зізнаюся в тому, що не все знаю.
19. Я енергійно захищаю свої погляди.
20. Я намагаюся розвивати чужі погляди так, ніби вони мої власні.
21. Я завжди подумки уявляю собі те, що могли б відповісти інші та шукаю контраргументи.
22. Я допомагаю іншим порадами, як організувати свою роботу.
23. Захоплюючи своїми проектами, я, як правило, не турбуюся про проекти інших.
24. Я прислуховуюся і до тих, чий погляд відрізняється від моїх.
25. Якщо хто-небудь незгодний з моїм проектом, я не відступаю, а шукаю нові шляхи, щоб переконати опонента.

26. Я використовую всі засоби, щоб змусити погодитися зі мною.
27. Відверто говорю про свої побоювання, надії та особисті труднощі.
28. Я завжди вирішую, як полегшити іншим підтримку моїх проєктів.
29. Я розумію почуття інших людей.
30. Я більше висловлюю власні думки, ніж вислуховую чужі.
31. Перш ніж захищатися, я завжди вислуховую критику.
32. Я систематично висловлюю свої думки.
33. Я допомагаю іншим отримати слово.
34. Я уважно стежу за суперечностями в чужих роздумах.
35. Я змінюю свої погляди для того, щоб показати іншим, що стежу за ходом їхніх думок.
36. Як правило, я нікого не перебиваю.
37. Я не прикидаюся, що впевнений у своїй точці зору, якщо це не так.
38. Я витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших у тому, як їм потрібно правильно діяти.
39. Мій виступ емоційний, це надихає людей на роботу.
40. Я намагаюся, щоб при підбитті підсумків активними були й ті співробітники, які дуже рідко просять слова.

Результати: Додайте бали, поставлені за відповіді до запитань 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, і позначте цю суму "А" (вона міститься в інтервалі від 20 до 100). Для отримання суми "Б", додайте бали, поставлені за інші запитання. Вона має бути в інтервалі від 20 до 100.

Результати цього тесту показують, який ваш стиль поведінки на нарадах: дипломатичний чи авторитарний. Якщо сума "А" щонайменше на 10 балів перевищує суму "Б", більшість людей мають вважати вас хорошим дипломатом. Якщо ж сума "Б" більша від суми "А" щонайменше на 10 балів, це означає, що ви проводите дискусію авторитарно, владно та безцеремонно. Якщо ж обидві суми відрізняються менш ніж на 10 балів, ваша поведінка не дістає однозначної оцінки в колективі. Залежно від обставин вона може бути як позитивною, так і негативною.

Ваша активність у спілкуванні

Тест складається з 22 серій питань. Питання 23 має за мету допомогти вам правильно оцінити різницю між об'єктивним рівнем вашої комунікабельності та вашим суб'єктивним оцінюванням цього рівня. У кожній з 22 серій запитань є чотири відповіді-позиції, тобто чотири суттєві характеристики комунікативних проявів. Ці характеристики розміщені в порядку зменшення рівня комунікативної активності, причому кожному пункту (позиції) приписується для обчислення по 2 бали. Це означає, що характеристика: а) становить 2 бали; б) — 4 бали; в) — 6 балів; г) — 8 балів.

1. Перебуваючи в купе чи салоні літака, ви волієте за краще:
 - а) мовчати, не вступаючи в контакти з сусідами;
 - б) спілкуватися в разі потреби, але без бажання;
 - в) ініціативно вступати в розмову без будь-яких утруднень;
 - г) ділитися з незнайомими людьми своїми потаємними думками.
2. Ваші відносини з друзями, родичами підтримуються:
 - а) рідкими візитами (3–4 рази на рік);

- б) частішими візитами (5–10 разів на рік);
 - в) регулярними взаємними відвідинами (частіше одного разу на місяць);
 - г) щотижневими та частішими побаченнями.
3. Скільки вітальних листівок ви отримуєте на рік?
- а) 1–5; б) 6–10; в) 11–15; г) 16–20 і більше.
4. Доля скількох ваших шкільних чи вузівських товаришів відома вам детально?
- а) 1–3; б) 4–10; в) 11–15; г) 16–20 і більше.
5. На телефонну розмову ви витрачаєте в середньому:
- а) 1–3 хв; б) 4–5 хв; в) 6–10 хв; г) від 15 хв і більше.
6. Читаючи (чи після прочитання) нову книжку, ви, як правило:
- а) самі обдумуєте прочитане;
 - б) відповідаєте на запитання про прочитане, але неохоче;
 - в) охоче відповідаєте на запитання про прочитане;
 - г) і активно ділитесь враженнями.
7. Під час кіносеансу, спектаклю, концерту ви, як правило:
- а) не любите, щоб у вашій присутності інші висловлювали свої враження;
 - б) терпляче ставитесь до цього, вам це буває цікаво;
 - в) іноді обмінюєтесь репліками зі знайомими;
 - г) не можете весь час сидіти мовчки, намагаєтесь висловлювати своє враження якомога частіше.
8. Зустрічаючись із знайомими на вулиці, ви:
- а) якщо не маєте до них термінових справ, вітаєтесь і проходите повз них;
 - б) відповідаєте на привітання і обмінюєтесь з ними короткими репліками;
 - в) не помічаєте, хто привітався першим, охоче дізнаєтесь про новини;
 - г) зупиняєтесь першим, вітаючись, розпитуєте про новини, розповідаєте про себе.
9. Повертаючись додому після роботи, ви вважаєте за краще:
- а) мовчати;
 - б) коротко відповідати на запитання;
 - в) розпитувати своїх домашніх про новини, але неохоче, формально;
 - г) зацікавлено розпитувати і розповідати про себе. Ображаєтесь, якщо вас не розпитують або ж відповідають лаконічно.
10. У незнайомому місті (районі), шукаючи потрібну вам установу, адреси якої ви не знаєте (відомо, що вона має бути десь недалеко від місця, де ви зійшли з автобуса), ви, як правило:
- а) обходите прилеглі вулиці, самостійно розшукуючи потрібну установу;
 - б) визначаєте (на власний розсуд) серед перехожих місцевого жителя, ставите йому запитання, а в разі незадовільної відповіді продовжуєте самостійний пошук;
 - в) зупиняєте перехожих проханням про допомогу, але відчуваєте при цьому ніяковість;
 - г) не відчуваючи зніяковіння, зупиняєте всіх перехожих.
11. Під час прогулянки містом, парком ви віддаєте перевагу:
- а) усамітненню;
 - б) спілкуванню з однією людиною;
 - в) спілкуванню з кількома друзями чи близькими;
 - г) колективним прогулянкам.
12. Помітивши на знайомому (близькому, родичі) обнову, ви:
- а) мовчки оцінюєте її;

- б) висловлюєте свою думку, якщо вас запитують,
 - в) ініціативно висловлюєте свою думку;
 - г) розпитуєте про ціну, про те, де обнова куплена, коментуєте ваші враження.
13. Читаючи художню літературу, ви, як правило, вибираєте:
- а) короткі вірші, новели;
 - б) цикл віршів, цикл новел;
 - в) кількість сторінок вас не цікавить, аби було цікаво читати;
 - г) великі за обсягом романи та поеми, схвалені критиками.
14. Опинившись випадково в незнайомій компанії, ви:
- а) відчуваєте себе надзвичайно ніяково, хочете піти геть;
 - б) внутрішньо згодні залишитися, спілкуєтеся з іншими, але без особливого бажання;
 - в) раді новим знайомствам, ініціативно спілкуєтеся;
 - г) надзвичайно раді новим людям, намагаєтеся про них дізнатися якомога більше і показати себе з кращого боку.
15. Якщо ви пишете вірші, оповідання, ведете щоденники тощо, ви, як правило:
- а) нікому не показуєте написаного;
 - б) іноді показуєте частину написаного тим, кому довіряєте;
 - в) охоче читаєте написане, коли вас про це попросять;
 - г) за власною ініціативою читаєте написане, оскільки вас цікавить думка інших людей. Негативна думка чи стримана похвала вас дещо засмучують.
16. Коли в гостях вас пригощають стравою, яка вам сподобалася, то ви, як правило:
- а) їсте із задоволенням, але не висловлюєте своєї думки;
 - б) можете ініціативно похвалити, але волієте краще відповісти на запитання;
 - в) не чекаючи запитання, самі хвалите страву;
 - г) не лише хвалите, але й розпитуєте про рецепт, говорите, що самі віднині будете готувати цю страву саме так.
17. Підкресліть зайвий тип заголовка (не твір, не конкретний заголовок, а його тип!):
- а) сварка;
 - б) сварка сусідів;
 - в) безглузда сварка сусідів;
 - г) розповідь про те, як посварився Іван Іванович з Іваном Никифоровичем.
18. Якщо ви помітили, що хтось із ваших знайомих надто балакучий, то ви:
- а) можете натякнути йому про це, оскільки такий недолік вас дуже дратує;
 - б) не дуже реагуєте на балакучість інших;
 - в) любите послухати, аби було цікаво;
 - г) самі балакучі й подібна риса співрозмовника дає вам змогу виразити себе.
19. На запитання: "Котра година?" в ситуації, коли у вас при собі немає годинника, ви, скоріше за все, відповісте:
- а) "Не знаю";
 - б) "Не знаю, у мене немає годинника, вибачте";
 - в) "Охоче відповів би, але у мене, на жаль, немає при собі годинника";
 - г) "Я б вам з великим задоволенням відповів, але мій годинник у ремонті, я сам страждаю через це, але нічого не вдієш".
20. Під час публічної лекції (доповіді, виступу), якщо тема вам цікава, а промовець висловлює неправильні чи спірні, на ваш погляд, думки, ви, як правило:
- а) відчуваєте певне бажання заперечити, але не реалізуєте його;

- б) хочете висловитися, але спокійно реагуєте на обставини, які перешкодили вам реалізувати своє бажання;
 - в) легко можете реалізувати своє бажання за допомогою записки;
 - г) домагаєтесь можливості публічно заперечити доповідачеві.
21. Прочитавши дискусійну статтю в газеті (журналі) з теми, яка вас хвилює, ви, як правило:
- а) думаєте про те, що могли б узяти участь у дискусії, але не сідаєте писати листа чи статтю, поступово забуваючи про свій намір;
 - б) обмірковуєте свою можливу відповідь, статтю, складаєте план, збираєте матеріали, пишете на чернетці, але не дуже засмучуєтесь, коли щось зашкодить вам довести справу до кінця;
 - в) пишете листа (статтю), надсилаєте його до редакції, але не надто боляче сприймаєте відмову опублікувати;
 - г) у разі відмови опублікувати ваш матеріал, знову пишете до редакції, посилаючи новий варіант.
22. Підкресліть бажану для вас рису у ваших співрозмовниках:
- а) надзвичайна стриманість;
 - б) контактність, спрямована переважно на вас;
 - в) відчутна товарицькість;
 - г) необмежена контактність.
23. Оцініть самі себе, підкресливши властивий вам домінуючий рівень спілкування:
- а) низький;
 - б) близький до середнього;
 - в) досить високий;
 - г) високий, що наближається до найвищого.

Результати: якщо ви весь час підкреслювали пункти а), оцінка комунікабельності обчислюється шляхом множення 22 на 2, тобто дорівнює 44. Це відповідає низькому рівню комунікабельності.

Коли підкреслювали пункти б), в), г), сума відповідно дорівнюватиме — $22 \times 4 = 88$, $22 \times 6 = 132$, $22 \times 8 = 176$ балів, які означають “рівень комунікабельності близький до середнього”, “до високого” і “до найвищого”.

125–150 балів: це хороший рівень активності спілкування, близький до класичної екстравертності.

44–60 балів: людям з такою сумою балів слід учитися спілкуватися активно, в протилежному разі їхня інтравертність заважає їм і заважатиме їй надалі. Потрібно змушувати себе вступати у спілкування поступово, не реагувати хворобливо на невдачі.

70–100 балів: слід також свідомо підвищувати рівень активності в спілкуванні, проте не надто себе пересилуючи.

Чи товариська ви людина?

1. Якщо вас запрошує до себе в гості людина, якій ви не симпатизуєте, ви приймете це запрошення:
- а) так;
 - б) тільки як виняток;

- в) ні?
2. Уявіть собі, що в гостях ви змушені сидіти біля людини, яку вважаєте своїм ворогом. Якою буде ваша поведінка:
- а) не будете звертати на цю людину уваги;
 - б) будете відповідати тільки на її запитання;
 - в) постараетесь зав'язати з нею невимушену розмову?
3. Ви зараз збиралися подзвонити у вхідні двері однієї квартири. Раптом ви чуєте, що в квартирі виникла сімейна сварка. Що ви зробите:
- а) все-таки подзвоните;
 - б) зачекаєте, коли закінчиться сварка;
 - в) підете геть?
4. Що ви зробите, якщо вам у гостях запропонують нелюбу страву:
- а) незважаючи на огиду, з'їсте її;
 - б) скажете господарям, що не можете її з'їсти;
 - в) поскаржитесь на відсутність апетиту?
5. Який бутерброд зі столу ви вибираєте:
- а) найкращий;
 - б) найменший;
 - в) ближчий до вас?
6. У компанії раптово западає тиша. Ваші дії:
- а) зачекаєте, щоб хто-небудь розпочав розмову на нову тему;
 - б) самі знайдете яку-небудь тему?
7. Уявіть собі, що ви на роботі чи в інших умовах потрапили в неприємне становище. Чи розкажете ви про це своїм знайомим:
- а) обов'язково;
 - б) лише друзям;
 - в) нікому?
8. Розповіді, які чуєте від інших, ви доповнюєте від себе:
- а) так;
 - б) з дуже незначними "корективами";
 - в) майже ні?
9. Ви носите з собою фотографію своєї коханої і показуєте її охоче оточуючим:
- а) так;
 - б) іноді;
 - в) ніколи?
10. Що ви робите, якщо в компанії не розумієте чийогось жарту:
- а) смієтесь разом з іншими;
 - б) залишаєтесь серйозним;
 - в) просите, щоб хто-небудь пояснив зміст жарту?
11. Якими будуть ваші дії, якщо в компанії відчуєте різкий головний біль:
- а) тихо терпите біль;
 - б) просите таблетку від головного болю;
 - в) йдете додому?
12. Що ви робите, коли в компанії дізнаєтесь про майбутню телевізійну трансляцію програми, яка вас цікавить:
- а) просите, щоб господарі ввімкнули телевізор;

- б) починаєте дивитися передачу в сусідній кімнаті, щоб не заважати іншим гостям;
в) відмовляєтеся від передачі?
13. Ви прийшли в гості. Коли ви відчуваєте себе краще:
а) коли розважаєте гостей;
б) коли вас розважають?
14. Чи маєте ви звичку вирішувати наперед, скільки часу залишатися в гостях:
а) ні;
б) іноді;
в) так?
15. Кореспондент газети бере у вас інтерв'ю. Ви:
а) задоволені, коли це інтерв'ю надрукують в газеті;
б) хотіли б, щоб це було вже в минулому;
в) все це абсолютно не має значення для вас.
16. Чи можете ви неупереджено ставитися до людей, яких не можете терпіти:
а) безумовно;
б) лише як виняток;
в) не задумувалися над таким питанням?
17. Ви погоджуєтеся з думкою інших людей, навіть якщо вона справедлива, але для вас несприятлива:
а) не завжди;
б) лише тоді, коли вона підтверджує вашу думку;
в) а, власне, навіщо це робити?
18. Якщо ви знаєте вірші, чи будете ви їх читати в товаристві:
а) із задоволенням;
б) якщо про це попросять;
в) ні в якому разі?
19. Уявіть собі, що ви живете в епоху графа Монте-Крісто, сидите в підземній в'язниці і раптом дізнаєтеся, що в сусідній камері з вами сидить ваш найбільший ворог. Ви почнете з ним перестукуватися:
а) якомога скоріше;
б) коли не зможете більше терпіти самотності;
в) ніколи?
20. Чи маєте ви звичку зустрічати Новий рік на центральній площі міста:
а) так;
б) ні;
в) під Новий рік я завжди сплю?

Результати:

Запитання	а)	б)	в)	Запитання	а)	б)	в)
1	20	5	0	11	0	5	10
2	0	5	25	12	0	5	10
3	5	10	0	13	20	5	0
4	10	0	5	14	0	5	15

Запитання	а)	б)	в)	Запитання	а)	б)	в)
5	0	5	10	15	10	0	5
6	5	15	0	16	15	5	0
7	30	5	0	17	25	5	0
8	15	5	0	18	0	5	10
9	0	5	10	19	0	5	10
10	0	5	10	20	20	5	0

280–300 балів: виникає підозра, що ви не завжди уважно читали поставлені запитання і не завжди щиро відповідали на них. Перевірте себе ще раз.

200–280 балів: вам варто бути задовленим собою. Ви охоче проводите час серед людей і в будь-якому товаристві ви — бажаний учасник. Ви — хороший слухач і розповідач, володієте живим розумом, вразливий. Ви часто стаєте центром товариства.

100–200 балів: з одного боку, ви володієте рисами, які роблять вас приємним членом товариства, з другого — інші риси характеру ніби стримують вас. Ви можете відчувати себе в товаристві досить задовільно, хоча вам нелегко вдається пристосовуватися до будь-якого оточення. Цьому відповідає і ваш настрій, але серед людей, яким симпатизуєте, ви дуже цікаво проводите час.

50–100 балів: вам потрібно визнати, що ви, як правило, любите самотність. У вузькому сімейному чи дружньому колі ви відчуваєте себе набагато краще, ніж у великій компанії.

50 балів і менше: це недостатня сума балів. Вам потрібно намагатися бути більш товариським.

Чи приємно з вами спілкуватися?

Відповідайте "так" або "ні" на наступні твердження.

1. Мені подобається виказувати будь-кому свою прихильність.
2. Я зосереджуюся більше на здобутті впливу, аніж на досягненні дружби.
3. Коли я дізнаюся про успіхи товаришів, у мене погіршується настрій.
4. Я відчуваю, що відносно моїх друзів у мене більше прав, ніж обов'язків.
5. Щоб бути задовленим собою, я повинен комусь у чомусь допомагати.
6. Мої турботи зникають, коли я опиняюся серед друзів.
7. Мої друзі мені добряче набридли.
8. Коли я зайнятий справою, присутність людей мене дратує.
9. Мені приємно допомагати іншим, навіть якщо це спричиняє мені чималих труднощів.
10. Заради поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він не має рації.
11. На самотині я відчуваю неспокій та напруженість більше, ніж коли перебуваю серед людей.
12. Я вважаю, що основна радість життя — це спілкування.
13. Я волю мати менше друзів, але зате близьких.
14. Я люблю бувати серед людей.
15. Я довго переживаю після сварки з родичами.
16. У мене безперечно більше близьких друзів, ніж у багатьох інших людей.
17. Я більше довіряю власній інтуїції та уявленню щодо людей, аніж судженням про них інших.

18. Я надаю більшого значення матеріальному добробуту і престижу, ніж радості спілкування з близькими мені людьми.
19. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.
20. Стосовно мене люди часто були невдячними.

Результати: Ви отримуєте по 1 балу а) за відповіді “так” на питання 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19; б) за відповіді “ні” на запитання 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 17, 18, 20. Підсумуйте бали.

До 10 балів: низький рівень спілкування;

11–14 балів: середній рівень спілкування;

15–20 балів: високий рівень спілкування.

Чи поважають вас люди?

За кожну відповідь, яка збігається з правильною, поставте собі по 5 балів. Правильні відповіді: “так” — пункти 6, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20; “ні” — всі інші.

1. Ви повинні пам'ятати, що майже щохвилини впродовж дня вас прискіпливо оцінюють ті, з ким вам доводиться спілкуватися.
2. У людини почуття незалежності повинне бути достатньо розвинутим, щоб обговорювати з друзями своє захоплення, незалежно від того поділяють вони його чи ні.
3. Ні за яких обставин не можна втрачати свій авторитет в очах інших.
4. Якщо людина помічає помилки в мовленні інших, вона повинна їх виправляти.
5. Коли зустрічаєтеся з незнайомими людьми, ви повинні бути достатньо дотепними, комунікабельними і привабливими, щоб справити на них позитивне враження.
6. Коли вас представляють іншій людині, і ви не розчули її ім'я, то повинні попросити повторити його.
7. Ви вважаєте, що поважають тих людей, що ніколи не дозволяють кепкувати з себе.
8. Ви намагаєтесь не ставити зайвих питань, побоюючись видатися нерозумним.
9. Якщо ви спілкуєтесь з блискучою та кмітливою людиною, то волієте не встрявати з нею в дискусію, а віддати їй належне і якомога швидше ухилитися від мовного змагання.
10. Людина завжди повинна намагатися, щоб її поведінка відповідала настрою колективу, в якому вона перебуває.
11. Ви вважаєте, що кожна людина може помилятися, але вона повинна відповідати за свої помилки.
12. Ви намагаєтесь говорити і робити те, що вважаєте за потрібне, а не те, чого від вас очікують інші.
13. Краще, якщо інші залежать від вас, ніж навпаки.
14. Справжній друг — той, хто сприймає вас таким, яким ви є, з усіма вашими позитивними рисами та недоліками.
15. Щоб підвищити свій авторитет, ви намагаєтесь уголос підкреслювати свої кращі риси і отримані досягнення.
16. Якщо вам розповідають вже відомий анекдот, ви зупиняєте оповідача чи виправляєте неточності в кінці його розповіді.
17. Якщо під час обговорення думок ви зрозуміли, що не маєте рації, як правило, визнаєте це вголос.

18. Ви можете спокійно і рішуче відмовити людині в її проханні, якщо вона намагається перекласти на вас свої проблеми.
19. Якщо майже весь колектив поділяє іншу думку, ніж ваша, то ви скоріше за все залишите свою думку при собі.
20. Люди не повинні вперто та наполегливо захищати свої переконання щоразу, коли будь-хто висловлює протилежну думку.

Результати:

85–100: відмінно. Ви заслужено користуєтеся повагою оточуючих. Вони цінують вашу розсудливість, справедливість і вміння контролювати свої емоції. Вам властиві також самостійність суджень і розумна свобода вчинків, не скута загальноприйнятими помилковими стереотипами. Ви не дозволяєте іншим перекладати на вас їхні проблеми, вмієте спокійно і твердо відмовити в такому випадку, не ображаючи інших і не почувачуєтесь винним. Все це робить вас погано керованим тими, хто намагається маніпулювати вами, використовувати вас у своїх інтересах. Очевидно, ці люди вважають вас незручною людиною, вони дратуються, коли їм не вдається маніпулювати вами, але все рівно вони поважають вас.

75–84: добре. Вас поважають оточуючі і вважають вас приємною людиною за те, що ви, по-перше, самостійні та вільні у своїх судженнях і вчинках, а по-друге, намагаєтесь догодити людям, отримати їхнє схвалення та підтримку. У цьому проявляється гнучкість вашої поведінки, прагнення враховувати особливості ситуації та людей. При цьому ви підпадаєте під вплив помилкових стереотипів мислення і поведінки, які існують у загальноприйнятих нормах. Саме тому ви дозволяєте маніпулювати вами, охоче звалюєте на себе чужі проблеми. Вам досить важко відмовити таким маніпуляторам з їхніми необгрунтованими проханнями через острах образити їх і відчувати себе винним. Бажаємо вам бути вільнішим у своїх думках і вчинках, не дотримуватися сліпих загальноприйнятих поглядів, спокійно і рішуче відстоювати свої інтереси та вміти протидіяти маніпуляторам.

65–74: задовільно. Вас поважають не настільки, наскільки хотілося б вам. Ви намагаєтесь догодити людям, говорити і робити те, що вони очікують від вас, щоб отримати їхнє схвалення та підтримку. Вам важко відмовити людям з необгрунтованими проханнями, які намагаються перекласти на вас свої проблеми, оскільки ви боїтеся образити їх та відчуватися винним. Така поведінка пояснюється тим, що ви піддаєтесь впливу деяких помилкових стереотипів мислення та поведінки, напрацьованих суспільством. Люди охоче використовують вас у своїх цілях тому, що ви часто наосліп керуєтесь загальноприйнятими правилами поведінки і недостатньо впевнені в собі, щоб мислити та діяти самостійно. Перегляньте, будь ласка, свої принципи і правила поведінки серед людей. Ви станете впевненішим у собі, й люди будуть більше поважати вас.

0–64: погано. Поваги людей вам дійсно бракує. Ви намагаєтесь догоджати людям, говорити і робити те, що вони очікують від вас, щоб отримати їхню підтримку та схвалення. Бачачи це, люди охоче вас використовують у своїх цілях, перекладають на вас свої проблеми, граючи на ваших почуттях. Вам важко відмовити у разі необгрунтованих вимог людей через острах образити їх і почуватися винним. Така поведінка пояснюється тим, що ви надто підпадаєте під вплив деяких помилкових суспільних стереотипів мислення і поведінки, й не впевнені в собі, щоб мислити і діяти самостійно і незалежно. Бажаємо вам бути вільнішим від жорстких стереотипів у своїх поглядах і вчинках.

Ваші взаємовідносини зі співрозмовником

Цей тест допоможе вам зробити висновок про вплив вашої дискусії на взаємовідносини з людьми, пригадавши при цьому конкретні ситуації. Оцінювати кожне твердження за 4-бальною шкалою, де 1 — мінімальний бал, а 4 — максимальний.

1. Мій співрозмовник не впертий і має широкі погляди на речі.
2. Він поважає мене.
3. Обговорюючи різні точки зору, дивимосся на справу по суті. Дрібниці нас не хвилюють.
4. Мій співрозмовник розуміє, що я прагну хороших взаємовідносин.
5. Він завжди гідно оцінює мої висловлювання.
6. У процесі бесіди він відчуває, коли потрібно слухати, а коли — говорити.
7. Під час обговорення конфліктної ситуації я стриманий.
8. Я відчуваю, коли моє повідомлення цікаве йому.
9. Мені подобається проводити час у розмовах.
10. Коли ми доходимо згоди, то добре знаємо, що робити кожному з нас.
11. Якщо потрібно, мій співрозмовник готовий продовжити обговорення.
12. Я намагаюся йти назустріч його проханням.
13. Я довіряю його обіцянкам.
14. Ми обоє намагаємося догодити один одному.
15. Мій співрозмовник, як правило, говорить по суті і без зайвих слів.
16. Після обговорення різних точок зору я відчуваю, що це корисно для мене.
17. У будь-якій ситуації я уникаю надто різких висловлювань.
18. Я щиро намагаюся зрозуміти співрозмовника.
19. Я цілком можу розраховувати на його щирість.
20. Я вважаю, що хороші взаємовідносини залежать від обох.
21. Після неприємної розмови ми, як правило, намагаємося бути уважними один до одного і не ображаємося один на одного.

Результати: Підраховуючи бали, ви отримаєте три результати.

Взаємна підтримка — сума балів за твердження 2, 5, 9, 12, 14, 18, 20.

Злагодженість у спілкуванні — 1, 4, 6, 8, 11, 15, 19.

Залагодження конфліктів — 3, 7, 10, 13, 16, 17, 21.

21 бал і вище приймаються за норму.

Якщо ви недобрали балів за взаємну підтримку, отже, вам слід бути уважнішим до співрозмовника. Погана злагодженість у спілкуванні — симптом того, що саме спілкування відбувалося за несприятливих обставин. Якщо ж ви набрали недостатньо балів за злагодженість конфліктів, потрібно активніше шукати шляхи до взаєморозуміння.

Що говорять вам міміка та жести?

1. Ви вважаєте, що міміка та жести — це:
 - а) спонтанне вираження душевного стану людини в цей конкретний момент;
 - б) доповнення до мовлення;
 - в) зрадницький прояв вашої підсвідомості.

2. Чи вважаєте ви, що в жінок мова міміки та жестів виразніша, ніж у чоловіків:
 - а) так; б) ні; в) не знаю?
3. Як ви вітаєтеся з дуже хорошими друзями:
 - а) радісно викрикуєте: «Привіт!»;
 - б) потискаєте один одному руки;
 - в) легенько обнімаєтеся;
 - г) вітаєте їх стриманим порухом руки;
 - г) цілуєте одне одного в щоку?
4. Яка міміка та жести, на вашу думку, означають у всьому світі одне й те ж саме (Дайте три відповіді):
 - а) коли хитають головою;
 - б) коли кивають головою;
 - в) коли зморщують носа;
 - г) коли морщать чоло;
 - г) коли підморгують;
 - д) коли посміхаються?
5. Яка частина тіла виразніша за інші:
 - а) ступні;
 - б) ноги;
 - в) руки;
 - г) зап'ястя;
 - г) плечі?
6. Яка частина вашого власного обличчя найвиразніша, на вашу думку (Дайте три відповіді):
 - а) чоло;
 - б) брови;
 - в) очі;
 - г) ніс;
 - г) губи;
 - д) кутики вуст?
7. Коли проходите повз вітрину магазину, в якій видніється ваше відображення, на що ви в собі звертаєте увагу передусім:
 - а) на те, як одяг сидить на вас;
 - б) на зачіску;
 - в) на ходу;
 - г) на поставу;
 - д) ні на що?
8. Якщо хтось, розмовляючи чи сміючись, часто прикриває рота рукою, по-вашому, це значить, що:
 - а) йому є що приховувати;
 - б) у нього некрасиві зуби;
 - в) він чогось стидається?
9. На що ви насамперед звертаєте уваги у вашому співрозмовнику:
 - а) на очі;
 - б) на уста;
 - в) на руки;
 - г) на поставу?

10. Якщо, розмовляючи з вами, ваш співрозмовник відводять очі, для вас це ознака:
 - а) нечесності;
 - б) невпевненості в собі;
 - в) незібраності?
11. Чи можна по зовнішньому вигляду пізнати типового злочинця:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) не знаю?
12. Чоловік розмовляє з жінкою. Він це робить тому, що:
 - а) перший крок завжди робить саме чоловік;
 - б) жінка підсвідомо дає зрозуміти, що хотіла б, щоб з нею заговорили;
 - в) він досить мужній для того, щоб ризикнути отримати відкоша?
13. У вас склалася думка, що слова людини не відповідають тим "сигналам", які можна вловити з її міміки та жестів. Ви більше вірите:
 - а) словам;
 - б) "сигналам";
 - в) вона взагалі викликає у вас підозру?
14. Поп-зірки (типу Мадонни) посилають публіці "сигнали", які мають однозначно еротичний характер. На вашу думку, що криється на цим:
 - а) просто фіглярство;
 - б) вони "заводять" публіку;
 - в) це прояв їхнього власного настрою?
15. Ви дивитесь на самотині жакликий детективний фільм. Що з вами відбувається:
 - а) я дивлюся абсолютно спокійно;
 - б) я реаую на кожний момент фільму кожною клітинкою свого ества;
 - в) закриваю очі під час найстрашніших сцен?
16. Чи можна контролювати свою міміку:
 - а) так; б) ні; в) тільки окремі її елементи?
17. Інтенсивно фліртуючи, ви «висловлюєтеся» переважно:
 - а) очима; б) руками; в) словами.
18. Чи вважаєте ви, що більшість ваших жестів:
 - а) "підглянути" в когось і завчені;
 - б) передаються з покоління в покоління;
 - в) закладені в нас від природи?
19. Якщо в людини борода, для вас це ознака:
 - а) мужності;
 - б) того, що ця людина хоче приховати риси свого обличчя;
 - в) того, що ця людина надто лінива, щоб голитися?
20. Багато людей стверджує, що правий і лівий бік їхнього обличчя відрізняються між собою. Ви погоджуєтеся з цим:
 - а) так; б) ні; в) лише в літніх людей?

Результати:

1.	а-2	б-4	в-3			
2.	а-1	б-3	в-0			
3.	а-4	б-4	в-3	г-2	д-4	
4.	а-0	б-0	в-1	г-1	д-0	е-1
5.	а-1	б-2	в-3	г-4	д-2	
6.	а-2	б-1	в-3	г-2	д-3	е-2
7.	а-1	б-3	в-3	г-2	д-0	
8.	а-3	б-1	в-1			
9.	а-3	б-2	в-2	г-1		
10.	а-3	б-2	в-1			
11.	а-0	б-3	в-1			
12.	а-1	б-4	в-2			
13.	а-0	б-4	в-3			
14.	а-4	б-2	в-0			
15.	а-4	б-0	в-1			
16.	а-0	б-2	в-1			
17.	а-3	б-4	в-1			
18.	а-2	б-4	в-0			
19.	а-3	б-2	в-1			
20.	а-4	б-0	в-2			

77-56 балів: браво! У вас чудова інтуїція, ви володієте властивістю розуміти інших людей, ви спостережливі й маєте чуття. Проте ви надміру покладаєтеся у своїх судженнях на ці риси, слова мають для вас другорядне значення. Якщо вам посміхнулися, ви вже готові повірити, що вам зізнаються в коханні. Ваші "вироки" надто поспішні, й у цьому для вас приховується небезпека, адже можна попасти пальцем у небо! Майте це на увазі, й у вас є всі шанси навчитися прекрасно розбиратися в людях. А це потрібно і на роботі, і в особистому житті. Чи не так?

55-34 бали: ви отримуєте певне задоволення, спостерігаючи за іншими людьми, і ви непогано інтерпретуєте їхню міміку та жести. Але ви ще зовсім не вмієте використовувати цю інформацію в реальному житті, наприклад, щоб правильно будувати свої взаємовідносини з оточуючими вас людьми. Ви схильні скоріше буквально сприймати сказані вам слова і керуватися ними. Розвивайте інтуїцію, більше покладайтеся на відчуття!

33-11 балів: на жаль, мова міміки та жестів для вас — китайська грамота. Вам надзвичайно важко правильно оцінювати людей. І справа не в тому, що ви нездатні на це. Ви просто не надаєте цьому значення, і дуже даремно! Постарайтеся спеціально фіксувати увагу на дрібних жестах оточуючих, тренуйте спостережливість. Пам'ятайте прислів'я: тіло — рукавичка для душі. Трішки розуміти душу іншої людини — надійний засіб самому не попасти в капкан самотності.

Про що говорять ваші ініціали?

Існує чимало теорій про вплив імені людини на її характер. Деякі спеціалісти стверджують, що про кожного з нас можна чимало дізнатися за ініціалами. Якщо вірити дослідникам на цю тему, то букви означають:

- А — сила і влада;
 - Б — здатність на сильне почуття;
 - В — непостійність, відсутність системності;
 - Г — таємничість;
 - Д — комунікабельність, уміння притягувати до себе людей;
 - Е — пошуки психологічної рівноваги;
 - Є — здатність мобілізуватися, життєва стійкість;
 - Ж — невпевненість;
 - З — схильність до сумнівів, невдоволеність, матеріальні труднощі;
 - І — вразливість, напруга;
 - К — великі запити і нервозність при їх досягненні;
 - Л — мелодійність, логіка, велика винахідливість;
 - М — працелюбство і педантичність;
 - Н — велика енергія та творчі амбіції;
 - О — велика емоційність, таємничі хвилювання;
 - П — скромність, дистанція у відносинах з людьми, самотність;
 - Р — постійна напруга, велика емоційність;
 - С — часті депресії, нервозність, пригніченість;
 - Т — безкінечні пошуки, гонитва за ідеалом;
 - У — інтуїція, схильність до частих страхів та поганого настрою;
 - Ф — ніжність, уміння пристосовуватися;
 - Х — непостійність почуттів, сексуальні проблеми;
 - Ц — схильність до зовнішнього прояву внутрішніх переживань;
 - Ч — вірність;
 - Ш — ревності, безкомпромісність;
 - Щ — розвинуті інтелектуальні здібності, мстивість;
 - Ю — великі амбіції, відсутність системності;
 - Я — інтелігентність, творчі здібності.
- Взявши перші букви, ви легко пізнаєте свій характер.

Етикет телефонних перемовин

Дайте відповідь “так” або “ні”.

1. Ви впевнені в тому, що слухавку знімаєте, як правило, після першого ж дзвінка (або хоча б після другого)?
2. Чи завжди ви представляєтеся, називаєте свою організацію чи відділ?
3. Чи вітаєтеся ви зі співрозмовником у відповідь на його привітання?
4. Чи намагаєтеся ви говорити чітко, зрозуміло, достатньо голосно і не надто швидко?
5. Тон вашого голосу виражає спокійну дружелюбність і зацікавленість чи щось інше?
6. Чи зручно ви тримаєте телефонну слухавку?

7. Під час телефонної розмови ви тримаєте під рукою письмові приладдя та фіксуєте необхідну інформацію?
8. Ви не палите, не жуєте і не п'єте під час розмови?
9. Під час телефонної розмови ви не займаєтеся іншими справами?
10. Чи турбуєтеся ви про те, щоб під час телефонних перемовин не було шуму чи будь-яких інших перешкод?
11. Чи вмієте ви добре слухати співрозмовника, щоб не лише зрозуміти значення його слів, але й вловити їх прихований підтекст і всі інтонації голосу?
12. Чи зберігаєте ви спокій та розсудливість під час телефонної розмови на незрозумілу для вас тему?
13. Чи готуєтеся ви заздалегідь до важливих телефонних переговорів, продумуючи можливі питання, відповіді та емоційні реакції свої та співрозмовника?
14. Чи готуєте ви всю необхідну інформацію для того, щоб не бути голослівним?
15. Чи продумуєте ви найкращий час для телефонного дзвінка?
16. Ви стежите за правильністю мови, говорите важкі слова і терміни роздільно, по буквах?
17. Чи намагаєтеся ви бути гранично стислим і точним у висловленні своїх думок?
18. Чи турбуєтеся ви про те, щоб вас правильно зрозуміли (ставите питання на розуміння, повторюєте ключові слова і головні думки, просите співрозмовника запитувати або ж сформулювати висновки розмови)?
19. Чи вмієте ви тактовно обірвати розмову, що затяглася?
20. Чи вмієте ви спокійно та ввічливо відмовити нав'язливому співрозмовнику?

Результати: Бажано, щоб на всі питання ви відповіли "так", бо це свідчить про володіння вами мистецтвом ведення ділових перемовин. *Якщо більше 10 відповідей "ні", то це означає, що вам необхідно підвищувати свою кваліфікацію в цій сфері.*

Ваше вміння слухати інших

Ви отримуєте по 1 балу за відповідь "так" на запитання: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 і за відповідь "ні" на питання: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

1. Як правило, я швидко розумію, що мені хочуть сказати, і слухати далі мені нецікаво.
2. Я терпляче чекаю, коли співрозмовник закінчить розповідь.
3. Моя увага повністю зосереджена на розповіді.
4. Я намагаюся зрозуміти, що співрозмовник при цьому хоче приховати від мене і чому.
5. Я перебиваю співрозмовника, щоб уточнити деталі та факти, які мене цікавлять.
6. Якщо тема розмови мені нецікава, я намагаюся змінити її.
7. Я мимоволі відзначаю помилки у мовленні та поведінці мовця.
8. Не кожна людина заслуговує на мою увагу.
9. Я намагаюся з кожної розмови взяти максимум інформації.
10. Я можу спокійно вислухати до кінця думку, з якою я категорично не згодний.
11. Коли я зрозумів суть розповіді, то починаю обдумувати те, що скажу.
12. Мені важко слухати до кінця довгі та детальні пояснення.
13. Я намагаюся запам'ятати важливу інформацію та необхідні деталі.
14. Найчастіше я слухаю із ввічливості.
15. Я ставлю себе на місце мовця, щоб зрозуміти його почуття та наміри.

16. Почувши протилежну точку зору, я обов'язково висловлюю свою.
17. У розмові я частіше кажу співрозмовнику "так", аніж "ні".
18. Зазвичай, я прямо відповідаю на запитання, намагаючись не ухилятися від відповіді.
19. Люди охоче розмовляють зі мною.
20. Вислухавши співрозмовника, я обов'язково висловлюю свою точку зору.
21. Я ухиляюся від розмов із незнайомою людиною, навіть якщо вона прагне цього.
22. Більше часу я дивлюся в очі оповідачу.
23. Я завжди пам'ятаю про те, що у мого співрозмовника можуть бути різні погляди на одні й ті ж проблеми.
24. Більшу частину часу я роблю вигляд, що слухаю, а сам думаю про свої проблеми та турботи.
25. Як правило, рішення проблеми спадає мені на думку набагато раніше, ніж співрозмовник закінчує говорити.
26. Я завжди пам'ятаю, що я і мій співрозмовник можемо по-різному розуміти зміст одних і тих самих слів.
27. Я виправляю помилку у мовленні співрозмовника (наголос, терміни...).
28. Я не слухатиму людину, яку я не поважаю або ж вважаю нерозумною, некомпетентною, надто молодою.
29. Зазвичай я отримую задоволення від спілкування з людьми, навіть малознайомими.
30. Як правило, я більше слухаю інших, аніж говорю сам.

Результати:

25–30 балів: ви просто ідеальний слухач. За це ви користуєтеся заслуженою любов'ю та повагою оточуючих людей. Ви до тонкощів осягнули це складне мистецтво, й у вас є чого повчитися. Сподіваємося, ви об'єктивно і чесно оцінили своє вміння слухати.

20–24 бали: ви хороший слухач, але припускаєтесь окремих помилок. Бажаємо успіхів в оволодінні цим мистецтвом.

15–19 балів: напевне, ви вважаєте себе хорошим слухачем, але вас скоріше можна віднести до посередніх. Мимоволі ви припускаєтесь багатьох помилок. Вони дратують інших людей і заважають вам оволодіти мистецтвом слухання.

10–14 балів: вас варто віднести до людей, які погано вміють слухати. Дещо ви робите правильно, і це дозволяє вам не бути в цілковитій самотності, проте набагато більше ви робите неправильно, і це відштовхує ваших співрозмовників.

Менш ніж 9 балів: ви не вмієте слухати інших людей. Радимо вам проаналізувати свої помилки. Невміння слухати позбавляє вас найбільшого задоволення в житті, заважає зробити кар'єру і може привести до самотності. Чи не краще змінитися?

Ваше вміння впливати на інших

Відповідайте "так" чи "ні". Оцініть відповіді відповідно до наведеної таблиці і підрахуйте набрану вами кількість балів. Визначите рівень вашого впливу відповідно до набраної вами суми балів.

1. Чи здатні ви уваяти себе в ролі актора або політичного діяча?
2. Чи дратують вас люди, що одягаються й поведуться екстравагантно?
3. Чи здатні ви розповідати іншій людині про свої особистісні переживання?

4. Ви миттєво реагуєте, коли помічаєте найменші ознаки неповажного ставлення до себе?
5. Ваш настрій псується, коли хтось добивається успіху в тій сфері, яку ви вважаєте для себе найважливішою?
6. Чи любите ви робити щось дуже важке, щоб продемонструвати оточуючим свої неабиякі здібності?
7. Могли б ви пожертвувати всім задля досягнення у своїй професійній діяльності видатного результату?
8. Ви прагнете до того, щоб коло ваших друзів не змінювалося?
9. Ви любите розмірений спосіб життя з чітким розпорядком усіх справ і навіть розваг?
10. Ви любите міняти обстановку в себе вдома або переставляти меблі?
11. Ви любите використовувати нові способи для вирішення старих завдань?
12. Ви любите дратувати дуже самовпевнених і зарозумілих людей?
13. Ви любите доводити, що ваш начальник або хтось вельми авторитетний у чомусь не має рації?

Результати: Підсумуйте бали згідно з даними таблиці:

Відп	Бали за питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

45–65 балів: ви володієте прекрасними передумовами, щоб ефективно впливати на інших, змінювати моделі їхньої поведінки, учити, управляти, наставляти. У подібних ситуаціях ви зазвичай відчуваєте себе, як риба у воді. Ви переконані, що людина не повинна замикатися, уникати людей, триматися відособлено і думати тільки про себе. Вона повинна робити щось для інших, керувати ними, вказувати їм на допущені помилки, учити їх, щоб вони краще відчували себе в навколишній дійсності. Тих же, кому не подобається такий ідеал відносин, на вашу думку, не слід жаліти. Ви наділені даром переконувати у своїй правоті оточуючих. Проте вам треба бути дуже обережним, щоб ваша позиція не стала надмірно агресивною. У цьому випадку ви легко можете перетворитися на фанатика або тирана.

31–44 бали: передумови ефективно впливати на інших у вас вдало поєднуються з відчуттям міри, за якою вплив стає надмірно жорстким.

30 балів і менше: на жаль, хоча ви часто маєте рацію, переконати в цьому оточуючих вам вдається далеко не завжди. Ви вважаєте, що ваше життя і життя оточуючих повинне бути підпорядковане чіткій дисципліні, здоровому глузду та хорошим манерам і його протікання має бути цілком передбачуваним. Ви не любите нічого робити над силу. При цьому ви часто буваєте дуже стримані, не досягаючи через це бажаної мети, а часто виявляєтесь неправильно зрозумілим. А шкода.

Ваш стиль надання зворотного зв'язку

Проаналізуйте вашу поведінку і дайте відповідь, вибравши один із варіантів: «часто», «іноді», «рідко» на нижчеподане твердження.

Поставте по 3 бали за відповідь «часто» на твердження 1, 2, 4, 5, 6, за відповідь «іноді» — по 2 бали, за відповідь «рідко» — по 1 балу.

Відповівши «часто» на твердження 3, отримаєте 1 бал, «іноді» — 2 бали, «рідко» — 3 бали.

Надаючи зворотний зв'язок співробітнику, я:

1. Обмежуюся нагадуванням конкретних, ключових аспектів поведінки, що мають відношення до роботи чи поточної ситуації.
2. Намагаюся описувати, а не оцінювати.
3. Зберігаю всі мої коментарі у письмовому вигляді, щоб мати можливість подати їх як обґрунтування для оцінювання роботи.
4. Намагаюся переконатися, що мій зворотний зв'язок зрозуміли правильно.
5. Критику супроводжую раціональними пропозиціями про те, як співробітник може удосконалити ті чи інші показники.
6. Намагаюся, щоб зворотний зв'язок відображав як минулі результати співробітника, так і його потенційні можливості.

Результати:

16 і більше балів: ви прекрасно володієте навичками надання зворотного зв'язку;

13–15 балів: ви маєте певні складнощі та упущення;

13 і менше балів: ви повинні добряче попрацювати над розвитком уміння надавати зворотний зв'язок.

Ефективність вашого керівництва

Відповісти «так» чи «ні» на запитання.

1. Чи намагаєтесь ви використовувати сучасні досягнення у своїй професійній діяльності?
2. Чи намагаєтесь ви співробітничати з іншими людьми?
3. Ви говорите із співробітниками коротко, чітко та ввічливо?
4. Чи пояснюєте ви причини, що змусили вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи залучаєте ви всіх виконавців завдання до процесу обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте ви співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції та зауваження?
8. Чи пам'ятаєте ви імена всіх людей, з якими ви спілкуєтесь?
9. Чи надаєте ви свободу дій виконавцям для досягнення поставленої мети?
10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим лише тоді, коли вони про це просять?
12. Чи висловлюєте ви свою вдячність підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи намагаєтесь ви знайти в людях кращі риси?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси й прагнення ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?

17. Чи дякуєте ви співробітнику в присутності його колег по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим віч-на-віч?
19. Чи відзначаєте ви хорошу роботу свого колективу в доповіді вищестоящому керівнику?
20. Ви довіряєте своїм підлеглим?
21. Чи намагаєтеся ви дати співробітникам усю інформацію, яку отримуєте самі через адміністративні та управлінські канали?
22. Чи пояснюєте ви співробітнику значення результатів його праці відповідно до цілей організації?
23. Чи залишаєте ви час собі та підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у вас план самовдосконалення щонайменше на один рік наперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу згідно з вимогами часу?
26. Чи читаєте ви регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте ви достатньо велику бібліотеку зі спеціальності?
28. Чи турбуєтеся ви про стан свого здоров'я та працездатності?
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань удосконалення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які риси працівника мають бути основними для прийому на роботу нових співробітників?
32. Чи з готовністю ви займаєтеся проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитесь ви до співробітників з розумінням і повагою?
35. Ви впевнені в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні та слабкі сторони?
37. Чи часто ви застосовуєте оригінальний творчий підхід у процесі прийняття управлінських рішень?
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи достатньо ви гнучкий у своїй поведінці, у відносинах з людьми?
40. Чи готові ви змінити свій стиль керівництва задля підвищення його ефективності?

Результати: Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні".

40 "так": результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу, оскільки усі 40 запитань — критерії успішного керівництва і тому передбачають правильну відповідь "так". Як будь-який ідеал, він практично недосяжний, якщо ви були щирими та не намагалися подати себе у вигіднішому світлі. Важливо зазначити, скільки негативних відповідей ви дали і на які саме запитання. У них — ваші слабкі місця. Оптимальність співвідношення "так"/"ні" залежить від рівня ваших вимог до себе.

Більше 33 відповідей "так" характеризує хороший управлінський потенціал.

Неефективність вашого керівництва

Відповідайте "так" або "ні" на запитання.

1. Ви постійно стикаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших й тому намагаєтеся все робити самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?

4. Вам доводиться робити багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Ви змушені працювати по 10–14 годин на добу?
7. Чи часто вдома ви займаєтеся виробничими справами?
8. Чи віддаєте ви перевагу відкласти вирішення питання, щоб з часом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтеся ви прийняти найкраще, а не реальне рішення?
10. Чи намагаєтеся ви, щоб ваш авторитет не постраждав ні за яких обставин?
11. Ви постійно змушені йти на компроміси, поступки?
12. У випадку неуспіху справи шукаєте, хто з підлеглих винен?
13. Ви відчуваєте себе знаряддям в руках інших людей?
14. Ви дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Ви вважаєте, що повна поінформованість підлеглих про хід справ в організації знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях ви надаєте перевагу не брати на себе відповідальність за долю колективу, а разом вирішуєте, що робити?
17. Чи вважаєте ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпорядження керівника?
18. Ви вважаєте, що стаж практичної роботи завжди дає перевагу над спеціальною освітою, професійними здібностями?
19. Ви намагаєтеся не ризикувати, “не висовуватися”?
20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, все інше вас мало стосується?

Результати: Підрахуйте відповіді “так” і “ні”.

Високий управлінський потенціал передбачає відповіді “ні” на всі запитання. Ваші слабкі місця — у відповідях “так”.

Кількість відповідей *не менш ніж 15 “ні”* характеризує достатньо ефективний управлінський потенціал.

Ваша здатність лобювати управлінські рішення

Виберіть варіанти відповідей на запитання. Підрахуйте переважаючі відповіді. Визначте, якій з груп відповідей вони відповідають, а саме: а), б) чи в).

1. Ви підійшли до черги по розпродажу товару. Як ви вчините:
 - а) займете чергу і будете сподіватися, що вам вистачить товару, хоча доведеться простояти не одну годину;
 - б) будете енергійно протискуватися через натовп, розпихуючи людей ліктями;
 - в) знаєте, що “лікті” — не найкращий засіб, і прилаштуєтеся до черги малознайомих людей?
2. Якби ви могли працювати в авіації, ким би ви хотіли бути:
 - а) стюартом на борту;
 - б) пілотом літака;
 - в) диспетчером на аеродромі?
3. Вам запропонували зробити проект інтер'єру приміщень вашого підрозділу. Який, на вашу думку, колір у ньому повинен переважати:
 - а) ясно-блакитний, салатовий, оранжевий;

- б) червоний або жовтий;
 - в) темно-зелений, синій?
4. Що вам необхідно, щоб наодинці вирушити на штурм вершини:
- а) трохи божевілля;
 - б) прекрасна фізична форма;
 - в) упевненість у собі?
5. Ідете в театр на спектакль, який дуже хочете побачити. Виявляється, що квитків у касі вже немає. Що ви робите:
- а) злитесь, що не купили квиток заздалегідь;
 - б) пробуєте пройти без квитка;
 - в) смієтеся у душі над людьми, що відходять від каси — ви вже давно купили квиток?
6. Дзвінок, ви відчиняєте двері, перед вами неохайно одягнений чоловік, який говорить, що він вийшов з лікарні і просить позичити трохи грошей, щоб добратися додому. Як ви вчините:
- а) дасте трохи грошей;
 - б) закриєте двері, кажучи, що він брехун і вимагач;
 - в) скажете, що дали б грошей, якби він показав виписку з лікарні?

Результати: Підрахуйте переважаючі відповіді:

“а”: ви не любите лізти вперед ні в прямому, ні в переносному розумінні. Вас люблять за люб’язність і скромність, але багато хто вбачає у вас людину, яку легко використовувати як дотепу, а ви насправді не такий;

“б”: ви належите до людей, які йдуть по життю, розштовхуючи всіх ліктями. Пробивної сили вам вистачає. Ви любите привертати до себе увагу. Вам подобаються сила, кмітливість і розум, вас шокують сентиментальність і м’якість. Але не завжди перемоги приносять вам симпатії інших;

“в”: у вас достатньо пробивної сили, але водночас і вміння контролювати свої вчинки. Ви ніколи не ставите перед собою непосильні завдання, йдете до мети спокійно, упевнено та послідовно;

однакова кількість відповідей “а”, “б” і “в”: ви “змішаний” тип, у якого не домінує жодна позиція, оскільки вони змінюються залежно від обставин.

Ваша рішучість

Підрахуйте кількість вибраних варіантів, визначте групу, в яку потрапили ваші переважаючі відповіді, ознайомтеся з оцінкою вашого характеру.

1. Що, на вашу думку, є рушієм дій людини перш за все:
 - а) цікавість;
 - б) бажання;
 - в) необхідність?
2. Як ви думаєте, чому люди переходять з однієї роботи на іншу:
 - а) через більшу зарплату;
 - б) інша робота більше до душі;
 - в) їх звільняють?
3. Коли у вас трапляються неприємності, ви:
 - а) відкладаєте їх усунення на останній момент;

- б) відчуваєте потребу проаналізувати, наскільки ви винні;
в) не хочете навіть думати про те, що трапилося?
4. Ви не встигли вчасно зробити певну роботу і:
- а) готуєте ґрунтовне пояснення;
б) заявляєте про свою невдачу ще до того, як це стане відомо;
в) з боязною чекаєте, коли вас запитають про результати?
5. Коли ви досягаєте поставленої мети, то сприймаєте це:
- а) по-різному, залежно від мети;
б) з бурхливими позитивними емоціями;
в) з відчуттям полегшення?
6. Що б ви порекомендували дуже сором'язливій людині:
- а) познайомитися з людьми, що не страждають від сором'язливості;
б) позбутися цього почуття, звернувшись по допомогу до психолога;
в) уникати ситуацій, що вимагають ризику?
7. Як ви вчините в конфліктній ситуації:
- а) напишете листа;
б) поговорите з тим, хто вступив у конфлікт;
в) спробуєте вирішити конфлікт через посередника?
8. Який страх виникає у вас, коли ви помиляєтеся:
- а) страх, що помилка може змінити порядок, до якого ви звикли;
б) страх втратити власний імідж;
в) страх покарання?
9. Коли ви з кимось розмовляєте, то:
- а) час від часу відводите погляд;
б) дивитесь прямо в очі співбесідникові;
в) відводите погляд, навіть коли до вас звертаються.
10. Коли ви ведете важливу розмову, то:
- а) раз у раз вставляєте беззмістовні слова;
б) тон розмови зазвичай залишається спокійним;
в) повторюєтеся, хвилюєтеся, ваш голос починає вас підводити.

Результати: Підсумуйте переважаючі відповіді.

Більшість відповідей "а": ви не особливо рішуча людина. Ви дієте не завжди достатньо активно і швидко, але тільки тому, що вважаєте, що справа того не варта;

Більшість відповідей "б": ви, безумовно, рішуча людина. Ви часто нехтуєте речами, які вважаєте дрібними, незначними;

Більшість відповідей "в": ви боїтеся ухвалювати рішення. Ваш психологічний стан не можна назвати стабільним, благополучним.

Конфліктна особа

Чи притаманні вам нижчеподані якості характеру та особливості поведінки, характерні для конфліктної особи?

- ◆ Прагнення будь-що домінувати, бути першим, там, де це можливо і неможливо, сказати своє останнє слово.

- ◆ Бажання бути настільки «принциповим», що це підштовхує до ворожих дій і вчинків.
- ◆ Надмірна прямолінійність у висловлюваннях і думках, що, як відомо, також не всім подобається.
- ◆ Критика, особливо необгрунтована, недостатньо аргументована, не тільки дратує, але часто просто породжує конфлікт.
- ◆ Поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється, часто буває благодатним ґрунтом для конфлікту.
- ◆ Консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції в житті колективу, які стали гальмом в його розвитку і неминуче призводять до конфлікту.
- ◆ Прагнення сказати правду в вічі. Іноді безцеремонне втручання в особисте життя також створює складну, деколи драматичну ситуацію.
- ◆ Прагнення до незалежності — хороша якість, але до певних меж. Якщо прагнення до незалежності переростає у прагнення робити «все, що хочу» і суперечить бажанням і думкам інших, це загрожує неминучим конфліктом.
- ◆ Бути наполегливим, як відомо, особливо в умовах конкуренції, дуже важливо, але якщо наполегливість межує з нав'язливістю, це вже дратує.
- ◆ Несправедлива оцінка вчинків і дій підлеглих та применшення ролі й значущості іншого співробітника викликають, як правило, негативну реакцію.
- ◆ Ініціатива, особливо творча, — це добре, але коли людина проявляє ініціативу там, де її, як кажуть, не просять, це створює напружену і навіть конфліктну ситуацію.

Правила поведінки для подолання в собі негативних якостей характеру і поведінки. Правила поведінки для конфліктних людей

Чи дотримуєтеся ви цих правил? Як часто? Які наслідки ви отримуєте?

- ✓ Не прагніть домінувати за будь-яку ціну.
- ✓ Будьте принципові, але не боріться заради принципу.
- ✓ Пам'ятаєте, що прямолінійність — це добре, але не завжди.
- ✓ Критикуйте, але не критиканствуйте.
- ✓ Частіше посміхайтесь. Посмішка коштує недорого, це не складно, зате вона дорого цінується.
- ✓ Традиції хороші, але до розумної межі.
- ✓ Сказати правду теж треба вміти.
- ✓ Будьте незалежні, але не самовпевнені.
- ✓ Не перетворюйте наполегливість на настирливість.
- ✓ Не чекайте справедливості до себе, якщо ви самі несправедливі до підлеглих.
- ✓ Не переоцінюйте своїх здібностей і можливостей.
- ✓ Не проявляйте ініціативи там, де її не потребують.

Ваш творчий потенціал

На кожне питання виберіть один варіант відповіді.

За варіант відповіді "а" — 3 бали; "б" — 1 бал; "в" — 2 бали.

1. Ви вважаєте, що навколишній світ можна удосконалити:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) тільки де в чому?
2. Ви думаєте, що самі можете брати участь у змінах навколишнього світу:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) у деяких випадках?
3. Ви вважаєте, що деякі з ваших ідей забезпечили б прогрес у тій сфері діяльності, де ви працюєте:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) лише певною мірою?
4. Ви вважаєте, що у майбутньому відіграватимете таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити:
 - а) напевно;
 - б) малоймовірно;
 - в) можливо.
5. Коли ви вирішуєте зробити якусь дію, чи думаєте ви про її здійснення:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) іноді?
6. Ви відчуваєте бажання зайнятися справою, якої абсолютно не знаєте:
 - а) так;
 - б) невідоме вас не цікавить;
 - в) усе залежить від характеру цієї справи?
7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Ви відчуваєте бажання досягти в ній досконалості:
 - а) так;
 - б) задовольняєтеся тим, чого встигли досягти;
 - в) так, але тільки якщо вам це подобається?
8. Якщо справа, якої ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви знати про неї все:
 - а) так;
 - б) ні, хочете навчитися тільки найосновнішому;
 - в) ні, хочете лише задовольнити свою цікавість?
9. Коли ви терпите невдачу, то:
 - а) певний час чините опір всупереч здоровому глузду;
 - б) махнете рукою на цю затію;
 - в) продовжуєте робити справу, навіть коли очевидно, що перешкоди непереборні?
10. Ви вибиратимете професію, виходячи з:
 - а) своїх можливостей, перспектив для себе;
 - б) потрібності професії;

- в) переваг, які вона забезпечить?
11. Подорожуючи, могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли:
- а) так;
 - б) ні;
 - в) так, але тільки там, де місцевість вам сподобалася?
12. Відразу після розмови можете ви пригадати все, про що йшлося:
- а) так, без зусиль;
 - б) усього пригадати не можете;
 - в) запам'ятаєте тільки те, що вас цікавить?
13. Коли ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете ви повторити його по складах без помилки, навіть не знаючи його значення:
- а) так, без ускладнень;
 - б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;
 - в) повторите, але не зовсім правильно?
14. У вільний час ви вважаєте за краще:
- а) залишитися наодинці, розмірковувати;
 - б) перебувати в компанії;
 - в) бути одному або в компанії — вам байдуже?
15. Ви вирішуєте припинити займатися певною справою, коли:
- а) справа закінчена і здається вам відмінно виконаною;
 - б) ви більш-менш задоволені;
 - в) справа ще не закінчена?
16. Коли ви один, ви:
- а) любите мріяти про абстрактні речі;
 - б) за всяку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
 - в) іноді любите помріяти, але про речі, пов'язані з вашою роботою?
17. Коли якась ідея захоплює вас, ви думаєте про неї:
- а) незалежно від того, де і з ким перебуваєте;
 - б) коли перебуваєте на самоті;
 - в) тільки там, де не дуже гамірно?
18. Коли ви відстоюєте якусь ідею:
- а) можете відмовитися від неї, вислухавши переконливі аргументи опонентів;
 - б) залишитеся при своїй думці незалежно від аргументів опонентів;
 - в) будете сумніватися в аргументах опонентів?

Результати: Загальна сума набраних балів свідчить про рівень вашого творчого потенціалу.

23 бали і менше — ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий, хоча, можливо, ви просто недооцінюєте себе. Повірте у свої сили і знання;

24–48 балів — у вас непоганий творчий потенціал, але є й проблеми, що гальмують ваше просування вперед. Якщо ви побажаєте, успіх прийде;

49 балів і більше — у вас великий творчий потенціал. Якщо ви справді зможете застосувати ваші здібності, то досягнете великих успіхів.

Психологічний клімат у вашому колективі

Виберіть одну з відповідей: “ні”, “іноді”, “так”.

1. У період невдач та збоїв у роботі у моєму колективі відбувається пошук винних.
2. Цілі організації чи групи невідомі її членам.
3. Інформацією про справи володіють лише керівники.
4. У колективі є тенденція убезпечити себе доповідними записками, рапортами тощо.
5. Чи сприймають підлеглі співробітники рішення керівника як “чужі”?
6. Чи часто відволікають співробітників від виконання “своєї” роботи?
7. Конфлікти між співробітниками та керівництвом виникають найчастіше через дрібниці.
8. Чи “нагороджують” співробітники своїх керівників неприємними епітетами?
9. Чи багато проводиться тривалих нарад колективу?
10. Колективне керівництво та творчість не практикуються. Діє наказ.
11. Чи чітко розподіляється колектив на “стариків” та “новачків”?
12. Оцінювання результатів роботи видається несправедливим і викликає невдоволення деяких співробітників.

Результати:

*усі відповіді “ні” — у вас ідеальний колектив, яких на практиці не буває;
більше відповідей “іноді” й особливо “так” — висока небезпека конфліктних ситуацій та погіршення психологічного клімату в колективі.*

Ваші здібності в управлінні талантом

Визначте рівень, який відповідає вам та вашому підходу до управління талантом, тобто талановитими співробітниками.

Шкала відповідей: Д — “добре”, З — “задовільно”, П — “погано”.

Підходи до управління талантами	Д	З	П
<p>Пропагувати</p> <p>Я знаю, хто з моїх підлеглих талановитий. Я маю вичерпну інформацію про моїх співробітників. Я широко ділюся інформацією про здібності моїх співробітників. Я розумію, яким чином моя організація керує талантом. Я виділяю час для своїх талановитих співробітників. Я охоче дозволяю їм рухатися вперед. Я розмовляю про політику зі своїми талановитими підлеглими. Я допомагаю їм перетворити плани на реальність. Я допомагаю таланту сконцентруватися на важливих питаннях. Крім цього, я</p>			
<p>Підтримувати</p> <p>Я беру активну участь у розвитку своїх талановитих підлеглих. Я знаю сильні та слабкі сторони своїх талантів. Я виділяю час для роздумів над власним досвідом. Я допомагаю талановитим співробітникам використати їхні унікальні переваги.</p>			

Підходи до управління талантами	Д	З	П
<p>Я часто спілкуюсь. Я виділяю час на роздуми. Я зміщую акценти в роботі талановитого співробітника, коли він заходить у глухий кут. Я використовую навідні питання, щоб розвинути мислення талановитого співробітника. Я керую навчанням відповідно до потреб організації. <i>Крім цього, я</i></p>			
<p>Окриляти Я захищаю своїх талановитих підлеглих. Я ризику своєю власною довірою, щоб допомогти таланту. Я захоплюю власним прикладом. Я беру на себе весь тягар організаційних неузгодженостей. Я відкрито не погоджуюся зі своїм вищестоящим керівником. Я допомагаю таланту зберегти позитивний настрій, коли він розчаровується. Я б назвав себе мужнім на роботі. Я знаходжу ознаки сумніву в собі у моїх талановитих підлеглих. На роботі я є самим собою. <i>Крім цього, я</i></p>			

Помилки в роботі з підлеглими

Оцініть частотність кожної з наведених помилок: 5 – “практично завжди”; 4 – “досить часто”; 3 – “час від часу”; 2 – “досить рідко”; 1 – “практично ніколи”.

Помилки в роботі з підлеглими	Оцінка
1. Ігнорування інтересів підлеглих під час розподілу роботи	1 2 3 4 5
2. Надмірний тиск, невиправдано авторитарний підхід	1 2 3 4 5
3. Невміння забезпечити належний рівень поінформованості підлеглих щодо основного питання	1 2 3 4 5
4. Розходження між вимогами до роботи, трудової поведінки підлеглих та особистим прикладом керівника	1 2 3 4 5
5. Неувага до особистих проблем підлеглих	1 2 3 4 5
6. Відсутність уваги до навчання та розвитку підлеглих	1 2 3 4 5
7. Недостатня вимогливість до підлеглих	1 2 3 4 5
8. Непослідовність, часта зміна вимог до виконавця	1 2 3 4 5
9. Невміння виконувати дані підлеглим обіцянки, додержувати слова	1 2 3 4 5
10. Надмірно формальні відносини з підлеглими	1 2 3 4 5
11. Ігнорування ініціатив і пропозицій підлеглих, спрямованих на удосконалення роботи	1 2 3 4 5
12. Підлегли не залучаються до підготовки рішень з питань, що перебувають у межах їхньої компетенції, та рішень, які їм належить реалізувати у майбутньому	1 2 3 4 5
13. Невміння встановити чіткі вимоги до роботи підлеглих	1 2 3 4 5

14. Грубість і нетактовність у відносинах з підлеглими	1 2 3 4 5
15. Некомунікабельність	1 2 3 4 5
16. Невміння використовувати сильні сторони підлеглих для досягнення поставлених цілей	1 2 3 4 5
17. Надмірно жорсткий, занадто дріб'язковий контроль за роботою, за результатами праці підлеглих	1 2 3 4 5
18. Невміння правильно розподіляти роботу серед підлеглих	1 2 3 4 5
19. Надмірна емоційність, нестриманість у конфліктних ситуаціях	1 2 3 4 5
20. Конфліктність, схильність до емоційних реакцій на дії та поведінку підлеглих	1 2 3 4 5
21. Недостатність зусиль, спрямованих на підтримання високого рівня мотивації підлеглих щодо найкращого виконання дорученої роботи	1 2 3 4 5
22. Небажання делегувати повноваження, ділитися ними з підлеглими	1 2 3 4 5
23. Постановка нечітких, неконкретних цілей в роботі	1 2 3 4 5
24. Несправедливість в оцінюванні трудового внеску, результатів роботи підлеглих	1 2 3 4 5
25. Невміння встановити правильну дистанцію у відносинах з підлеглими	1 2 3 4 5

Результати: Для кожної з 5-ти категорій помилок, які керівник може допускати щодо підлеглих, підрахуйте суму для відповідних питань. Особливу увагу зверніть у подальшій роботі з самовдосконалення на ті категорії помилок, з яких ви набрали найбільшу суму балів.

Категорії помилок	Недостатнє використання потенціалу підлеглих	Неправильний стиль управління	Помилки, пов'язані з організацією роботи	Порушення етичних норм і вимог	Помилки у сфері міжособистісних відносин
<i>Номери запитань</i>	1,6,11,16, 21	2, 7,12,17, 22	3, 8, 13,18, 23	4, 9, 14, 19, 24	5, 10, 15, 20, 25
<i>Сума балів</i>					

Види заохочень

Які види заохочень ви використовуєте в керівній діяльності? Який ефект для на співробітників вони мають? Які причини, на вашу думку, перешкоджають ширшому використанню заохочень, нині недостатньо використовуваних? Які кроки необхідні для ширшого застосування різних дієвих заохочень у діяльності практичного підрозділу?

Види заохочень	Використовую, як правило	Потрібно використовувати частіше
1. Подяка керівника під час спілкування віч-на-віч		
2. Публічне визнання заслуг		
3. Пропозиція цікавішої роботи		
4. Пропозиція перспективнішої, престижнішої роботи		
5. Цінні подарунки		
6. Можливості для неформального відпочинку за рахунок підрозділу (вечори, подорожі, пікніки тощо)		
7. Розширення повноважень, надання більшої самостійності		
8. Участь у підготовці рішень		
9. Поліпшення умов праці		
10. Надання додаткової нової техніки		
11. Нагородження грамотою, листом-подякою від керівництва		
12. Відгул, додатковий день до відпустки		
13. Направлення на важливе для співробітника навчання, підвищення кваліфікації		
14. Зустрічі з керівництвом підрозділу у неформальній обстановці (обід, спільний відпочинок тощо)		
15. Направлення у престижне відрядження		
16. Фотографія на дошці пошани		
17. Стаття в газеті, передача на місцевому радіо, присвячена співробітнику		
18. Інші види заохочення		

Рівень вашої інтелігентності

Кожна з виділених якостей оцінюється за дев'ятибальною шкалою:

1 — дуже низький рівень, 2 — низький, 3 — нижче від середнього, 4 — трохи нижче від середнього, 5 — середній рівень, 6 — трохи вище від середнього, 7 — вище від середнього, 8 — високий рівень, 9 — дуже високий.

За основу запропонованої методики взято метод незалежних характеристик. Для цього наведені в таблиці якості особи, що характеризують її інтелігентність, оцінюються незалежно одна від одної трічі:

- а) самою особою;
- б) найближчим товаришем;
- в) людиною, яка критично ставиться до оцінюваної особи.

Після цього ці три незалежно поставлені оцінки з кожної якості необхідно додати і розділити на три: вийде найоб'єктивніша середня оцінка.

Можна підрахувати середню оцінку з усіх оцінюваних якостей і визначити середній, тобто загальний рівень інтелігентності особи (за дев'ятибальною шкалою).

Шкала оцінки якостей особи, що характеризують її інтелігентність

Якості особи, що характеризують її інтелігентність	Дев'ятибальна шкала оцінки відповідних якостей особи
Громадянські якості	
1. Соціальна активність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Цивільна мужність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Правдолюбство	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Демократизм	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Інтернаціоналізм	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Незалежність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Принциповість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. Подвижництво	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9. Прогресивність поглядів	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Етичні якості	
10. Тактовність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11. Сумлінність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
12. Скромність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13. Чесність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14. Душевність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
15. Шанобливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
16. Чуйність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
17. Обов'язковість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
18. Доброзичливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Інтелектуальні якості	
19. Здатність зрозуміти іншого	1 2 3 4 5 6 7 8 9
20. Терпимість до інакомислення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
21. Творча активність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
22. Критичність мислення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
23. Здібність до самоаналізу	1 2 3 4 5 6 7 8 9
24. Здібність до самоосвіти	1 2 3 4 5 6 7 8 9
25. Здібність до самовиховання	1 2 3 4 5 6 7 8 9
26. Самокритичність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
27. Ерудованість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Загальна культура	
28. Культура спілкування, поведінки	1 2 3 4 5 6 7 8 9
29. Культура розумової праці	1 2 3 4 5 6 7 8 9
30. Естетична та художня культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
31. Фізична культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
32. Професійна культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
33. Екологічна культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
34. Економічна культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
35. Правова культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
36. Політична культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Оцінювання результатів: Орієнтовний тест-анкета цінний передовсім тим, що за його результатами вдається проаналізувати свої найсильніші та найслабші якості і, таким чином, на цій основі скласти програму саморозвитку, самовиховання, самоосвіти.

Якщо такі якості, як душевність або, наприклад, прогресивність поглядів не потребують роз'яснень, то блок якостей, який у наведеній таблиці названий "Загальна культура", при їх експертному оцінюванні викликає деякі утруднення і різночитання. Тому для найвищого рівня, 9 балів, наприклад, з політичної культури, можна взяти як "еталон" академіка А. Д. Сахарова.

Рівень 8 балів відповідає активному творчому застосуванню відповідної якості в нестандартних ситуаціях,

6-7 балів — рівень вище від середнього, оскільки відповідна якість активно виявляється і часто застосовується в різних ситуаціях, але не завжди ефективно і творчо,

5 балів — середній рівень ефективності та розвиненості,

3-4 бали — нижче від середнього,

1 бали — низький рівень розвитку й ефективності,

1 бал — дуже низький рівень розвитку відповідної якості, що характеризує лише початкову стадію її застосування.

Самооцінка і самоаналіз рівня інтелігентності особи сприяють, по-перше, отриманню глибокої інформації про свої громадські, етичні, інтелектуальні, загальнокультурні якості. А це вже немало. По-друге, продуктивно використавши цю інформацію, отримати можливість визначити ступінь адекватності самооцінки своїх особових якостей, порівнявши з тим, як вас оцінюють оточуючі вас співробітники. Головна мета запропонованої методики оцінювання рівня інтелігентності особи — поглибити уявлення про свої найсильніші та найслабші сторони для подальшого саморозвитку.

Ваші комунікативно-лідерські здібності

Нижче перераховані якості, що ви оцінюєте з огляду на те, наскільки вони властиві вам, за трибальною шкалою: 3 бали — властиві більшою мірою, 2 бали — властиві певною мірою, 1 бал — властиві ще менше.

- 1.1. Здатність наполягти на своєму.
- 1.2. Незалежність і оригінальність думок.
- 1.3. Здатність виступати з доповіддю, повідомленням.
- 1.4. Здатність вести дискусію.
- 1.5. Напористість і навіть непримиренність.
- 1.6. Доброзичливість, чуйність.
- 1.7. Старанність.
- 1.8. Здатність підпорядковувати своїй волі інших.
- 1.9. Емоційність, безпосередність.
- 1.10. Раціональний підхід до справи.
- 1.11. Здатність втілювати в життя свої ідеї.
- 1.12. Доступність у спілкуванні.
- 1.13. Серйозність, обов'язковість.
- 1.14. Відчуття гумору.
- 1.15. Здатність докладно інструктувати кого-небудь.
- 1.16. Здатність переконати співбесідника в чому-небудь.
- 1.17. Спокійне і навіть байдуже ставлення до деяких конфліктів у колективі.
- 1.18. Здатність зрозуміти кожного, стати на його місце.

2. Уявіть собі, що ви в компанії друзів, хоч у ній з'явилися і нові для вас люди. Оцініть за трибальною шкалою найхарактерніші для вас стани і дії: 3 бали — властиві, 2 бали — властиві певною мірою, 1 бал — властиві ще менше.

- 2.1. Нові люди в компанії, як правило, вас не дуже влаштовують.
- 2.2. Ви, як правило, придумуєте оригінальну розвагу.
- 2.3. Ви виголошуєте солідну, ґрунтовну промову на честь винуватця торжества.
- 2.4. Ви розмовляєте з кимось щиро.
- 2.5. Іноді у вас з'являється відчуття агресивності.
- 2.6. Ви добродушні та доброзичливі до всіх.
- 2.7. Ви із задоволенням долучаетесь до всіх розіграшів, запропонованих іншими.
- 2.8. Вас, як правило, обирають тамадою.
- 2.9. Іноді ваша зайва емоційність не всім подобається.
- 2.10. Ви прагнете раніше піти додому.
- 2.11. Вам доводиться іноді когось досить жорстко "ставити на місце".
- 2.12. Ви вільно спілкуєтесь з людьми будь-якого рівня культури й освіти.
- 2.13. На розваги вам часто буває шкода часу.
- 2.14. Ви розповідаєте смішні історії, анекдоти.
- 2.15. Ви вважаєте за краще вести ділові розмови.
- 2.16. Ви намагаєтесь комусь щось довести, когось переконати.
- 2.17. До конфліктів у компанії, якщо вони вас особисто не стосуються, ставитесь байдуже.
- 2.18. Чомусь саме вам намагаються вилити душу.

3. При вирішенні конфліктних ситуацій вам вдається краще та ефективніше застосувати одні прийоми та дії і дещо гірше — інші. Оцініть їх за трибальною шкалою: найліпше — 3 бали, дещо гірше — 2 бали, ще менш ефективно — 1 бал.

- 3.1. Вирішуючи конфліктну ситуацію, я дотримуюся традицій і думки колективу.
- 3.2. Я намагаюся знайти оригінальний і несподіваний для багатьох способів вирішення конфліктних ситуацій.
- 3.3. Я вважаю за краще розкритикувати кожного винуватця конфлікту окремо.
- 3.4. Я аргументовано доводжу свою точку зору.
- 3.5. Я вважаю, якщо конфлікт принциповий, то краще ні в чому не поступатися.
- 3.6. Я завжди намагаюся зрозуміти свого супротивника та його аргументи.
- 3.7. Краще, якщо конфлікт вирішує сам колектив.
- 3.8. Конфліктну ситуацію повинен вирішувати керівник.
- 3.9. Я вважаю за краще бурхливо, емоційно реагувати, робити скривджений вигляд.
- 3.10. У разі конфлікту я не піддаюся емоціям, а прагну знайти раціональний вихід.
- 3.11. У разі конфлікту я відстоюю свою думку до кінця.
- 3.12. У разі конфлікту я привертаю на свою сторону якомога більше членів колективу, щоб впливати на свого суперника через колектив.
- 3.13. Конфлікт — справа серйозна, а тому я ніколи не перетворюю конфлікт на жарт.
- 3.14. Мені часто вдається вийти з конфліктної ситуації, використовуючи жарт і гумор.
- 3.15. При виникненні конфлікту віддаю перевагу збору вичерпної інформації про конфліктуючі сторони, і вияснити, хто має рацію, а хто винен.
- 3.16. При вирішенні конфлікту роблю ставку на те, щоб переконати тих, хто має рацію.
- 3.17. Прагну не заглиблюватися в конфлікт, якщо він мене не стосується.
- 3.18. Мені найчастіше вдається передбачати заздалегідь, з якою людиною можлива конфліктна ситуація.

Підсумовуючи бали за кожною якістю, можна набрати: мінімально — 3 бали, максимально — 9 балів (див. табл.).

Результати: Полярна шкала оцінок комунікативно-лідерських здібностей та якостей особи

Здібності, якості особи	Полярна шкала оцінок	Здібності, якості особи
1. Консервативний	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2. Евристичний
3. Монологічний	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	4. Діалогічний
5. Агресивний	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	6. Доброзичливий
7. Ведений	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	8. Лідерський
9. Емоційний	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	10. Раціональний
11. Авторитарний	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	12. Демократичний
13. Серйозний	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	14. Гумористичний
15. Інструктивний	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	16. Творчий
17. Байдужий	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	18. Співпереживаючий

- 9 балів — дуже високий рівень розвитку здібностей;
- 8 балів — високий рівень;
- 7 балів — значно вище від середнього;
- 6 балів — трохи вище від середнього;
- 5 балів — середній рівень;

- 4 бали — трохи нижче від середнього;
- 3 бали — нижче від середнього;
- 2 бали — низький рівень;
- 1 бал — дуже низький рівень розвитку здібностей.

Підрахунок результатів за кожною якістю відбувається простим підсумовуванням балів, які ви собі виставили у відповідях на всі питання з першої позиції, потім — з другої і так далі.

Мета застосування пропонованої методики — передусім розширити і поглибити знання самої особи про рівень і характер своїх комунікативно-лідерських здібностей, виявити найсильніші та найслабші свої якості. Крім того, по домінуванню тих або інших ознак з'ясувати стиль спілкування у процесі комунікативної взаємодії в колективно-творчій діяльності, свої здібності до діяльності керівника-лідера, а також отримати зворотну інформацію про те, які якості необхідно розвивати насамперед.

Використовуючи метод незалежних характеристик, кожна з виділених якостей оцінюють за дев'ятибальною шкалою: по-перше, сама особа; по-друге, її найближчий товариш; по-третє, член групи, який ставиться до оцінюваної особи дещо критично. За трьома оцінками виводиться середнє арифметичне.

На основі виявлення найрозвиненішої якості можна зробити висновок про стиль спілкування особи. Наприклад, може домінувати "доброзичливий" стиль спілкування або, навпаки, "агресивний". Але найголовніше — виявити свої сильні та слабкі якості серед комунікативно-лідерських здібностей для подальшого самовдосконалення і саморозвитку.

Способи подолання конфлікту в підрозділі

Оцініть кожне твердження за 7-бальною шкалою.

Фактори	Оцінка в балах	Фактори
1. Загальні цілі зрозумілі для всіх співробітників	7 6 5 4 3 2 1	1. Загальні цілі незрозумілі або свідомо нехтуються членами колективу
2. Прийняття всіх завдань усіма співробітниками	7 6 5 4 3 2 1	2. Нехтування завдань окремими членами колективу
3. Переважання раціонального підходу до усвідомлення виниклого конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	3. Відсутність раціонального підходу до усвідомлення виниклого конфлікту
4. Члени колективу намагаються допомогти керівнику у подоланні конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	4. Окремі співробітники намагаються "завдати удару" керівнику чи колегам
5. Причини виниклої конфліктної ситуації зрозумілі	7 6 5 4 3 2 1	5. Причини виниклої конфліктної ситуації незрозумілі
6. Прагнення знайти адекватний вихід з конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	6. Прагнення окремих співробітників використати конфлікт в особистих цілях
7. Прагнення колективу згуртуватися для розв'язання конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	7. Наявність егоїстичних прагнень в окремих співробітників і небажання "гасити" конфлікт

Фактори	Оцінка в балах	Фактори
8. Підвищення групової активності для вирішення конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	8. Протидія членів колективу в пошуку засобів для виходу з конфлікту
9. Збільшення групової згоди для вирішення конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	9. Прагнення окремих співробітників посягти ще більшу неприязнь між собою
10. Члени колективу оцінюють можливі наслідки конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	10. Члени колективу оцінюють результати конфлікту з позицій досягнення своїх особистих цілей
11. Керівник повністю володіє конфліктною ситуацією	7 6 5 4 3 2 1	11. Керівник не володіє конфліктною ситуацією
12. Керівник успішно керує динамічними процесами у підрозділі	7 6 5 4 3 2 1	12. Керівник вибирає позицію спостерігача в колективі
13. Керівник вибирає оптимальну тактику взаємодії зі співробітниками для подолання конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	13. Керівник не знаходить оптимальної тактики взаємодії зі співробітниками для подолання конфлікту
14. Керівник своєчасно здійснює контроль за виконанням співробітниками загальних завдань	7 6 5 4 3 2 1	14. Керівник нерегулярно контролює виконання співробітниками загальних завдань
15. Керівник сприяє створенню конструктивного психологічного клімату в колективі	7 6 5 4 3 2 1	15. Керівник не сприяє створенню конструктивного психологічного клімату в колективі

Результати: Додайте відмічені вами бали за кожний окремий пункт тесту.

Кількість балів за тестом може коливатися від 15 до 105 балів.

Менш ніж 30 балів — вихід з конфлікту неможливий;

3–44 бали — вихід з конфлікту малореальний;

45–73 бали — конфлікт ускладнюється та стає затяжним. Потрібна дуже велика робота керівника та співробітників для уникнення протистояння. Шансів на розв'язання конфлікту не так уже й багато;

74–89 балів — вирішення конфлікту значно ускладнюється внаслідок численних труднощів, пов'язаних з діяльністю керівника та співробітників;

90–105 балів — конфлікт може бути успішно вирішений на раціональній основі.

Післямова

Недостатньо тільки говорити про реформи,
треба говорити про них реформованою мовою.

Усім з власного досвіду відомо, що ми не завжди готові до справжнього, глибокого, сутнісного й відвертого спілкування. Його можна не сприйняти ні тоді, коли навіть існує в цьому потреба, ні тим більше тоді, коли вирішуються власні щоденні проблеми.

Вибудовуючи свій внутрішній світ та стосунки згідно з власними або чужими потребами, ми часом сприймаємо сутнісне й відверте спілкування як щось надмірне, несподіване, а то й зайве для нашого внутрішнього світу. Таке сприйняття є природною реакцією людини на новизну відвертого спілкування. Розкриваючи перед нами нові смислові й емоційні обрії, воно водночас руйнує певні наші усталені звички і вподобання, ставлячи нас перед неминучим вибором: зрозуміти чи ні свого партнера-співрозмовника, а отже прийняти або відхилити таке спілкування, що, як слушно зазначав Л. Фейєрбах, ушляхетнює й підносить. Сам по собі початок такого спілкування є, по суті, певним моральним кроком, свого роду вибором людської особистості.

Часом цей крок дається нам надзвичайно легко та невимушено, оскільки нам приємно спілкуватися з людиною. У цьому випадку вступ до спілкування перетворюється для нас на несподіване приємне відкриття не лише іншої людини, а й її внутрішнього світу.

Іноколи ж ми просто змушуємо себе спілкуватися з іншою людиною або ж проходимо повз неї, лишаючи за спиною звернений на нас її здивований погляд. Причини такої відмови від спілкування можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними.

Іноді трапляється й так, що ми й хотіли б не помітити якусь людину, не почути звернені до нас слова, але щось сильніше за нашу волю штовхає нас їй назустріч, вимагає розкрити їй своє серце. У такому випадку розумієш, наскільки Антуан де Сент-Екзюпері мав рацію, стверджуючи, що єдина справжня розкіш — розкіш людського спілкування.

Саме через це очевидно, що взаємодія у процесі ділового спілкування неминуче має передбачати певну душевну настроєність учасників комунікації, їхню моральну готовність брати участь у цьому взаємозацікавленому процесі. Така готовність у процесі ділового спілкування завжди набуває свідомого, вольового характеру як своєрідна підсвідома сутність.

Визнання мистецтва ділового спілкування має стати найголовнішим компонентом управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Як повітря необхідне для хорошого здоров'я людського організму, так і ділове спілкування є невід'ємною рисою щоденного життя, утвердження, розвитку та ефективного функціонування кожної організації. Значною мірою воно сприяє створенню її організаційного іміджу, напрацюванню та підтриманню власної організаційної культури, в основі якої лежить система колективних цінностей, норм, поглядів.

Само собою зрозуміло, що в добре налагодженій державній установі кожний службовець працює — як в оркестрі — над виконанням професійних обов'язків, які є частиною спільної для всього колективу діяльності. Така щоденна робота передбачає не лише концентрацію професійних навичок кожного службовця, але й постійний доброзичливий та творчий обмін між усіма членами колективу. Тільки за таких умов співробітництва і народжується в колективі службовців спільне почуття: гордість у разі успіху спільної справи не тільки за належність до цього колективу

однодумців, а й за свою, незначну, на перший погляд, однак значущу та відчутну для спільного результату роль у ній.

Сучасні публічні службовці зобов'язані бути професійно підготовленими і здатними до здійснення ефективного й результативного ділового спілкування, яке нині постає однією з пріоритетних умов успішності започаткованих шляхетних для суспільства й держави реформ. Саме тому автори навчального посібника вірять, що запропоновані в ньому матеріали стануть в нагоді сучасним керівникам органів державного управління та органів місцевого самоврядування, депутатам місцевих рад у самовдосконаленні своєї комунікативної компетентності.

Глосарій основних термінів

Заговори, щоб я тебе побачив.

Сократ

Авторська комунікація — відповідальне ставлення до всіх своїх висловлювань та визнання свого авторства на висловлені ідеї.

Афектація — психологічний механізм, що являє собою підсвідоме, спочатку неоформлене мовними засобами, формування судження про співрозмовника.

Вербальний вплив — вплив людини, виражений в словесній формі, усний.

Вербалізація — процес вираження своїх думок словами.

Види ділового спілкування:

- *“контакт масок”* — формальне спілкування, якому властива відсутність прагнення зрозуміти та врахувати особливості особистості співрозмовника. Використання звичних масок — набори виразів обличчя, жестів, стандартних фраз, які дозволяють приховати ставлення до співрозмовника. За деяких умов контакт масок є необхідним для того, щоб не вступати в особистий контакт;
- *формально-рольове*, за якого відбувається регламентація змісту й засобів спілкування соціальними ролями партнерів;
- *маніпулятивне*, тобто отримання односторонньої вигоди від співрозмовника на основі використання засобів маніпулятивної техніки взаємодії на партнера залежно від особливостей його особистості (лестоці, обман, демонстрація сили/слабкості/доброти, залякування, “замилування очей” тощо);
- *світське* (формальна ввічливість). Його особливість — фактична відсутність спілкування, невідповідність висловлювань та думок співрозмовників. При цьому точки зору партнерів на те чи інше питання не мають жодного значення і не визначають характеру комунікації. Таке спілкування носить ритуалізований характер;
- *духовне міжособистісне*, що сприяє розкриттю глибинних структур особистості. Його характеристики — взаєморозуміння між партнерами, довіра до О. кожного співрозмовника.

Відкриті запитання — запитання, що забезпечують адресату можливість розвинути свою відповідь, даючи пояснення.

Відкритість особистості — властива цілісному існуванню людини здатність до спілкування, тобто до сприйняття своїм внутрішнім світом “зовнішніх” для неї цінностей інших “Я”, з якими вона спілкується, та готовність до перебудови її власної суб’єктивності, спричиненої комунікативними процесами

Діалогічність — здатність адресанта, тобто відправника повідомлення, сприймати й враховувати правомірність і внутрішню обгрунтованість не лише власної думки, а й інших способів міркування, що втілюються у висловлюваннях адресата (одержувача повідомлення).

Ділове підтримуюче спілкування — спілкування, що, спрямовуючись на вирішення поточної проблеми, зосереджується на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками.

Експресивна мета ділового спілкування — вирішення проблемної ситуації, врегулювання конфлікту, прагнення партнерів досягти взаєморозуміння, незважаючи на гостру потребу одного з них дати волю почуттям, що переповнюють його.

Емпатія — 1) емоційне співпереживання співрозмовнику; 2) намагання емоційно відгукнутися на проблеми партнера/партнерів по спілкуванню.

Етико-психологічні принципи управлінського спілкування:

- *Принцип створення умов для прояву особистісного потенціалу співробітників, здібностей, досвіду, знань:*
 - делегування керівником певних повноважень підлеглим;
 - підбір підходящих співробітників;
 - розподіл між ними сфер відповідальності;
 - стимулювання праці;
 - координація виконання завдань;
 - консультування підлеглих;
 - контроль за діяльністю співробітників;
 - оцінювання діяльності співробітників.
- *Принцип повноважень і відповідальності:*
 - обов'язок кожного співробітника знати свої посадові обов'язки, права, відповідальність, способи їх реалізації;
 - обов'язок керівника створювати такі статуси співробітників:
 - а) соціальний — дотримання конституційних прав та обов'язків, громадських повноважень, що визначаються законами правового порядку та моралі;
 - б) службовий — регламентування службових прав та обов'язків співробітника, справедливе і систематичне оцінювання його особистісно-ділових якостей;
 - в) персональний — особиста задоволеність співробітника взаємовідносинами у групі, можливість проявляти свої здібності та здійснювати вплив на результат діяльності організації.
- *Принцип раціонального використання керівником свого робочого часу:*
 - принцип пріоритетів — розподіл справ відповідно до їхньої значущості: від найсуттєвішої до найменш суттєвої;
 - принцип Парето — у процесі роботи за 20 % витраченого часу керівник досягає 80 % результатів, а решта 80% витраченого часу дають 20 % загального підсумку.
- *Принцип заохочення та покарання:*
 - уміння керівника виявляти найактивніших і добросовісних співробітників та бачити незначні та вагомні досягнення кожного співробітника;

- застосування покарання як засобу впливу на підлеглого відповідно до його провини. Причому оцінюватися має саме провинна, а не особистість підлеглого.

Закриті запитання — запитання, що вимагають точних відповідей. Відповідями на питання цього типу є— “так”/“ні”, або будь-яка інша дуже коротка відповідь.

Замкненість особистості — відсутність здатності до спілкування, тобто зосередженість людини виключно на внутрішніх цінностях і проблемах власного життєвого простору.

Зворотний зв’язок — форма комунікації, за якої одержувач повідомлення, адресат, дозволяє її відправнику, адресанту, зрозуміти, як він сприйняв адресоване йому повідомлення.

Ідентифікація — уподібнення себе партнеру по спілкуванню.

Інформаційна мета ділового спілкування — точне сприйняття мовлення співрозмовника, розуміння та запам’ятовування його змісту.

Комунікативна компетентність — 1) досвід спілкування між людьми (міжособистісний досвід), який розвивається й усвідомлюється, формується та актуалізується в умовах безпосередньої людської взаємодії; 2) певний рівень сформованості та професійного досвіду взаємодії з оточуючими, який потрібний індивіду для того, щоб у межах своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати у професійному середовищі та суспільстві.

Комунікативна культура — уміння ясно й переконливо викладати свої думки, слухати співрозмовника та відповідати на запитання, спілкуватися з різними людьми, виступати.

Комунікативна майстерність — здатність суб’єкта управління ефективно й результативно організувати, забезпечувати, здійснювати міжособистісну комунікативну взаємодію з підлеглими співробітниками.

Комунікація — 1) спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями тощо; 2) специфічна форма взаємодії людей у процесі їхньої пізнавальної, трудової, професійної діяльності.

Культура мислення — одна з форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості, узагальнене пізнання людьми наявних зв’язків в управлінських відносинах, творче вироблення нових ідей, формування явищ і процесів, що мають соціальний зміст або практичне значення для управлінської діяльності.

Культура мовлення — 1) володіння нормами усної та писемної літературної мови (правилами вимови, наголосу, слововживання, граматики, стилістики); 2) уміння використовувати виражальні засоби мови в різних умовах спілкування відповідно до цілей та змісту мовлення.

Культура спілкування — процес дотримання комунікантами загальнолюдських морально-етичних норм у процесі комунікативної взаємодії.

Маніпулювання свідомістю — 1) комплекс методів управління, спрямованих на маніпулювання людською свідомістю та поведінкою для досягнення конкретних політичних чи економічних цілей, що становлять сутність маніпулятивних технологій; 2) оперативний засіб діяльності, розрахований на досягнення конкретної мети, що передбачає стандартний набір процедур, які депресують людей, невротизують їх і поглиблюють їхні страхи.

Механізми ділового спілкування:

- *ідентифікація* — спосіб пізнання партнерів по спілкуванню шляхом спроби поставити себе на місце співрозмовника;
- *емпатія* — емоційне співпереживання партнеру по спілкуванню;
- *атракція* — формування стійкого позитивного емоційного ставлення до співрозмовника;
- *рефлексія* — здатність співрозмовника уявляти, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Міжособистісна комунікація — один з найважливіших видів керівної діяльності, а саме управлінського ділового спілкування.

Нерефлексивне слухання — “уважне мовчання”, що характеризується невтручанням слухача у монолог мовця.

Особисті цілі учасників комунікативної взаємодії — 1) прагнення особистої безпеки у процесі соціальної діяльності, що часто проявляється в униканні відповідальності; 2) прагнення підвищити свій життєвий рівень; 3) прагнення влади з метою розширення кола своїх повноважень, просування вгору службовою драбиною, уникнення надмірного ієрархічного контролю; 4) прагнення підвищити власний престиж, що часто поєднується з прагненням посилити престиж як займаної посади зокрема, так і організації в цілому.

Підтримуюче спілкування — 1) спілкування, що спрямовується на вирішення поточної проблеми та зосереджується на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками; 2) це не просто техніка “створення враження гарної людини”, але й спосіб забезпечення конкурентних переваг.

Прийоми з’ясування — звернення слухача до мовця для уточнення смислу сказаного.

Прийоми перефразування — формулювання певної думки іншими мовними засобами з метою досягнення якомога точнішого розуміння сказаного.

Процес комунікації — комунікативний (мовленнєвий) акт за участі комунікантів, серед яких один, адресант, формулює висловлювання-тексти, а другий, адресат, інтерпретує отримані повідомлення.

Рефлексивне слухання — активне слухання, що характеризується багатозначністю слів, кодуванням змісту, суб’єктивністю проявів вираження та сприймання усного мовлення.

Рефлексія — здатність співрозмовника уявляти, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Складові ділового спілкування — формування певних зразків і моделей поведінки; взаємодія співробітників; взаємний вплив учасників спілкування; обмін інформацією; формування відносин між суб'єктами комунікативного процесу; взаємне переживання та взаємне розуміння учасниками один одного; формування кожним співрозмовником образу внутрішнього "Я".

Слухати — не просто мовчати, а здійснювати цілеспрямовані вольові зусилля для того, щоб почути свого співрозмовника.

Соціальна мета ділового спілкування — засвідчення співрозмовником своєї поваги та підтримання подальших конструктивних взаємовідносин.

Спілкування — складний, багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та охоплює обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини (співрозмовника).

Спонукальна мета ділового спілкування — виставляння мовцем певних вимог, звернення зі скаргою чи проханням, примушування інших співрозмовників не лише уважно слухати, а й іти йому назустріч.

Сутність спілкування — в організації спільної діяльності, формуванні й розвитку міжособистісних відносин, пізнанні співрозмовниками один одного.

Технологія ділового спілкування — сукупність знань, навичок, умінь з підготовки і проведення різних видів ділового спілкування; технічний процес з певними етапами діяльності, засобами й прийомами впливу, з конкретною цільовою установкою — здійснити необхідний вплив на розум, волю, почуття, дії, вчинки, настрої, поведінку партнерів по спілкуванню.

Управлінське спілкування — 1) взаємодія керівника з підлеглими, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від них, коригує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості як своєї особистості, так і особистості кожного підлеглого співробітника; 2) підтримуюче спілкування як основний тип міжособистісної комунікативної суб'єкт-об'єктної взаємодії; 3) спілкування, викликане необхідністю здійснення суб'єктом управління керуючого впливу на об'єкт управління з урахуванням зворотного зв'язку.

Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.
2. Атватер И. Я вас слушаю: (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. Н. В. Симонова. — 2-е изд. — М.: Экономика, 1988. — 110 с.
3. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щекина. — К.: МЗУУП, 1994. — 144 с.
4. Бирхенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. — СПб., 1997. — 245 с.
5. Браун Л. Имидж — путь к успеху. — СПб.: Питер, 1996. — 284 с.
6. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи [Текст] : матеріали Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квіт. 2015 р.): [наук. вид.] / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів, Каф. парламентаризму та політ. Менеджменту. — Харків : Фактор, 2015. — 88 с.
7. Винокур Г. Г. Говорящий и слушающий: Варианты речевого поведения. — М.: Наука, 1993. — 198 с.
8. Гаєвський Б. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Монографія] / Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. — К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентіві України, 1998. — 144 с.
9. Глушаков В. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии / Глушаков В., Глушакова Т. — Мн.: «Технопринт», 2000. — 440 с.
10. Гонцяж Я. Адміністративна реформа: нездійснені мрії та втрачені можливості. Як знайти конструктивний шлях для реалізації основних компонентів адміністративної реформи? / Гонцяж Я., Гнидюк Н. — К.: Міленіум, 2002. — 136 с.
11. Горелов И. Н. Невербальные компоненты коммуникации. — М.: Наука, 1980. — 104 с.
12. Горелов И. Н. Безмолвный мысли знак: Рассказы о невербальной коммуникации / Горелов И. Н., Енгальчев В. Ф. — М., 1991. — 240 с.
13. Гошовська В. А. Мовна політика в Україні : навч.-метод. матеріали / уклад. А. В. Фоменко, Ю. В. Стрілецька. К. : НАДУ, 2013. — 36 с.
14. Гошовська В. А. Складові професійного потенціалу державного службовця : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, І. В. Поліщук ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. — К. : НАДУ, 2015. — 52 с.
15. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 254 с.
16. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб./ Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко та ін.; За заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. — К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентіві України, 2002. — 164 с.
17. Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей: Посіб. для студентів гуманітарних фак. вищ. навч. закладів. — К.: Видавн. дім «KM Academia», 1997. — 192 с.

18. Дэвид А. Вэттен. Развитие навыков менеджмента. 5-е издание /Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. — СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. — 672 с.
19. Землянова Л. М. Современная американская коммуникативистика: теоретические концепции, проблемы, прогнозы. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 271 с.
20. Зигерт В. Руководить без конфликтов: сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев / Зигерт В., Ланг Л. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.
21. Иванов В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления: В.Н. Иванов, В. И. Патрушев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. — 327 с.
22. Ивин А. А. Основания логики оценок. — М.: Изд-во МГУ, 1970. — 230 с.
23. Искусство администрирования: Практическое пособие / Под ред. Дебры Оллок / Пер с англ. — М.: Изд-во «Финпресс», 1998. — 176 с.
24. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали /В.А.Гошовська, Л.А.Пашко, Л.М.Фугель; упоряд. Ю.В.Стрілецька. — К.: НАДУ, 2013. — 96 с.
25. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. — Рязань: Текст-Р, 1990. — 720 с.
26. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей // Наука управляти: з історії менеджменту. — К.: Либідь, 1993. — 224 с.
27. Касьянов С. А. Энциклопедия психологических тестов. — М.: ЗАО Изд-во «ЭКМО-Пресс», 2000. — 287 с.
28. Ковалев А. Г. Руководителю о работнике (Практ. аспект изучения личности). — М.: Экономика, 1998. — 92 с.
29. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. — К.: МАУП, 1996. — 176 с.
30. Кричевская Р. Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — 2-е изд., доп. и перераб. — М., 1996. — 198 с.
31. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
32. Крымская Л. А. Психология менеджмента. Практические тесты для руководителя / Крымская Л. А., Гамов Н. С., Леженко Д. А., Венедиктов С. А. — Запорожье, 1993. — 228 с.
33. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. — М.: Ось-89, 1996. — 240 с.
34. Лингвистический энциклопедический словарь. — М., 1990. — 628 с.
35. Лосев А. Ф. Форма — стиль — выражение / А. А. Тахо-Годи (сост.). — М.: Мысль, 1995. — 944 с.
36. Лотман Ю. М. Внутри мыслящих миров: Человек — текст — семиосфера — история. — М.: Языки рус. культуры, 1996. — 464 с.
37. Малахов В. А. Етика: курс лекцій. Навч. посіб. — К.: Либідь, 1996. — 304 с.
38. Майерс Д. Социальная психология: Учебник / С. Гаврилов и др. (пер. с англ.); В. Усманов (гл. ред.). — 2 изд., испр. — СПб: ЗАО «Издательство «Питер», 1999. — 684 с.
39. Менеджмент в державному управлінні: Навчальний посібник / В. П. Петков, О. О. Соломенчук, С. В. Петков / За заг. ред. д-ра юр. наук В. П. Петкова. — Запоріжжя: Юридичний ін-т МВС України, 2001. — 303 с.

40. Мухаровский М. Персонал — новый объект подтверждения соответствия / Мухаровский М., Рудовская Н., Глухова О. // Персонал. — 2002. — № 7. — С. 91–95.
41. Нижник Н. Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Монография. — К., 1995. — 206 с.
42. Нижник Н. Р. Рекомендації щодо організації ділових переговорів у зовнішньоекономічних контактах / Нижник Н. Р., Забелін С. С. — К.: Хортиця, 1993. — 48 с.
43. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. — К.: Ін-Юре, 1998. — 272 с.
44. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми: Советы руководителю / Обозов Н. Н., Щекин Г. В. — К.: Политиздат Украины, 1990. — 205 с.
45. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми / Обозов Н. Н., Щекин Г. В. — 3-е изд., переработ. — К.: МАУП, 1996. — 136 с.
46. Оболонский А. В. Бюрократия XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. — М.: Дело, 2002. — 168 с.
47. Організація роботи посадових осіб місцевого самоврядування. (Методичні рекомендації для сільських, селищних, міських голів). — Полтава, 2001. — 51 с.
48. Пашко Л. А. Комунікативна взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства як механізм запобігання корупції: Навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, С. В. Загороднюк, Л. М. Фугель; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. — К.: НАДУ, 2011. — 144 с.
49. Пашко Л. А. Самоменеджмент керівника — основа реального управлінського лідерства Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: навч.-метод. посібник / За заг. ред. Баюка М.І., Гаман Т.В. Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. — С. 70–86.
50. Пашко Л. А. Самоменеджмент сучасного керівника-лідера навчального закладу та організатора навчання (дистанційний курс): навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко; упоряд. Н. В. Ясько; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. — К.: НАДУ, 2015. — 44 с.
51. Персональный менеджмент: Учеб. / С. Д. Резник и др. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 622 с.
52. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.
53. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с.
54. Робінс Стефан П. Основи менеджменту / Робінс, Стефан П., Де Ченцо Девід А. / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. — 671 с.
55. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи / М. І. Мельник (керівник авт. кол.), Ю. В. Бакаєв, Т. Е. Василевська та ін. — К.: Нора-прінт, 2002. — 160 с.
56. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение / сокр. пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА — М., 1996. — 277 с.
57. Рябова Е. Л. Становление организационной культуры государственной службы Российской Федерации // Государственная служба: организация, кадры, управление. — М.: Изд-во РАГС, 2002. — С. 169–184.

58. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Сокр. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и В. В. Петрова. — М.: Экономика, 1995. — 335 с.
59. Секреты умелого руководителя / Сост. И. В. Липшиц. — М.: Экономика, 1991. — 320 с.
60. Составляющие успеха: Учебно-методич. пособ. по курсу "Технология деловых коммуникаций" / Сост. и общ. ред. Н. Г. Трегубовой. — К.: МИРА, 1998. — 68 с.
61. Степаненко В. Ф. Етика в проблемних і аналітичних задачах. Навч. посібник / Міжнародний фонд «Відродження». — К.: Лібра, 1998. — 270 с.
62. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 453 с.
63. Ушакова Т. Н. и др. Речь человека в общении. — М.: Наука, 1989. — 192 с.
64. Фаст Дж. Знак чувства бессловесности. Словно раскрытую книгу прочти человека / Д. Ниренберг, Г. Калеро. — Минск: Попурри, 1996. — 383 с.
65. Хансейкер Ф. Искусство управления людьми / Филипп Хансейкер, Энтони Алессандра. — Пер. с англ. В. Кашникова. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 352 с.
66. Храмов В. О. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб / Храмов В. О., Бовтрук А. П. — К.: МАУП, 2001. — 112 с.
67. Чернышев В. Н. Человек и персонал в управлении / Чернышев В. Н., Двинин А. П. — СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отделение, 1997. — 568 с.
68. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Швальбе Б., Швальбе Х. / Пер. с нем. — М.: А/О «Изд. группа "Прогресс"», "Прогресс-Интер", 1993. — 240 с.
69. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика и ее методы. Учеб.-метод. пособие. Ч. II. Методы визуальной психодиагностики / Г. Щекин. — К.: ВЗУУП, 1992. — 11 с.
70. Эффективность государственного управления / Пер. с англ. / Общ. ред. С. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. — М.: Фонд «За экономическую грамотность», Российский экономический журнал, Издательство «АО Консалтбанк», 1998. — 848 с.
71. Язык и моделирование социального взаимодействия: Сб. ст. / Пер. с англ., фр. и нем. / Сост. В. М. Сергеев и П. Б. Паршина; Общ. ред. В. В. Петрова; Вступ. ст. В. М. Сергеева. — М.: Прогресс, 1987. — 464 с.
72. Язык. Человек. Время / А. И. Дородных, Г. В. Ейгер, Т. Ф. Локшина и др. — Х.: Основа, 1992. — 153 с.
73. Якушин Б. В. Гипотезы о происхождении языка / Отв. ред. Г. В. Степанов. — М.: Наука, 1984. — 137 с.
74. Batal C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 1. L'analyse des métiers, des emplois et des competences. — P.: Editions d'Organisation, 1997. — 255 p.
75. Batal C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 2. Evaluer ses ressources. Anticiper ses besoins. Construire des politiques de GRH. — P.: Editions d'Organisation, 1998. — 253 p.
76. Bossaert D. La Fonction publique dans l'Europe des Quinze. Nouvelles tendances et evolution / Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. — Maastricht : IEAP, 2001. — 356 p.
77. Cauden J. Gestion des ressources humaines / Cauden J., Sanches A. A. — 2^e edition. — P.: Berger-Levrault, 1998. — 342 p.
78. Chevallier J. Le service public. — P.: PUF, 1987. — 127 p.
79. Corte-Real I. Les administrations en mouvement. Les reformes de modernisation administrative dans quatre pays: Portugal, Pays-Bas, Irlande et France / Corte-Real I., Nomden K., Kelly M., Petiteville F. . — Maastricht: IEAP, 1999. — 148 p.

80. Eymeri J.-M. Pouvoir politique et haute administration. Une comparaison europeenne. — Maastricht: IEAP, 2001. — 157 p.
81. Le Gall J.-M. La gestion des ressources humaines. Edition actualisee. — P.: PUF, 1992. — 127 p.
82. Trosa S. Moderniser l'administration. Comment font les autres? — P.: Les Editions d'Organisation, 1995. — 316 p.
83. Vallemont S. Gestion des ressources humaines dans l'administration. Rapport officiel. — Paris: La Documentation Francaise, 1999. — 116 p.

Навчальне видання

Серія
«БІБЛІОТЕЧКА ЛІДЕРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»
(заснована у 2015 році)

**КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ТА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

Навчальний посібник

Підписано до друку 10.08.2016. Формат 84x108/16.
Умов. друк. арк. 13,65. Папір офсетний. Друк офсетний.

Видавництво «К.І.С.»
04080 Київ-80, а/с 1, тел. (044) 462 5269
<http://kis.kiev.ua>
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК №677 від 19.11.2001 р.

