

Розділ 4.

ПРАКТИКУМ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ДІАЛОГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

4.1. Техніка ставлення запитань і складання відповідей

4.1.1. Загальні основи техніки ставлення запитань і складання відповідей

Запитання – це головний інструмент діалогової технології і являє собою одну з логічних форм, яка базується на певній системі знань. Будь-яке запитання включає в себе перш за все вихідну інформацію, яка називається базисом або передумовою запитання. Крім того, запитання вказує на недостатність і необхідність подальшого доповнення і розширення знань. Запитання не є судженням, тому воно не може бути істинним або неістинним. Щоб задавати і відповідати на запитання необхідно мати певний рівень знань з проблеми, яка обговорюється.

Існують різні класифікації запитань. Найбільш розповсюдженою вважається класифікація, яка була запропонована Л. А. Введенською.

В залежності від **логічної структури** виділяють два види питань: уточнюючі (закриті, спрямовані на з'ясування істинності та неправдивості висловленого ними судження; в таких реченнях відповіді, як правило, обмежені словами: *так* чи *ні*); доповнюючі (відкриті, пов'язані зі з'ясуванням нових знань відносно подій, явищ, предметів, які цікавлять слухача).

За **складом** і уточнюючі, і доповнюючі питання бувають: прості (їх не можна поділити, вони не включають в себе інші питання); складні (їх можна розбити на два чи декілька простих питань).

Питання розрізняють і за **формою**: коректні (правильно (логічно) побудовані, якщо передумовами є істинні судження); некоректні (неправильно побудовані, в основі яких лежить кривда чи невизначені судження).

За **характером** питання бувають: доброзичливі (нейтральні); недоброзичливі (ворожі та провокаційні); гострі (актуальні, життєво важливі та принципові).

Тому необхідно за формулюванню питання, за тону голосу визначити характер питання, щоб правильно виробити тактику поведінки. На нейтральні та доброзичливі питання треба відповідати спокійно, намагаючись як можна ясніше пояснити те чи інше висловлене положення. Важливо проявити максимум уваги і поваги до того, хто запитує, навіть якщо питання сформульовано неточно, не зовсім грамотно. Відповідаючи на недоброзичливі питання, треба виявити їх провокаційну суть і почати відкритий бій.

По ходу обговорення проблем нерідко ставляться гострі питання. Відповіді на такі питання потребують певної мужності та відповідної психологічної підготовки. Полемісту не треба змазувати поставлені питання, ухилятися від них, необхідно давати правдиву та чесну відповідь.

За **метою** виділяють такі питання: аналітичні; прогнозові; гіпотетичні; провокаційні; дійові; узагальнені. Мета є вихідним структурним компонентом при будівництві питань.

*«Яке запитання, така і відповідь»,
– свідчить народна мудрість.*

Відповіді напряму залежать від запитань, саме тому техніка їх формулювання дуже складна. По-перше, представимо класифікацію видів відповідей. Фахівці виділяють три основні критерії такої класифікації: за змістом, за характеру, за об'ємом.

*4.1.2. Рекомендації щодо формування
та удосконалення особистісної техніки ставлення запитань
і складання відповідей на них*

- Постійно намагайтеся дотримуватись вимоги про необхідність мати уявлення про предмет, який буде обговорюватися, інакше складені вами запитання та відповіді не відповідатимуть цілям комунікативного акту.

- У будь-яке запитання необхідно включати вихідну інформація про предмет розмови.

- Відповідаючи на недоброзичливі запитання, треба, перш за все, виявити їх провокаційну суть, розкрити позицію опонента і дати відкритий бій..

- Не треба ухилятися від гострих запитань, краще знайти оптимальну відповідь, яка б не зашкодила комунікації (гумор, прислів'я, цитати тощо).

- Незалежно від виду та характеру запитання необхідно дотримуватися основного принципу – відповідати на запитання лише у тому випадку, коли до кінця зрозуміли про що йдеться мова і знаєте правильну відповідь.

- Усі запитання та відповіді на них повинні бути коректними і відповідати етичним нормам спілкування та нормам мовленнєвого етикету.

- Не ставте одразу декілька різних питань під виглядом одного.

- Під час підготовки запитань враховуйте соціопсихолінгвістичні основи діалогової комунікації.

- Бажано, в усному мовленні при ставленні запитань і складанні відповідей на них оптимально супроводжувати цей процес екстра- та паралінгвістичними засобами передання інформації.

- Для того, щоб досягти розуміння і згоди у процесі комунікації, Вам необхідно:

Як передавач:

- подумати, що ви бажаєте сказати та розташувати аргументи належним чином у логічній послідовності;

- висловлюватися чітко та однозначно;

- говорити зі співрозмовником так, щоб він міг включити ваші слова в свою систему зв'язків (не допускати пере- або недооцінки співрозмовника);
 - пробуджувати інтерес;
 - уникати зауважень, які спричиняють опір на рівні почуттів;
 - не обговорювати із співрозмовником більше, ніж він може сприйняти та осмислити.
- Як приймач:
- уважно слухати, що говорить співрозмовник;
 - стежити за тим, як він це каже;
 - відчувати, чого він не каже;
 - давати співрозмовнику можливість викласти його точку зору;
 - оцінювати відповіді і бути готовим негайно реагувати на зміни в поведінці співрозмовника.

4.2. Техніка слухання

4.2.1. Загальна характеристика техніки слухання

Відомо, що діалогова комунікація – це складний процес, який спрацьовує лише за наявності двох комунікаторів (перший – відправник інформації, другий – той, хто приймає її). Найчастіше увага приділяється відправнику інформації, однак, як вважають фахівці, неможливо знижувати значущість того, хто приймає інформацію (як він її сприймає, обробляє, аналізує, скільки інформації втрачено тощо). Для оптимізації будь-якого процесу спілкування важливим для особистості є оволодіння технікою слухання.

Слухати означає прагнення зрозуміти та запам'ятати почуте, що передбачає наявність складного комплексу вмінь, яким людина оволодіває протягом свого життя. Науковці виділяють три основні стилі слухання: нереклексивне, рефлексивне і емпатичне.

«Слухати» і «чути» – це різні речі. Більшість людей спроможні *слухати*, тобто здійснювати природничий фізіологічний процес, який не потребує свідомих зусиль. *Чути* означає прагнути зрозуміти і запам'ятати почуте; цей процес потребує наявності складного комплексу вмінь, яким людина оволодіває протягом свого життя. Якщо наявність слуху як один із органів почуття – необхідна умова для успішної адаптації організму до зовнішнього середовища, то розвинена здібність слухати – умова соціальної адаптації людини, спроможність встановлювати і підтримувати міжособистісні відносини, а саме – важливу комунікативну якість особистості. Слухати, на думку В. М. Куніциної, означає прагнути зрозуміти і запам'ятати почуте, що передбачає наявність складного комплексу вмінь, якими людина оволодіває протягом свого життя. Дослідження свідчать, що в середньому час нашого спілкування з іншими розподіляється таким чином: приблизно 42–53% часу ми слухаємо інших, 16–32% – говоримо, 15–17% – читаємо, 9–14% – пишемо. Оскільки слухання інших займає такий великий обсяг часу, то цей процес можна вважати важливою формою міжособистісної комунікації. Слід звернути увагу на точність сприйняття інформації, яку ви чуєте. Цілий ряд досліджень свідчить проте, що в дійсності ефективність слухання у більшості людей складає 25%, тобто 75% почутих повідомлень втрачаються. Отже, наслідки, до яких може привести неточне сприйняття чи перекручування інформації під час слухання, всім відомі: зміст повідомлення може стати протилежним. В. М. Куніцина виділяє чотири стадії, які зміст повідомлення проходить в процесі його передання від людини до людини:

1. Повідомлення, яке робить той, хто повідомляє (його думки).
2. Повідомлення, як воно висловлено (його реальне кодування тим, хто повідомляє).
3. Те, як воно інтерпретовано (декодування слухачем).
4. Те, яким воно збереглося у пам'яті слухача.

Отже, при переході повідомлення від однієї стадії до іншої неминуче має місце втрата інформації. Існує навіть типологія «поганих слухачів»:

- «псевдослухач»: людина, яка дивиться на того, хто повідомляє, киває головою у знак згоди чи незгоди, вимовляє звуки та репліки, нібито слухає уважно, а насправді не чує про що говорять;

- «самозакоханий слухач»: людина, яка хоче, щоб слухали лише його, і не має ні часу, ні бажання слухати іншого;

- «слухач – автор»: людина, яка ніколи не дослухає співбесідника до кінця і, щоб додати пропущене чи незрозуміле, вигадує події чи реакції відповідно до власної логіки, досвіду. Тому, коли він говорить «все зрозуміло», це не означає, що він зрозумів саме свого співбесідника.

Коли людина слухає, а не чує, говорять: «В одне вухо влетіло, у інше вилетіло». Ж. Лабрюйєр говорив: «Талантом співрозмовника відрізняється не той, хто охоче говорить сам, а той, з ким охоче говорять інші». Охоче говорять з тим, хто вміє слухати. Коли ми хочемо досягти взаєморозуміння, ми слухаємо якимось по-іншому, ніж у випадку, коли ми не зацікавлені в розумінні.

Американський дослідник спілкування Келлі виділяє два основних види слухання: 1) спрямоване, критичне слухання; 2) емпатичне слухання. На думку Келлі, мета в обох варіантах слухання одна – зрозуміти партнера і виробити ставлення до повідомлення. Однак шляхи досягнення мети різні. У першому випадку слухаючий спочатку критично аналізує повідомлення, а потім уже його «розуміє». У випадку емпатичного слухання все відбувається навпаки – спочатку слухаючий намагається зрозуміти, що говорить партнер, а вже потім проводить критичний аналіз. Бувають випадки, коли мета «зрозуміти» не ставиться, а ставиться мета «сказати» самому.

На думку Келлі, тільки на основі емпатичного слухання можна досягти повного взаєморозуміння і, отже, тільки на цій основі можлива ефективна комунікація. При емпатичному слуханні канали впливу відкриті і бар'єри психологічного захисту зняті. При критичному слуханні всі бар'єри підсилюються.

Позитивний результат у взаємодії по організації розуміння досягається активним чи рефлексивним слуханням. Активне слухання і є, власне кажучи, така організація комунікації, за рахунок якої партнери краще розуміють один одного: усе більш і більш осмислено говорять, спільно перевіряють і уточнюють своє розуміння.

Виділяють чотири види активних відповідних реакцій у спілкуванні, що забезпечують рефлексивне слухання: 1) з'ясування; 2) перефразування; 3) відображення почуттів; 4) резюмування.

Однак рефлексивне слухання буде поліпшувати взаємодію лише в тому випадку, якщо воно базується на емпатичному слуханні. Карл Роджерс наголошує, що для того, щоб почути співрозмовника, необхідно правильно настроїтися на нього, відчути його унікальність, його індивідуальність. К.Роджерс рекомендує поставити перед собою ряд запитань: «Що за людина?», «Чим вона відрізняється від інших?», «Чи зможу я по-справжньому зрозуміти її і допомогти їй?», які, на його погляд, дозволяють цілком зосередитися на співрозмовнику, відчути його стан і проблеми. Коли людину емпатично слухають, він звичайно заспокоюється і розслаблюється, відчуває себе комфортно і затишно. Це відчуття підсилює тихий, неквапливий голос, уважний погляд, відсутність дискомфорту в позі.

4.2.2. Рекомендації щодо формування та удосконалення особистісної техніки слухання

Здатність слухати є фізіологічно природною, її реалізація не потребує фізичних зусиль від людини, тому слід пам'ятати, що ефективна техніка слухання залежить від рівня дотримання етикетних норм спілкування.

Обов'язково слід враховувати фактори, які є перешкодами ефективного слухання:

- великий обсяг мовленнєвої інформації, яку ми отримуємо кожного дня, не дозволяє однаково уважно сприймати всі усні повідомлення;
- коли власні життєві проблеми для нас є більш важливі, ніж повідомлення інших людей;

- фізіологічні причини – ми думаємо швидше, ніж говоримо;
- комунікативні бар'єри спілкування: психологічні, соціальні, лінгвістичні та ін.

Для підвищення ефективності слухання необхідно удосконалювати навички концентрації уваги, емоційного самоконтролю, роботи з інформацією.

Для концентрації уваги в умовах великого обсягу інформаційних повідомлень необхідно оволодіти умінням точно визначати, якого роду інформація потрібна в конкретній ситуації.

Слід пам'ятати, що здібність слухати утворює саму можливість зворотнього зв'язку в міжособистісній комунікації. Завдяки зворотньому зв'язку ми можемо підтримувати та коригувати уявлення інших про нас.

Доцільно застосовувати різні стилі слухання – це сприятиме оптимізації комунікативного процесу, збереженню та розвитку міжособистісних стосунків.

Рекомендуємо також дотримуватися таких правил слухання, які були визначені О. Я. Гойхманом:

- свідомо підготуйтеся до слухання, відчуйте внутрішню зацікавленість;
- сядьте так, щоб вам було зручно і під час слухання не дивіться на сторонні предмети – це відволікає, нервує співбесідника;
- не переривайте партнера при розмові, дайте йому можливість висловити свою думку до кінця;
- слухаючи, виділяйте головні думки того, хто розмовляє й намагайтеся правильно зрозуміти їх;
- під час пауз при розмові намагайтеся 2–3 рази подумки узагальнити почуте;
- по ходу бесіди намагайтеся прогнозувати те, що буде сказано далі – це хороший метод запам'ятовувати головні положення бесіди;
- не поспішайте з оцінкою результатів бесіди, вислухайте все повністю, а потім оцінюйте.

4.3. Техніка ведення спору (дискусії, полеміки, дебатів...)

4.3.1. Визначення сутності поняття «спір»

У сучасній науковій, методичній, довідковій літературі термін «спір» використовується для назви процесу обміну протилежними думками. Однак єдиного визначення цього поняття не існує. У рамках нашого аналізу під терміном «спір» ми розуміємо будь-яке зіткнення думок, розбіжність у поглядах з будь-якого питання, предмету, боротьбу, при якій кожна з сторін відстоює свою правоту.

В українській мові існують і інші слова для визначення даного феномену: дискусія, диспут, полеміка, дебати. Дуже часто вони використовуються як синоніми слову спір. Про це свідчать тлумачні довідники української літературної мови та довідники синонімів. У наукових дослідженнях, у публіцистичних та художніх творах часто використовуються визначення окремих видів спору.

Дискусія (лат. *discussio* – дослідження, розгляд, розв'язання) – публічний спір, мета якого виявлення та порівняння різних точок зору, пошук, виявлення істинної думки, знаходження правильного рішення суперечного питання. Дискусія вважається ефективним засобом переконання тому, що її учасники самі доходять до того чи іншого висновку.

Диспут (лат. *disputar* – роздум, *disputatio* – пренія) – у стародавні часи означало захист наукового твору, написаного для отримання ступеня. На сучасному етапі у такому значенні слово диспут не використовується. Цим словом називають публічний спір на наукову та суспільно важливу тему.

Полеміка (грец. *polemikos* – войовничий, ворожий) – це не просто спір, а спір, який має конфронтаційний характер, присутнє протистояння, протиборство сторін, ідей. Виходячи з цього, полеміку можна визначити як боротьбу принципово протилежних думок з будь-якого питання, публічний спір з метою захистити, відстояти свою точку зору і відхилити думку опонента.

З даного визначення слід зазначити, що полеміка відрізняється від дискусії і диспуту своєю цільовою спрямованістю. Учасники дискусії, диспуту, порівнюючи протилежні судження, намагаються:

- дійти до єдиної думки;
- знайти загальне рішення;
- встановити істину.

Мета полеміки інша – потрібно одержати перемогу над опонентом, відстояти і затвердити власну позицію.

Однак слід відзначити, що істинно наукова полеміка ведеться не просто ради перемоги як такої. Спираючись на принципові позиції, полемісти вирішують соціально значущі питання, їх виступи спрямовані проти всього, що заважає ефективному суспільному розвитку. Можна сказати, що полеміка – це наука переконання. Вона навчає підкріплювати думки доводами, які можуть переконати іншого, бути незаперечними, науково аргументованими. Полеміка необхідна особливо тоді, коли формуються нові погляди, відстоюються загальнолюдські цінності, права людини, складається суспільна думка. Вона сприяє вихованню активної громадянської позиції.

Дебати (франц. *debat* – спір) – обмін думками з будь-якого питання, спори.

Словами дебати іменуються спори, які виникають при обговоренні доповідей, повідомлень, виступів на заходах, засіданнях, конференціях і т.п.

4.3.2. Загальні основи техніки ведення спору

Загальні основи та засоби мовленнєвого протиборства в різних видах спорів були визначені О.Н.Зарецькою.

За багатомісячну історію фахівцями та науковцями у галузі риторики та інших сучасних наук були вироблені принципи та правила ведення спору. Знання та дотримання їх дозволяє зробити спір продуктивним та добитися в ньому перемоги.

Якщо принцип виражає стратегію, напрямок діяльності, то правила характеризують тактику, конкретні дії. Принцип частіше відповідає на питання «Як треба поводитися в конкретній ситуації?». Кожний із сформульованих нижче принципів реалізується через сукупність правил.

ПРИНЦИПИ ВЕДЕННЯ СПОРУ

1. Попередня підготовка.
2. Припустиме терпиме ставлення до опонента.
3. Послідовний аналіз альтернатив.
4. Коректність.
5. Аналізування та відсторонення.
6. Подолання психологічних бар'єрів.
7. Поетапне наближення до істини.

Принцип попередньої підготовки дозволяє мобілізуватися, поміркувати і навіть змодельовати найбільш вірогідний хід спору, зробити певні «заготовки», зібрати і обміркувати необхідну інформацію.

Правила попередньої підготовки:

- сплануйте стратегію, основні напрямки, головну мету спору, передбачте найбільш вірогідні варіанти аргументації вашого опонента;
- підготуйтеся і до некоректної поведінки вашого опонента;
- оцініть недоліки, а особливо переваги вашого опонента, рівень його професійності, культури, особливості його характеру, мотиви вчинків;
- зробіть «заготівки», які дозволять несподівано й сильно нейтралізувати можливу некоректну поведінку опонента;
- з сильним опонентом побоюйтеся не краху, а того, що, готуючись до спору, ви не використали всього, чого могли би зробити на стадії підготовки, але не зробили.

Принцип припустимого терпимого ставлення до опонента. Суть цього принципу в тому, що протилежна сторона теж, як і ви, має право на істину, вона прагне до неї. Важлива й потрібна не лише істина, а й те, наскільки коректно вона буде встановлена.

Правила припустимого терпимого ставлення до опонента:

- пам'ятайте, що істина може виходити не лише із ваших уст;
- будьте психологічно готові вислухати будь-яку точку зору, будь-який аргумент і навіть некоректний випад проти вас;
- майте сміливість погодитись з вашим опонентом, якщо переконались, що він має рацію;
- не намагайтесь «насаджувати» свою точку зору іншим, поки не вислухаєте всі аргументи опонентів;
- погоджуйтесь, що ваш опонент хоч в чомусь, але правий;
- майте терпіння не поспішаючи, аргументовано пояснити і обґрунтувати свою точку зору.

Принцип послідовного аналізу альтернатив. Суть принципу полягає в тому, що практично будь-яка проблема має, як правило, декілька можливих підходів та засобів вирішення, однак не всі є оптимальними. З іншого боку, два різних засоби залежно від умов мети можуть слугувати знаходженню істини.

Правила послідовного аналізу альтернатив:

- чітко визначте альтернативу, її суть і концепцію;
- розкладіть альтернативу на складові частини, етапи;
- проаналізуйте як слабкі, так і сильні боки альтернативи;
- зосередьте увагу на слабких елементах альтернативного підходу;
- аналізуючи слабкі місця, робіть це з самих різних точок зору;
- узагальнюйте все позитивне і негативне в кожному із підходів.

Принцип коректного спору. Це один із основних принципів ведення спорів. Чим більш коректні будуть судження і дії, тим більше шансів на гідну перемогу над опонентом.

Правила коректного ведення спору:

- навіть якщо опонент допускає некоректність у поведінці, ви ніколи не використовуйте некоректні прийоми, не опускайтесь до його рівня;
- говорячи «ні», аргументуйте – чому;

- критикуючи, пропонуйте конструктивний підхід та вихід із ситуації, яка склалася;

- думкам повинні протиставлятися думки, а не амбіції в голосі – заперечувати все, що пропонують несимпатичні вам особи;

- не намагайтесь перекричати, переконуйте аргументами.

Принцип аналізування та відсторонення. Давно відомо, що в спорі перемагає не лише той, хто більш ерудований, але й той, хто ніби збоку спостерігає за спором, бачить те, що відбувається в цілому, і спроможний по ходу коректувати свої недоліки та промахи, піднятися над особистими інтересами та перебороти психологічні бар'єри.

Правила аналізу та відсторонення:

- подумки спостерігайте ніби збоку себе та інших учасників спору;

- слідкуйте, як під час спору змінюється настрій і ставлення до вас з боку опонентів та ваших прихильників;

- намагайтесь діяти нестандартно, але не будьте рабом ситуації, яка складається.

Принцип подолання психологічних бар'єрів. Серйозною перешкодою на шляху до перемоги у спорі є неправильні психологічні настанови:

1. Перебільшення чи приниження можливостей суперника;

2. Перебільшення наших можливостей правильно сприймати почуте.

Правила подолання психологічних бар'єрів:

- шукайте слабкі місця в аргументах, прикладах опонента;

- не думайте, що суперник сильніший від вас;

- прагніть того, щоб всі вас зрозуміли і сприймали адекватно суть того, що ви сказали;

- не думайте, що суперник слабкіший від вас;

- пам'ятайте, якщо вас лякають відповіді суперника – це вже поразка.

Принцип поетапного наближення до істини в спорі. Ефективність спору і просунення до істини залежить від того, наскільки чітко і своєчасно фіксуються етапи спору, щоб не трапилося, як часто буває, що «за деревами й лісу не побачили».

Правила поетапного наближення до істини:

- сформулюйте мету спору перед його початком;
- поділіть на етапи процес переконання;
- сформулюйте проміжні цілі кожного етапу;
- досягнувши проміжних цілей, зафіксуйте цей факт відповідним висловлюванням: «Так, ми дійшли до того, що...».

Отже, ефективність ведення спору залежить не лише від принципів та правил ведення, але й від таких чинників:

- знання предмету спору;
- розуміння сутності публічного спору та його різновидів;
- дотримання основних вимог культури ведення спору;
- уміння доказувати і аргументувати представлене положення;
- уміння заперечувати позиції опонента;
- використання полемічних прийомів;
- уміння протистояти хитрощам опонентів;
- дотримання процедури спору.

Процедура спору має свої складові:

- вступне інформування (ініціатор інформує учасників про проблеми, цілі і ситуації, які були причиною виникнення спору);
- аргументація (кожна із сторін, яка має свою позицію, аргументовано відстоює свою точку зору);
- опанування (кожна із сторін висловлює критичні судження, сумніви, відстоюючи свою позицію);
- активне сперечання (продовження спору, пошук додаткових аргументів, контраргументація та зіставлення альтернатив);
- пошук компромісів (на цьому етапі кожна із сторін повинна частково переглянути свою позицію, з чимось погодитись; аналізуються і пропонуються всі можливі варіанти рішення);
- пошук рішення (узагальнення всього конструктивного, позитивного, що було висловлено);
- завершення спору (на цьому етапі підбиваються підсумки спору, резюмуються результати, констатується те, що досягнуто і якою ціною).

Отже, ґрунтуючись на результатах наукових досліджень (роботи М. Предраг, А. В. Стешова, Ю. В. Рождественського,

Л. Вовенага, В. Л. Леві тощо) слід відзначити, що правила ведення спору (дискусії) мають не абсолютний, а лише умовний характер. Будь-яке з них в конкретній ситуації може бути малоефективним або зовсім невірним. Кожна людина повинна сама керувати ситуацією, володіти **факторами**, які впливатимуть на успішність ведення **спору**.

4.3.3. Рекомендації щодо формування та удосконалення особистісної техніки ведення спору

На жаль, в рамках даного посібника неможливо представити усі точки зору науковців та фахівців щодо формування та удосконалення техніки ведення спору. Їх рекомендації можна знайти як у наукових посібниках, так і в літературі, призначеної для широкого кола читачів. Ми спробували обрати найбільш важливі рекомендації, які при правильному використанні сприятимуть формуванню та удосконаленню особистісної техніки ведення спору. Представимо її:

- *Учасник спору повинен зберігати повну холоднокровність.*
- *Будучи абсолютно впевненим у своїй правоті чи правильності логічних операцій, ніколи не забувати про початкову готовність змінити їх, якщо істина буде не на його боці.*
- *Маючи уявлення про весь хід спору, а не лише про висунутий у даний момент аргумент.*
- *Дотримуватися переконання, що діалог ведеться в інтересах співрозмовника.*
- *Зберігати повагу до опонента та його думок.*
- *Допомагати опоненту дотримуватися тези, якщо він забув чи усвідомлено підмінив її.*
- *З'ясовуючи, резюмуючи кожну думку підкреслювати, що аргументи співрозмовника уважно вислуховуються і беруться до уваги.*
- *Не давати порад та рекомендацій.*
- *Дотримуватися принципів ведення спору.*
- *Реалізовувати принципи ведення спору через сукупність правил.*
- *Дотримуватися процедури спору.*

- *Враховувати особистісні якості учасників спору.*
- *Заздалегідь знати тему та мету спору.*
- *Передбачати приблизну кількість учасників та форму проведення спору.*

4.4. Техніка роботи з невербальною знаковою системою у діалоговому спілкуванні

4.4.1. Специфіка невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні

Детальний аналіз невербальної знакової системи подано у першому розділі. Специфіка використання невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні базується на тому, що:

- діалог передбачає активну участь обох суб'єктів у процесі спілкування;
- інтенсивність протікання діалогового спілкування вимагає від його учасників швидкої реакції на будь-яку інформацію;
- концептуальною основою діалогового спілкування є психофізіологічні, соціальні та лінгвістичні закономірності;
- близько 80% інформації у діалозі передається невербальною знаковою системою і лише 20% – вербальною.

Виходячи з цих положень, можна сформулювати рекомендації щодо оволодіння та удосконалення техніки невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні:

- *Для оволодіння мовою невербального спілкування необхідно детально ознайомитися з її різновидами та особливостями.*
- *Необхідно пам'ятати, що ефективність використання невербальної знакової системи безпосередньо залежить від уміння передавати і сприймати (дешифрувати) невербальну інформацію.*
- *Важливим при оволодінні технікою невербального спілкування є управління процесом саморегуляції емоційно-вольового стану, оволодіння методами рефлексії.*
- *Обов'язково необхідно дотримуватися етичних та етикетних норм спілкування.*

4.4.2. Корисні поради та рекомендації невербальної знакової системи у діалоговому спілкуванні

Як відомо, вивчення співрозмовника (партнера по спілкуванню) по його жестах, міміці і позам відноситься до галузі **кінесики**. Розглянемо тільки деякі з цих кінесичних складових.

Вусьому світі основні комунікаційні жести не відрізняються. Коли люди щасливі, вони посміхаються, коли вони сумні – вони супляться, коли сердяться – у них сердитий погляд. Кивання головою майже в усьому світі означає «так» чи схвалення. Жест «потискування плечима» являє гарний приклад універсального жесту, який означає, що людина не знає чи не розуміє, про що йде мова.

Як вербальні мови відрізняються одна від іншої в залежності від типу культури, так і невербальна мова однієї нації відрізняється від невербальної мови іншої нації. Слід зазначити, що найбільш розповсюдженим жестом є дотик, чи тактильний контакт. Дотик, чи тактильний контакт, є для людини найпершим і найважливішим у її житті. Дотиком мати показує не тільки фізичне благополуччя, але і виражає дитині свою любов і ніжність. Дитина, позбавлена цього в дитинстві, відстає від однолітків в інтелектуальному розвитку і набуває емоційних дефектів, що майже неможливо компенсувати в дорослому віці. Культурні норми значно регламентують тактильні контакти. Дотик залишається знаком, що насамперед виражає почуття до партнера по спілкуванню. Грубі, болючі контакти супроводжують агресію і примус. М'які, не болючі контакти сигналізують про довіру і симпатію до партнера.

Більшість культур накладають безліч обмежень на дотики. У кожному суспільстві складаються уявлення про те, як, коли, кого і кому можна торкатися. Якщо зібрати список доторкань, то ми побачимо, що в різних культурних шарах вони здійснюються по-різному.

Наприклад, удар є актом агресії, але жартівливе поплескування по спині, навіть дуже чуттєве, старих приятелів сприймається як знак дружнього ставлення. У різних культурах значно розрізняється і припустима кількість доторкань.

Так, в Англії співрозмовники дуже рідко торкаються одне до одного. У Кембриджі між студентами прийнято обмінюватися рукоштовпаннями двічі на рік – на початку і наприкінці навчального року. У країнах Латинської Америки, навпроти, частота доторкань дуже велика.

Рукоштовпання. Неодмінним атрибутом будь-якої зустрічі і прощання є рукоштовпання. Воно може дати багато інформації, особливо його інтенсивність і тривалість. Занадто коротке, мляве рукоштовпання дуже сухих рук може свідчити про байдужість. Навпаки, тривале рукоштовпання і занадто вологі руки свідчать про сильне хвилювання. Трохи подовжене рукоштовпання супроводжене усмішкою і теплим поглядом демонструє дружелюбність. Однак затримувати руку партнера у своїй руці не слід: у нього може виникнути почуття роздратування (він начебто потрапив у пастку).

Варто враховувати різницю в поглядах на рукоштовпання в іноземців. Наприклад, при зустрічі з партнерами з Азії не слід штовпати занадто сильно і довго; західноєвропейські й американські підприємці терпіти не можуть млявих рукоштовпань, оскільки в них дуже цінуються атлетизм і енергія, їм варто потискувати руку енергійно і сильно.

За допомогою різного розвороту долоні можна додати цьому жесту різні значення. Коли ваша рука захоплює руку іншої людини так, що вона виявляється поверненою униз своєю долонею, це владне рукоштовпання. Таке рукоштовпання свідчить про те, що ви хочете головувати в процесі спілкування з вашим партнером.

Коли ви протягаєте руку, розгорнувши її долонею нагору, – це покірне рукоштовпання. Воно буває необхідним у ситуаціях, коли потрібно віддати ініціативу іншій людині чи дозволити їй почувати себе господарем положення.

Рукоштовпання, при якому руки партнерів залишаються в однаковому положенні, означає, що обидва партнери виражають один до одного почуття поваги і взаєморозуміння.

Потиск прямою, не зігнутою рукою, як і владне рукоштовпання, є ознакою неповаги. Його головне призначення полягає в тому, щоб зберегти дистанцію і нагадати про нерівність.

Жест, що називається «рукавичкою», означає, що його ініціатор чесний і йому можна довіряти. Такий жест слід застосовувати тільки зі знайомими людьми. Потиск із застосуванням обох рук виражає щирість чи глибину почуттів стосовно партнера. Для передачі надлишкових почуттів використовується ліва рука, що кладеться на праву руку партнера.

Жести і пози. У практиці ділової взаємодії виділяють кілька основних жестів, які відбивають внутрішній стан людини. Рух рук і тіла передають багато даних про людину.

По-перше, у ньому проявляються стан організму і безпосередні емоційні реакції. Це дозволяє судити про темперамент людини (сильні чи слабкі в нього реакції, швидкі чи уповільнені, інертні чи рухливі).

По-друге, пози і рухи тіла виражають багато рис характеру людини, ступінь його впевненості в собі, скутість чи розкутість, обережність чи поривчастість.

У позі і рухах виявляється і соціальний статус людини. Такі вирази, як «йти з високо піднятою головою», «розправити плечі» чи, навпаки, «стояти на напівзігнутих», являють собою не тільки опис пози, але і виражають певний психологічний стан людини.

По-третьє, у позі і жестах виявляються культурні норми, засвоєні людиною.

Наприклад, вихований чоловік ніколи не буде розмовляти сидячи поруч з жінкою, що стоїть, незалежно від того, як він оцінює її особисті достоїнства.

По-четверте, жестам і позі приписуються чисто умовні символічні значення. Таким чином, вони здатні передати точну інформацію.

Жести відкритості свідчать про щирість і бажання говорити відверто. До цієї групи знаків відносяться жести «розкриті руки» і «розстібування піджака».

Жест «розкриті руки» полягає в тому, що співрозмовник протягує вперед у ваш бік свої руки долонями нагору.

Цей жест особливо часто спостерігається у дітей. Коли діти пишаються своїми досягненнями, вони відкрито показують свої руки. Коли ж діти відчувають свою провинку, вони ховають руки або за спину, або в кишені.

Цей жест демонструє бажання піти на зустріч і встановити контакт.

Жест «розстібування піджака» також є знаком відкритості. Люди відкриті і ті, які дружньо до нас ставляться часто розстібають і навіть знімають піджак у вашій присутності. Досвід показує, що угода між співрозмовниками в розстебнутих піджаках досягається частіше, ніж між тими, хто залишався в застебнутих піджаках. Той, хто змінює своє рішення на позитивне, звичайно розтискає руки й автоматично розстібає піджак.

Коли стає ясно, що можлива угода або позитивне рішення з приводу обговорюваного питання, а також у тому випадку, коли створюється позитивне враження від спільної роботи, ті, що сидять розстібають піджаки, розпрямляють ноги і пересуваються на край стільця, ближче до столу, що відокремлює їх від сидячих напроти них співрозмовників (найчастіше партнерів переговорів).

Жести підозрілості і скритності свідчать про недовіру до вас, сумніви у вашій правоті, про бажання щось приховати і сховати від вас. У цих випадках співрозмовник машинально потирає чоло, скроні, підборіддя, прагне прикрити обличчя руками. Але найчастіше він намагається не дивитися на вас, відводячи погляд убік. Інший показник скритності – непогодженість жестів. Якщо ворожа до вас людина, яка захищається, усміхається, то це означає, що він за штучною усмішкою намагається навмисно приховати свою нещирість.

Жести і пози захисту є знаком того, що співрозмовник почуває небезпеку чи погрозу. Найбільш розповсюдженим жестом цієї групи знаків є руки, схрещені на грудях. Руки тут можуть займати три характерних положення.

Просте схрещування рук є універсальним жестом, що позначає оборонний чи негативний стан співрозмовника. У цьому випадку варто переглянути те, що ви робите чи говорите, тому що співрозмовник почне уникати обговорення. Потрібно також врахувати і те, що цей жест впливає на поведінку інших людей. Якщо в групі з чотирьох осіб чи більше осіб ви схрестили руки в захисній позі, то незабаром можна чекати,

що й інші члени групи наслідують ваш приклад. Правда, цей жест може означати простий спокій і впевненість, але це буває тоді, коли атмосфера бесіди не має конфліктного характеру.

Якщо крім схрещених на грудях рук співрозмовник ще стискає пальці в кулак, то це свідчить про його ворожість чи наступальну позицію. У цьому випадку варто сповільнити свою мову і рухи, ніби пропонуючи співрозмовнику наслідувати ваш приклад. Якщо це не допомагає, то варто намагатися змінити тему розмови.

Жест, коли кисті схрещених рук обхоплюють плечі (іноді кисті рук впираються в плечі чи біцепси так міцно, що пальці стають білими), позначає стримування негативної реакції співрозмовника на вашу позицію щодо даного питання. Цей прийом використовується, коли співрозмовники полемізують, прагнучи будь-що переконати один одного в правильності своєї позиції, причому нерідко супроводжується холодним, ледве прищуленим поглядом і штучною усмішкою. Такий вираз обличчя означає, що ваш співрозмовник на межі, і якщо не вжити оперативних заходів, що знижують напруженість, то може статися зрив.

Жест, коли руки схрещені на грудях, але з вертикально виставленими великими пальцями рук, є досить популярним серед ділових людей. Він передає подвійний сигнал: перший – про негативне ставлення (схрещені руки), другий – про почуття переваги, виражене великими пальцями рук. Співрозмовник, що вдається до цього жесту, звичайно грає одним чи обома пальцями, а при стоячому положенні характерне і погойдування на каблуках. Жест із використанням великого пальця виражає також глузування чи зневажливе ставлення до людини, на яку указують великим пальцем як би через плече.

Жести міркування й оцінки відбивають стан замисленості і прагнення знайти рішення проблеми. Замислений вираз обличчя супроводжується жестом «рука в щоку». Цей жест свідчить про те, що вашого співрозмовника щось зацікавило. Залишається з'ясувати, що ж спонукало його зосередитися на проблемі.

Жест «пощипування перенісся», що звичайно відбувається із закритими очима, говорить про глибоку зосередженість і напружене міркування. Коли співрозмовник перебуває в стадії ухвалення рішення, він почухує підборіддя. Цей жест звичайно супроводжується прищуленими очима – співрозмовник як би розглядає щось удалині, ніби намагаючись знайти там відповідь на своє питання.

Коли співрозмовник підносить руку до обличчя, спираючи підборіддям на долоню, а вказівний палець витягає уздовж щоки (інші пальці знаходяться нижче рота) – це є красномовним свідченням того, що він критично сприймає ваші доводи.

Жести сумніву і непевності найчастіше зв'язані з почісуванням вказівним пальцем правої руки під мочкою вуха або бічної частини шиї (звичайно робиться п'ять рухів).

Дотик до носа чи його легке потирання – також знак сумніву. Коли вашому співрозмовнику буває важко відповісти на ваше питання, він часто вказівним пальцем починає торкатися чи потирати носа. Правда, тут варто зробити застереження: іноді люди потирають носа тому, що він чешеться. Однак ті, хто чеше носа, звичайно роблять це енергійно, а ті, для кого це слугує жестом, лише злегка його потирають.

Жести і пози, що свідчать про небажання слухати і прагнення закінчити бесіду, досить красномовні. Якщо під час бесіди ваш співрозмовник опускає повіки, то це сигнал про те, що ви для нього стали нецікаві чи просто набридли, або він відчуває свою перевагу над вами. Якщо ви помітили подібний погляд у свого співрозмовника, то необхідно щось змінити, якщо ви зацікавлені в успішному завершенні розмови.

Жест «почісування вуха» свідчить про бажання співрозмовника відгородитися від слів, що він чує. Інший жест, пов'язаний з дотиком до вуха, – потягування мочки вуха – говорить про те, що співрозмовник наслухався вдосталь і хоче висловитися сам.

У тому випадку, коли співрозмовник явно хоче швидше закінчити бесіду, він непомітно (і часом несвідомо) пересувається чи повертається убік дверей, при цьому його ноги звертаються до виходу. Поворот тіла і положення ніг указують на те, що йому дуже хочеться піти. Показником такого бажання

є також жест, коли співрозмовник знімає окуляри і демонстративно відкладає їх убік. У цій ситуації слід чимось зацікавити співрозмовника або дати йому можливість піти. Якщо ви будете продовжувати розмову в тому ж ключі, то навряд чи отримаєте бажаний результат.

Жести, що свідчать про бажання навмисно затягти час, звичайно пов'язані з окулярами. Для того щоб затягти час з метою обміркувати остаточне рішення, співрозмовник постійно знімає і одягає окуляри, а також протирає лінзи. Якщо ви спостерігаєте один з цих жестів відразу ж після того, як запитали людини про її рішення, то найкраще буде помовчати в очікуванні. Якщо партнер знову надягає окуляри, то це означає, що він хоче ще раз «глянути на факти».

Жест «розходження» слугує знаком того, що не слід поспішати. Багато співрозмовників прибігають до цього жесту, намагаючись «розтягнути час», щоб розв'язати складну проблему чи прийняти важке рішення. Це дуже позитивний жест. Але з тим, хто розходжує, розмовляти не слід, це може порушити хід його думок і бути перешкодою до прийняття ним рішення.

Жести впевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими. До них відноситься жест «закладання рук за спину із захопленням зап'ястя». Від цього жесту варто відрізнити жест «руки за спиною в замок». Він говорить про те, що людина засмучена і намагається взяти себе в руки. Цікаво, що чим більше сердить людину, тим вище пересувається її рука по спині. Саме від цього жесту походить вираз «взьми себе в руки». Це поганий жест, який використовується для того, щоб приховати свою нервовість, і спостережливий партнер з перемовин напевно відчує це.

Жестом упевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими є і жест «закладання рук за голову». Багато співрозмовників дратуються, коли хто-небудь демонструє його перед ними.

Жести незгоди можна назвати жестами витиснення, оскільки вони виявляються внаслідок стримування своєї думки. Збирання неіснуючих ворсинок з костюму є одним

з таких жестів. Співрозмовник, що збирає ворсинки, звичайно сидить, відвернувшись від інших, і дивиться в підлогу. Це найбільш популярний жест несхвалення. Коли співрозмовник постійно збирає ворсинки з одягу, це є ознакою того, що йому не подобається усе, що тут говориться, навіть якщо на словах він з усім згодний.

Жести готовності сигналізують про бажання закінчити розмову чи зустріч і виражаються в подачі корпусу вперед, при цьому обидві руки лежать на колінах чи тримають їх на стільці. Якщо кожний з цих жестів виявляється під час розмови, то варто брати ініціативу у свої руки і першим запропонувати закінчити бесіду. Це дозволить вам зберегти психологічну перевагу і контролювати ситуацію.

Крім розглянутих раніше поз і жестів існують і інші, котрі не менш красномовно передають той чи інший внутрішній стан співрозмовників.

Міміка має дуже велике значення в практиці ділової взаємодії. Саме обличчя співрозмовника завжди приковує ваш погляд. Вираз обличчя забезпечує постійний зворотний зв'язок: по ньому ми можемо зробити висновок, зрозуміла нас людина чи ні, чи хоче вона щось сказати у відповідь. Міміка свідчить про емоційні реакції людини.

Оскільки обличчя є ніби своєрідним перехрестям, на якому виявляються невербальні особливості, мімічні аспекти є найбільш виразними. Розглянемо мімічні реакції, що дозволяють нам визначити, обманює нас співрозмовник чи ні.

На думку А. Піза, проблема з неправдою полягає саме в тім, що наша підсвідомість працює автоматично і незалежно від нас. Саме тому наші несвідомі жести і рухи тіла можуть видати нас, коли ми намагаємося брехати. Під час обману наша підсвідомість викидає пучок нервової енергії, що виражається в жестах, які суперечать тому, що ми говоримо.

Актори й адвокати, професії яких безпосередньо пов'язані з обманом у різних формах його прояву, до такої міри відпрацьовували свої жести, що важко помітити, коли вони говорять неправду. Для цього вони, по-перше,

відпрацьовують ті жести, що додають правдоподібність сказаному, по-друге, майже цілком відмовляються від жестикуляції, щоб не були присутні ні позитивні, ні негативні жести.

Що ж стосується інших людей, їм часто важче дається підробка в мові міміки і жестів. Психологи вважають, що брехуна, як він не намагався б приховати свою неправду, усе одно можна розпізнати, оскільки його видає невідповідність між мікросигналами підсвідомості, що виражені жестами, і сказаними словами.

Які ж жести можуть видати співрозмовника, якщо він бреше?

Наприклад, коли ми чуємо, що інші говорять неправду чи брешемо самі, ми робимо спробу закрити рот, очі чи вуха руками. Захист рота рукою – один з деяких жестів, що явно свідчать про неправду. У той час як мозок на рівні підсвідомості посилає сигнали стримувати вимовлені слова, деякі люди намагаються удавано покахикувати, щоб замаскувати цей жест.

Якщо подібний жест використовується співрозмовником на момент його мовлення, то це свідчить про те, що він говорить неправду. Однак якщо він прикриває рот рукою в той момент, коли ви говорите, а він слухає, то це означає, що він відчуває, що ви брешете.

Жест, коли співрозмовник доторкається до свого носа, є витонченим, замаскованим варіантом попереднього жесту. Він може виражатися в декількох легких дотиках до ямочки під носом чи швидкому, майже непомітному дотику до носа. Поясненням цього жесту може бути те, що під час неправди з'являються лоскїтливі позиви на нервових закінченнях носа і його дуже хочеться почухати, щоб позбутися від неприємних відчуттів.

Жест, зв'язаний з потиранням повік, викликаний тим, що з'являється бажання сховатися від обману чи підозри й уникнути погляду в очі співрозмовнику, якому говорять неправду.

Якщо ви бачите, що співрозмовник бреше, то ви можете попросити повторити чи уточнити сказане, і це змусить його відмовитися від продовження своєї хитрої гри.

Найкращий спосіб довідатися, чи відвертий або чесний з вами в даний момент співрозмовник – це простежити за положенням його долонь. Коли люди відверті з вами, вони протягають вам одну чи обидві долоні і говорять щось типу: «Я буду з вами цілком відвертий». Коли людина починає говорити відверто, він звичайно розкриває перед співрозмовником долоні цілком чи частково. Як і інші жести, цей жест абсолютно несвідомий і підказує, що співрозмовник говорить у даний момент правду.

ПРОКСЕМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

Простір і час також виступають як особлива знакова система і несуть смислове навантаження.

Так, наприклад, розміщення партнерів обличчям один до одного сприяє виникненню контакту, символізує увагу до того, що говориться. Експериментально доведена перевага деяких просторових форм організації спілкування (як для двох партнерів, так і для великої аудиторії).

Це зв'язано з великою кількістю інформації про те, що тварини, птахи і риби установлюють свою сферу існування й охороняють її. Але тільки нещодавно було виявлено, що й у людини є свої охоронні зони і території. Якщо ми їх вивчимо і зрозуміємо їхній зміст, то ми не тільки збагатимо своє уявлення про свою власну поведінку і поведінку інших людей, але і зможемо прогнозувати реакцію іншої людини в процесі безпосереднього спілкування.

Американський вчений Е. Хол був одним з перших в галузі вивчення просторових потреб людини й у 1969 р. видав книгу «Мовчазна мова». Він же і ввів термін «проксеміка» (від англ. Proximity – близькість). Це та дистанція, якої дотримуються люди, і це біологічна закономірність.

Розміри особистої просторової території людини можна розділити на 4 зони:

- 1) інтимна зона – від 15 до 45 см;
- 2) особиста зона – від 46 до 120 см;
- 3) соціальна зона – від 120 до 360 см;
- 4) суспільна, чи публічна зона – більш 360 см.

Інтимна зона найголовніша. Саме цю зону людина охороняє так, начебто це її власність. **Особиста зона** – це відстань, що звичайно розділяє нас, коли ми знаходимося на офіційних прийомах і дружніх вечірках. **Соціальна зона** – це та відстань, на якій ми тримаємося від людей, яких не дуже добре знаємо. **Публічна зона** – це та відстань, якої дотримуються, коли ми адресують до великої групи людей.

Вибір дистанції залежить від взаємин між людьми (як правило, люди стоять ближче до тих, кому вони симпатизують) і від індивідуальних особливостей людини (наприклад, інтроверти погано переносять занадто близьку дистанцію).

Проксемічна поведінка включає не тільки дистанцію, але і взаємну орієнтацію людей у просторі. Друзі – поруч, учасники ділової бесіди – через кут столу, конкуренти – через стіл.

Взаємини людей розгортаються не тільки в просторі, але і в часі. Як людина розпоряджається чужим і своїм часом, є важливим соціальним знаком. Повага до іншої людини виявляється в підвищеній точності, пунктуальності поведінки. Змусити іншого чекати – волею чи мимоволі заявити про своє право розпоряджатися ситуацією. Фактор часу дуже значимий в тім суспільстві, у якому «час – гроші», тому важливо не витрачати час даремно. У цьому, зокрема, і потрібно шукати джерело пунктуальності у бізнесменів.

Існують правила взаємодії, і їх потрібно знати і виконувати в залежності від того, яке місце за столом переговорів займають учасники спілкування.

Спочатку розглянемо розміщення учасників переговорів в умовах робочого кабінету за стандартним переговорним столом при чотирьох положеннях вашого співрозмовника:

- 1) кутове розташування;
- 2) позиція ділової взаємодії;
- 3) конкуруюча та захисна позиція;
- 4) незалежна позиція.

Кутове розташування характерне для людей, зайнятих дружньою невимушеною бесідою (рис. 4.1.). Ця позиція сприяє постійному контакту очей і представляє простір для жестикуляції і можливість для спостереження за жестами співроз-

мовника. Кут столу служить частковим бар'єром у випадку небезпеки чи погрози з боку співрозмовника. При такому розташуванні відсутній територіальний поділ столу.

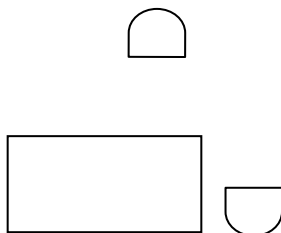


Рис. 4.1. Позиція кутового розташування

Коли два чоловіки працюють у співавторстві над якоюсь-небудь проблемою, вони звичайно займають позицію ділової взаємодії (рис. 4.2). Це одна із самих вдалих стратегічних позицій для обговорення і вироблення загальних рішень.

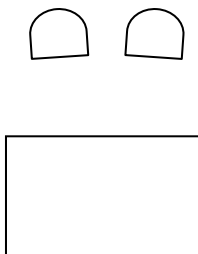


Рис. 4.2. Позиція ділової взаємодії

Положення партнерів один проти одного звичайно створює атмосферу суперництва (рис. 4.3.). Таке розташування співрозмовників сприяє тому, що кожна сторона буде дотримувати своєї точки зору. Стіл між ними стає своєрідним бар'єром. Люди займають за столом таке положення в тому випадку, якщо вони знаходяться у відношенні суперництва чи коли один з них робить догану іншому. Крім того, якщо зустріч відбувається в кабінеті, то таке розташування свідчить також про відносини субординації. Варто пам'ятати, що конкуруюча та

захисна позиція ускладнює розуміння точки зору співрозмовників і не створює невимушеної атмосфери. Більшого взаєморозуміння можна досягти в позиції кутового розташування й у позиції ділової взаємодії. Розмова в такій позиції повинна бути короткою і специфічною.

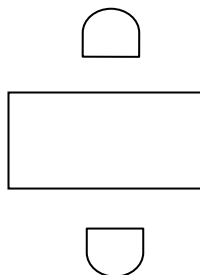


Рис. 4.3. Конкуруюча та захисна позиція

Бувають випадки, коли дуже важко чи недоречно займати позицію кутового розташування при пред'явленні свого матеріалу. Припустимо, вам потрібно запропонувати зразок, чи схему книги на розгляд людині, що сидить напроти вас. Спочатку покладіть те, що ви хочете пред'явити, на центральну лінію столу. Якщо вона нахилиться вперед, щоб краще розглянути ваш матеріал, але не присуне його на свій бік, то це означає, що їй ваш матеріал малоцікавий. Якщо ж вона присуне матеріал на свій бік столу, то це означає, що вона виявила до нього інтерес. Це дає можливість попросити дозволу пройти на його бік і зайняти кутову позицію, чи позицію ділового співробітництва. Однак якщо вона відкине те, що ви їй принесли, значить угода не відбудеться і потрібно якнайшвидше закінчувати розмову. Люди, що не бажають взаємодіяти за столом один з одним, займають незалежну позицію.

Найчастіше таке положення займають відвідувачі бібліотек, що відпочивають на ослоні в парку чи відвідувачі ресторанів і кафе. Ця позиція свідчить про відсутність зацікавленості. Її варто уникати в тому випадку, коли потрібно відверта бесіда чи переговори в яких ми зацікавлені.

На створення психологічного клімату істотний вплив справляє не тільки розташування співрозмовників за столом, але і форма самих столів. Так, квадратний стіл сприяє створенню відносин суперництва між людьми, рівними по положенню. Квадратні столи гарні для проведення короткої ділової бесіди чи для того, щоб підкреслити відносини субординації. Тут відносини співробітництва встановлюються скоріше з тією людиною, що сидить за столом поруч з вами, причому людина, що сидить праворуч від вас, буде більш уважною до вас, ніж та, котра сидить ліворуч. Максимальний опір буде чинити та людина, що сидить прямо напроти вас. За прямокутним столом на зустрічі людей однакового соціального статусу чільним вважається те місце, на якому сидить людина, звернена обличчям до дверей. Круглий стіл створює атмосферу неофіційності і невимушеності і за ним найкраще проводити бесіди людям однакового соціального статусу.

Таким чином, квадратний (чи прямокутний) стіл, що звичайно є робочим столом, використовується для ділових бесід, переговорів, брифінгів. Круглий стіл найчастіше використовується для створення невимушеної, неофіційної атмосфери і гарний у тому випадку, коли вам потрібно дійти згоди.

Варто не тільки правильно вибрати форму столу, але і вміти посадити за нього вашого співрозмовника так, щоб створити максимальний психологічний комфорт.

Погляд, його напрямок, частота контакту очей – ще один з компонентів невербального спілкування. Напрямок погляду показує спрямованість уваги співрозмовника і разом з тим дає зворотний зв'язок, що показує те, як ставиться співрозмовник до тих чи інших повідомлень. Погляд використовується також для встановлення взаємин. Коли людина прагне до встановлення більш теплих взаємин, вона шукає погляд співрозмовника. Однак якщо хтось дивиться нам в очі занадто довго, те це насторожує.

За допомогою очей передаються найбільш точні і відкриті сигнали з усіх сигналів міжособистісної комунікації, тому що вони займають центральне місце на обличчі людини, при цьому зіниці поведуться цілком незалежно.

При денному світлі зіниці можуть розширюватися і звужуватися в залежності від того, як міняється ставлення і настрої людини від позитивного до негативного і навпаки. Коли людина радісно збуджена, її зіниці розширюються в 4 рази більше в порівнянні з нормальним станом. Навпаки, сердитий, похмурий настрої змушує зіниці звужуватися, при цьому виходять так звані «очі – бусинки» чи «змійні очі».

Основа для справжнього спілкування може бути встановлена тільки тоді, коли ви спілкуєтеся з людиною віч-на-віч. Якщо при спілкуванні з одними людьми ви відчуваєте себе зручно, то з іншими дискомфортно. Це пов'язано, головним чином, з тим, як вони дивляться на вас, яка тривалість їхнього погляду і як довго вони можуть витримати ваш погляд. Саме тому дуже важливо під час ділових бесід і переговорів контролювати вираз своїх очей.

Ваш погляд повинен зустрічатися з очима партнера близько 60–70% від усього часу спілкування. Скований, затиснутий співрозмовник, що зустрічається з вами поглядом менш 1/3 від часу спілкування, рідко користується довірою. Під час переговорів і ділових бесід ніколи не слід одягати темні окуляри, тому що в партнера з'являється відчуття, що його розглядають в упор.

Часто зустрічається погляд скоса. Він використовується для передачі інтересу чи ворожості. Якщо такий погляд супроводжується злегка піднятими бровами чи усмішкою, то він означає захопленість і часто використовується для того, щоб зацікавити співрозмовника. Якщо він супроводжується опущеними вниз бровами, нахмуреним чолом чи опущеними куточками рота, то він означає підозріле, вороже чи критичне ставлення.

Найбільше нас дратують люди, які під час розмови опускають повіки. Це підсвідомий жест, що є спробою людини «забрати» вас зі свого поля зору, тому що ви йому набридли чи стали нецікаві, або він відчуває свою перевагу над вами.

Якщо людина підкреслює свою перевагу над вами, то її прикриті віка поєднуються з відкинутою назад головою

і довгим поглядом, відомим як «погляд з висока». Якщо ви помітили подібний погляд у вашого співрозмовника, то це означає, що ваша поведінка викликає в нього негативну реакцію і потрібно щось змінити, щоб успішно завершити розмову.

4.5. Мовленнєвий етикет та етичні норми поведінки у діловому спілкуванні

4.5.1. Загальні основи етичних норм поведінки у діловому спілкуванні та визначення сутності поняття «мовленнєвий етикет»

Етика ділового спілкування визначається як сукупність моральних норм, правил та уявлень, які регулюють поведінку та відносини людей у процесі діяльності. Важливим у цьому аспекті є мовленнєва поведінка особистості. Психолінгвісти **під мовленнєвою поведінкою розуміють:**

- використання мови людьми в певних обставинах;
- різноманіття реальних життєвих ситуацій;
- сукупність мовленнєвих вчинків та ін.

На процес взаєморозуміння у мовленнєвому спілкуванні суттєво впливає культура й техніка мовлення. Сфери ділового спілкування, де наявність етичних норм поведінки відіграє найважливішу роль, можна класифікувати за такими критеріями:

- між виробництвом та соціальним середовищем;
- між виробництвами (або соціальними інститутами);
- між керівником та підлеглим;
- між підлеглим та керівником;
- між людьми одного статусу.

Дотримання етичних норм поведінки у цих сферах ділового спілкування має лише одну головну мету – координація та гармонізація інтересів суб'єктів спілкування.

Основний принцип етичних норм поведінки звучить так «Роби так, щоб максимальність твоєї волі була сумісна

з моральними цінностями інших сторін, які беруть участь у спілкуванні, й допускала координацію інтересів всіх сторін».

Однак, визначення сутності поняття «мовленнєвий етикет» неможливо провести без аналізу такого феномену як етикет.

Етикет (франц. *etiquette*) – спочатку означало товарну бірку, ярлик, а потім так почали називати придворний церемоніал. Саме це значення слова етикет отримало розповсюдження в німецькій, російській, польській та інших мовах. Разом з цим словом для позначення сукупності прийнятих правил, які визначають порядок будь-якої діяльності, використовують слово регламентація та словосполучення дипломатичний протокол. Все ж, більше розповсюджується в ділових колах, особливо останнім часом **діловий етикет**, який відображає досвід, моральні уявлення та смаки певних соціальних груп. Діловий етикет передбачає дотримання норм поведінки та спілкування.

Оскільки спілкування є діяльністю людини, процес в якому вона бере участь, то при спілкуванні, в першу чергу, враховуються особливості мовленнєвого етикету. Під **мовленнєвим етикетом** ми розуміємо розроблені правила мовленнєвої поведінки, систему мовленнєвих формул спілкування. Професійна гідність людини визначається певним ступнем володіння мовленнєвим етикетом. Це, перш за все, стосується державних службовців, педагогів, політиків, менеджерів, журналістів та інших робітників галузі суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин.

Суспільство вимагає від своїх членів використання для спілкування в певних ситуаціях конкретних варіантів мовленнєвої поведінки. Усвідомлене (чи неусвідомлене) порушення етикетних форм (привітання, вибачення, подяки та ін.) може негативно вплинути на мікроклімат у суспільстві, призвести до соціальних та інших конфліктів.

Норми та форми етики в цілому і правила етикету можуть по-різному проявлятися:

- у писемному мовленні;
- в усному мовленні (при слуханні та розмові).

Етика письмового мовлення

Питанням етики та етикету писемного мовлення приділялась велика увага в працях Росії XVIII–XIX ст. Із творів античної літератури відомо, що ще в ті часи існував етикет ділового листа. Так, лист античного періоду повинен був починатись з імені відправника, потім ім'я адресату, потім привітання, яке супроводжується приємними побажаннями, і лише потім йшов текст.

З роками змінювались категорії моралі, етичні норми та форми вираження, що не може не торкнутися етикету письмового мовлення, особливо ділового. Після другої світової війни в етиці письмового мовлення західних країн відбулися вагомі зміни, які проявилися в актуалізації форм викладу від третьої особи, відмовились від багатьох традиційних формул ввічливості, в демократизації та різкому «спрощенні» мови ділового тексту.

За кордоном виходять всілякі посібники з мовленнєвої комунікації, які обов'язково містять розділ, присвячений етикету. Однак в сучасній вітчизняній навчальній літературі, на думку фахівця документальної лінгвістики, П. В. Веселова, цьому питанню приділяють дуже мало уваги. Якщо є декілька книг про шкільний етикет, про дипломатичний, про воєнний, то, по суті, немає посібників службового етикету.

П. В. Веселов формулює деякі *правила службового мовленнєвого етикету*:

1. *Форми звернення*. Вже складені форми звернення в офіційному письмовому мовленні, одна із яких є «Шановний». При чому кома після звернення надає листу буденного характеру, а знак оклику, навпаки, вказує на те, що факту звернення надається особлива увага. «Шановні колеги!» – як правило, форма вживається між особами однієї професії. Більш нейтральний відтінок несе вираження «Дорогі колеги!». Нейтральний тон буде зберігатися у тому випадку, якщо текст почнеться так: «Колеги...»

Якщо при звертанні вказують ім'я по батькові, а прізвище не називається, то звертанню надається деякий особистий характер. Якщо ще додати і прізвище адресата, то це надає тексту документа ввічливо-офіційного характер.

2. *Категорія істотності (неістотності)*. Іноді укладачі тексту не розрізняють ці категорії, призвести до порушення правил етики. Наприклад, текст такого оголошення: «Хворі, які не відвідували амбулаторію протягом трьох років, виписуються в архів, а потім знищуються» – може образити тих, кому це адресоване.

3. *Роль виду дієслова* Коли треба підкреслити, що дія виконалась, використовується доконаний вид дієслова, а якщо дія знаходиться у розвитку – недоконаний вид.

4. *Використання вставних слів та зворотів*. Вдале знайдене вставне слово, до речі зроблене відокремлення знімають напругу тону викладу. Так, фраза: «Ваше прохання не може бути задоволено з таких причин...» – дуже категорична, а її етикетна редакція: «Нажаль, Ваше прохання не може бути виконаним...» – знижує напругу тексту.

5. *Займенник «я» у діловій переписці*. У діловому листі втрачається займенник «я», перша особа однини виражається закінченням.

6. *Використання займенника «він»*. Офіційний мовленнєвий етикет передбачає вміння використовувати займенник «він». Цей займенник може бути засобом фамільярності, тому потребує особливої обережності при використанні його у службових документах.

7. *Тон службового документа*. Основною вимогою є об'єктивність змісту, що обумовлюється, як правило, нейтральністю тону викладу. Офіційні листи пишуться у доброзичливому тоні, не допускається іронізування, прояв грубості, не треба і використовувати зайву ввічливість.

Як побудувати фразу – від цього, як правило, залежить результат ділового спілкування, який повинен бути сприятливим і викликати позитивні емоції.

Вміння дотримуватись етичних норм завжди цінувалося в суспільстві. Знання норм етики, вміння дотримуватись їх у поведінці та мовленні, свідчать про добрі манери. В мовленнєвій комунікації науковці розуміють під цим володіння етикетною культурою, умінням контролювати свої почуття, емоції, керувати своєю волею та ін.

До дотримання етикетних норм належить прояв таких рис, як:

- ввічливість;
- уважність;
- тактовність;
- доброзичливість;
- витриманість.

Спираючись на дані статистичного аналізу, Д. Ягер сформулював шість основних принципів ділового етикету:

1. *Робіть все своєчасно* (будьте уважними до оточуючих та пам'ятайте про звичайні правила ввічливості, тобто робіть все в строк, будьте пунктуальними).

2. *Не говоріть зайвого* (уважно стежте за тим, що ви говорите, чітко передбачайте наслідки).

3. *Будьте доброзичливими та уважними* (культура будь-якої організації складається з поглядів та вчинків її працівників).

4. *Пам'ятайте і про інших, а не лише про себе* (якщо у вас немає достатнього співчуття до ваших клієнтів, не розумієте їх потреби та проблеми – це ваша велика помилка).

5. *Відповідно одягайтеся* (перше враження складається при першій зустрічі).

6. *Розмовляйте та пишіть «грамотною» мовою* (велика перевага надається тому, хто вміє чітко виразити свою думку).

Отже, дотримання шести основних принципів ділового етикету сприятимуть вихованню добрих манер, які необхідні кожному не лише в діловому, але й в повсякденному житті.

Етика усного мовлення (при розмові)

Крім загальних вимог етики, які були зазначені вище, під час усного мовлення треба дотримуватись таких правил етикету:

1. Проявити повагу, доброзичливість до співбесідника (треба уникати прямих негативних оцінок особистості партнера по спілкуванню).

2. Ввічливо ставитися до співбесідника (необхідно враховувати вік, стать, службове положення, соціальні позиції, рекомендуємо «знімати» зайву категоричність»).

3. Не підкреслювати власне «я» (треба бути скромним в самооцінці, не нав'язувати співбесіднику власні думки та оцінку (але переконувати!), вміти прийняти точку зору партнера).

4. Центр уваги – співбесідник (необхідно враховувати соціально-рольову роль того, хто слухає, його особистість та усвідомленість теми, предмету мовлення, ступеня його зацікавленості. Використовувати мовні етикетні форми такі, як: «вам, мабуть, цікаво дізнатись...», «ви, звісно, знаєте...»)

5. Тема комунікації повинна бути зрозумілою, доцільною та цікавою (особливу увагу звернути на доцільність та цікавість теми).

6. Врахувати обмеженість сприйняття та концентрацію уваги того, хто слухає, (дослідження науковців свідчать, що краще сприймається усне висловлювання із 5–9 слів, при цьому без паузи воно може тривати від 45 секунд до 1,5 хвилини).

7. Враховувати невербальні засоби комунікації (дистанцію спілкування, правильне використання жестів).

Етика усного мовлення (при слуханні)

Правила для того, хто слухає, узагальнив Ю. П. Богачев у книзі з культури мовлення.

1. Слухання висувається на перший план, коли люди бажають досягнути погодженості в діях. Якщо хто-небудь звернувся до вас з мовленням, необхідно вислухати його.

2. Слухаючи, поважно та витримано поставтеся до того, хто розмовляє. Намагайтесь вислухати уважно до кінця.

Не вислухати молодшого – в сім'ї, на службі – порушити важливе правило етики спілкування.

Не вислухати старшого – просто проявити елементарну грубість.

3. Не перебивайте ніколи того, хто розмовляє, не збивайте з думки, не робіть зауваження, не переводить слухання у власну розмову.

4. Слухаючи, поставте в центр уваги того, хто розмовляє, та його інтереси. Вербально та невербально підкреслюйте зацікавленість у спілкуванні з ним.

5. Необхідно своєчасно оцінити мовлення співбесідника, погодитись чи не погодитись з ним, відповісти на поставлене питання.

6. Не треба відповідати на питання, яке поставлене іншому співбесіднику, взагалі реагувати на мовлення, яке звернене до іншого. Але якщо той, до кого звертаються, не реагує, що, звісно, поза правилами ведення мовлення, то інший може відповісти, рятуючи положення в загальній бесіді.

Отже, володіючи етикою усного та писемного мовлення, треба враховувати вид ділового спілкування. Особливу увагу необхідно звернути на золоте правило етики спілкування: *«Ставтеся до інших так, як ви б бажали, щоб ставились до вас»*. Відповідно до цього правила, Конфуцій сформулював своє: *«Чого не бажаєш собі, того не роби іншим.»* Власне ці правила є стриженням таких видів ділового спілкування:

- «згори-вниз» (керівник – підлеглий);
- «знизу-догори» (підлеглий – керівник);
- «по горизонталі» (співробітник – співробітник).

«Згори-вниз» (керівник – підлеглий);

У діловому спілкуванні «згори-вниз» золоте правило етики керівника до підлеглого можна сформулювати наступним чином: *«Ставтеся до підлеглого так, як би ви бажали, щоб до вас ставився керівник»*. Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, в більшості визначає його морально-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються, в першу чергу, *моральні еталони та зразки поведінки*.

Визначимо деякі з них:

- намагайтесь перетворити вашу організацію у спаяний колектив з високими моральними нормами спілкування; людина лише тоді буде почувати себе морально та психологічно комфортно, коли відбудеться його ідентифікація з колективом;

- зауваження співробітнику повинно відповідати етичним нормам; робіть зауваження віч-на-віч: необхідно шанувати гідність та почуття людини;

- критикуйте дії та вчинки, а не особистість людини;

- тоді, коли це доречно, використовуйте прийом «бутерброда» – сховайте критику між двома компліментами;
- ставтеся до співробітників як до рівноправних членів, до всіх з однаковими мірками;
- ніколи не давайте співробітникам можливість зрозуміти, що ви не володієте ситуацією, якщо ви бажаєте зберегти їх повагу;
- дотримуйтесь принципу справедливості: чим більше заслуги, тим більше повинна бути винагорода;
- заохочуйте свій колектив навіть в тому випадку, якщо успіх досягнутий завдяки зусиллям самого керівника;
- добре виконана робота заслуговує не лише матеріального, але і морального заохочення; не лінуйте зайвий раз похвалити співробітника;
- привілеї, які ви робите собі, повинні поширюватись і на інших членів колективу;
- довіряйте співробітникам, визнавайте власні помилки у роботі; члени колективу, звісно, колись дізнаються про них;
- захищайте своїх підлеглих та будьте відданими;
- обирайте правильну форму розпорядження, враховуючи, перш за все, два фактори:
 - 1) ситуацію, наявність часу для нюансів,
 - 2) особистість підлеглого – хто перед вами, сумлінний та кваліфікований працівник чи людина, яку треба підштовхувати на кожному кроці.

В залежності від цього треба обирати і етичні найбільш ефективні норми поведінки та форми розпорядження.

«Знизу–догори» (підлеглий – керівник);

У діловому спілкуванні «знизу–догори» золоте правило етики підлеглого до свого керівника можна сформулювати таким чином: «Ставтеся до свого керівника так, як би ви бажали, щоб до вас ставились ваші підлегли.» Ось декілька необхідних етичних норм і принципів, які можна використовувати у діловому спілкуванні з керівником:

- намагайтесь допомагати керівнику в утворенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих відносин;

- не намагайтесь нав'язувати керівнику свою точку зору, командувати ним;
- висловлюйте свої пропозиції та зауваження тактовно та ввічливо;
- у разі неприємностей намагайтесь допомогти полегшити вихід із цієї ситуації, запропонуйте своє рішення;
- не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди лише «так» чи лише «ні» ;
- майте свій характер та принципи; людині, яка не має стійкого характеру та твердих принципів , не можна довіряти та передбачати її вчинки;
- не звертайтеся, по допомогу, пораду, пропозицію тощо «через голову», одразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків; ваша поведінка може бути розцінена як неповага до керівника, невпевненість в його компетенції; в будь-якому випадку ваш безпосередній керівник втрачає авторитет та гідність.

«По горизонталі» (співробітник – співробітник)

У діловому спілкуванні «по горизонталі» золоте правило етики між співробітниками можна сформулювати таким чином: «У діловому спілкуванні ставтеся до своїх колег так, як би ви бажали, щоб вони ставились до вас.» Якщо ви не знаєте, як себе поводитися в будь-якій ситуації, «поставте» себе на місце вашого колеги. Ось декілька принципів етики ділового спілкування між колегами (в даному випадку учасники ділового спілкування повинні відчувати себе рівними по відношенню один до одного):

- не вимагайте до себе будь-якого особливого ставлення чи особливих привілеїв з боку іншого;
- намагайтесь досягти чіткого розділу прав і відповідальності при виконанні загальної роботи;
- якщо коло ваших обов'язків перетинається з обов'язками ваших колег, це дуже небезпечна ситуація; якщо керуючий не розмежує ваші обов'язки та відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі;
- якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не відправляйте туди несумлінних

та некваліфікованих, тому що буде така думка про весь ваш відділ;

- посміхайтесь, будьте доброзичливими та використовуйте все різноманіття прийомів та засобів, щоб показати добре ставлення до співбесідника; пам'ятайте – що посієш, те і пожнеш;
- не давайте обіцянок, яких ви не зможете виконати; не перебільшуйте свою значимість та ділових можливостей;
- намагайтесь слухати не себе, а іншого;
- не намагайтесь показатися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді;
- при розмові дивіться прямо у очі, використовуйте невербальні засоби спілкування.

Отже, більшість із наведених рекомендацій, норм та принципів етики ділового спілкування достатньо стандартні. В реальному житті багато ситуацій ділового спілкування та поведінки дуже суперечливих і їх нелегко кваліфікувати з точки зору «морально-аморально», «правильно-неправильно». Вибір поведінки та засобів спілкування часто обумовлюється наявністю різнорідних факторів ситуації (особливостями особистості, видом спілкування, проявом спілкування та ін).

4.5.2. Рекомендації щодо використання мовленнєвого етикету в процесі діалогової комунікації та дотримання етичних норм поведінки

Враховуючи всі проблеми та труднощі вибору моральної позиції, у процесі спілкування є ряд таких положень, завдяки яким можна підвищити ефективність ділового спілкування й уникнути прогалин.

Пам'ятайте, що:

- в моралі немає абсолютної істини та вищого судді серед людей;
- в моралі треба хвалити інших, а пред'являти претензії до себе;
- не треба робити із «моральних мух» «моральних слонів»;

- основний імператив поведінки – «почни з себе». Про це свідчать формулювання Конфуція «Чого не бажаєш собі, того не роби іншим», «вбити людину можна словом».

Дотримуйтесь основних правил системи ділових відносин:

- Поважай владу (необхідна умова ефективних ділових відносин та ведення справ).

- Будь чесним та правдивим (фундамент підприємництва, ефективні ділові взаємодії).

- Люби та поважай людину (це сприяє прагненню до успіху).

- Будь вірним своєму слову (основа ділового авторитету).

- Живи по можливостям (реально оцінюй свої можливості).

- Будь цілеспрямованим (завжди май ясну мету, не переходи за межу дозволеного. Ніяка мета не може перекреслити моральні цінності).

Враховуйте фактори, які впливатимуть на ефективність використання мовленнєвого етикету:

- соціальний статус;
- місце в службовій ієрархії;
- професія;
- національність;
- вік;
- стать;
- характер;
- віросповідання;
- ситуація.

4.5.3. Рекомендації щодо побудови та проведення ділової бесіди

Не менш важливим у діалоговій комунікації є уміння побудувати і провести ділову бесіду. Якщо сформулювати коротко можливі рекомендації з організації бесіди, то вони будуть мати такий вигляд: *місце і час бесіди повинні максимально відповідати її цілям і характеру*. Для цього досить дотримуватися деяких нескладних рекомендацій.

Перша. У місцях проведення бесіди не повинно бути нічого занадто яскравого і несподіваного, якщо необхідно, щоб співрозмовник був уважний і не відволікався.

Друга. Час зустрічі звичайно визначається характером майбутнього розмови. Чим більш особистий характер вона має, тим більше доводиться враховувати побажання обох партнерів. Часто більш зацікавлений партнер змушений йти на поступки. Коли ви самі опинетесь в подібній ситуації, не поспішаєте ображатися і показувати свою образу, тому що це може справити неприємне враження і заважати бесіді.

Третя. Успіх бесіди залежить від вірного просторового розташування людей один відносно одного. Учасники спілкування, самі того не усвідомлюючи, прагнуть зайняти місце, що відповідає їхньому статусу. Дослідження показали, що «начальники» прагнуть сісти в центрі, щоб їх добре було видно і їм було чути всю аудиторію. Особи, що сприймають свій статус низьким, сідають збоку чи скраю, своїм розташуванням ніби засвідчуючи те, що вони ні на що не претендують. Підкреслити нерівність позицій не так вже й складно, але як забезпечити рівність? Найбільш нормальним при діловій бесіді буде розташування співрозмовників один навпроти одного. Таке розташування створює одночасно і ділову і довірливу атмосферу. Має значення і те, що розділяє співрозмовників. Якщо це щось масивне, наприклад, великий письмовий стіл, то розмова швидше за все прийме діловий відтінок, якщо це журнальний столик – бесіда буде більш інтимною. Зменшення освітленості також відповідає довірливості бесіди.

Якщо приміщення, де відбувається розмова, має великі розміри, то для тривалої докладної розмови краще розташуватися десь у кутку, щоб виникла ілюзія власного простору.

Четверта. Необхідно враховувати фізичну відстань між співрозмовниками. На жаль, у нашій культурі питання про оптимальну відстань не вивчене. Але очевидно, що чим ближче ви знайомі з партнером по спілкуванню, чим більш довірчою і особистісною йде розмова, тим ближче ви можете знаходитися по відношенню один до одного. Важливо пам'ятати, що наближення більш, ніж на метр, часто сприймається

людиною як порушення особистого безпечного простору. Чи можете ви вторгтися в цей простір безболісно, залежить від того, які взаємини між вами склалися.

Хороша бесіда – це свого роду літературний твір зі своїм вступом, основною розповіддю, що часто містить інтригу із зав'язкою та розв'язкою, висновком. Ці елементи бесіди можна інакше визначити як початок і встановлення контакту між співрозмовниками, збір необхідних фактів чи обмін інформацією, обговорення, а часто і вчинення якогось впливу на співрозмовника.

Початок бесіди. Перші фрази дуже важливі, тому що вони визначають тональність усієї розмови. Недарма говорять: «Хороший початок – половина справи».

Будь-яка зустріч повинна початися з вітання. Це може бути офіційне «здрасуйте» чи якісь власні менш офіційні вітання при наявності неформальних стосунків.

Якщо ви допускаєте вступити в якийсь, навіть короткочасний контакт, необхідно з самого початку бесіди познайомитися. Знайомство організується більш активною стороною. Існують два варіанти фраз, з якими при знайомстві можна звернутися до співрозмовника «Давайте познайомимся, як вас звуть?». Чи: «Мене звуть а як мені звертатися до вас?». Перша фраза використовується в тому випадку, коли з самого початку важливо «зрівняти» позиції.

Для уточнення цілей і завдань розмови доцільно починати зі вступної частини: «Мені необхідно поговорити з вами про...» чи: «Вам, напевно, цікаво буде довідатися, що ...» Такий вступ особливо доречний при діловій чи діагностичній бесіді. У тому випадку, коли треба, щоб першим висловився співрозмовник, краще не вичікувати, а звернутися до нього із словами: «Слухаю вас уважно...» чи «Що привело вас до мене?». Ніколи не можуть бути зайвими на початку розмови уважний погляд на співрозмовника, довірчий і спокійний тон.

Зустрічаються ситуації, коли необхідно будь-якими засобами привабити до себе нелюб'язного співрозмовника. Класик ділового спілкування Д. Карнегі радить: «Кращий спосіб привабити до себе людину – це виявити максимальний інтерес

і увагу до неї». Карнегі вважає, що чим частіше людині в розмові з іншими дається можливість почати свою фразу з «Я», тобто «Я почувую», «Я вважаю», «Я думаю» і т.п., тим краще вона буде ставитися до співрозмовника.

У встановленні контакту з незнайомою чи мало знайомою людиною мені особисто завжди допомагає такий прийом. Я уважно придивляюся до співрозмовника і слухаю його для того, щоб знайти в ньому щось, чим я захоплююся в людях і що недостатньою мірою є в мене самої. Як тільки ця якість виявлена, ставлення до співрозмовника набуває позитивного емоційного забарвлення, співрозмовник це відчуває миттєво, і контакт установлений. Наприклад, студентка складає іспит, матеріал начитаний, але мало осмислений. Дивишся на неї і думаєш: «Вона така гарна, до того ж старанна, не обов'язково їй бути вже дуже розумною». І замість роздратування починаєш їй терпляче пояснювати, вона починає розуміти, і ви прощається з повагою до предмету і один до одного. Цей прийом спрацьовує безвідмовно завжди, тільки треба мати настанову на пошук позитивного навіть у неприємному співрозмовнику і виявляти терпіння.

Мета і характер бесіди багато в чому визначають її хід. Дуже умовно можна представити три варіанти розвитку розмови:

- 1) розпитування одним з учасників розмови іншого з метою одержати від нього необхідну інформацію;
- 2) повідомлення певної інформації партнеру;
- 3) уважне слухання співрозмовника.

Розглянемо розвиток спілкування в кожному з зазначених випадків.

Розпитування партнера. Характер запитань, які ми партнеру, багато в чому визначає характер його відповідей. Усім знайоме висловлення: «Яке питання – така відповідь». Зупинимося на двох типах питань, що дозволяють швидше і простіше одержати необхідну інформацію. Процес одержування інформації умовно можна розділити на два етапи. Мета першого – установити контакт зі співрозмовником, розговорити його, налаштувати його на певні. Мета другого етапу – безпосереднє одержання необхідної інформації. Питання на

першому етапі, хоча і спрямовані на визначену тему, мають досить загальний характер, що дозволяє уникнути односкладних відповідей. Це питання типу: «Як ви думаєте, чому це відбулося?» чи «А як ви відноситеся до...». Після того, як у запитувача склалося певне враження про ситуацію і співрозмовника, можна переходити до другого етапу. На другому етапі питання повинні бути чіткими і конкретними, чіткими і конкретними повинні бути і відповіді на них. Відповіді «багато», «мало», «часто», «пізно» тощо не є конкретними, вони суб'єктивні (що для одного багато, для іншого може бути мало). Краще задавати питання: «Скільки разів це було?», «Коли востаннє він про це говорив?» і т.п. Навіть якщо ви не згодні зі співрозмовником, не варто відразу ж вступати з ним у суперечку, спочатку слід зібрати певну кількість фактів і лише потім спробувати його в чомусь переконати. Не вислухавши партнера, ви показуєте свою недостатню повагу до нього, конструктивної розмови при цьому не вийде.

Повідомлення інформації. У діловій чи виховній бесіді часто необхідно спочатку повідомити якусь інформацію, а потім ставити запитання і вести обговорення. Як зробити це повідомлення ефективним?

Насамперед, повідомлення повинно бути адресне, спрямоване конкретній людині. Монолог повинен містити звернення до співрозмовника, що покликані його активізувати: «Адже Ви знаєте, Іван Іванович...». Співрозмовник повинен почувати, що його думка важлива й усе, що йдеться, адресовано саме йому.

Основну роль у сприйнятті і розумінні повідомлення відіграє його побудова. Найпростіший спосіб побудови складається з трьох частин: вступу, констатуючої частини і висновку. Основна мета вступу – орієнтація слухача на проблематику бесіди. Частина, що констатує, повинна бути логічною і спиратися на факти. Не слід боятися сухості викладу. Її завжди можна компенсувати за допомогою довірливого тону, усмішки і т.п. Непогано, якщо ви на початку розмови зможете зацікавити співрозмовника, повідомивши йому цікаві факти. Цим ви активізуєте його мимовільну увагу. Не зайве

застосовувати на практиці і знання закономірностей пам'яті. Краще запам'ятовується те, що розташовано на початку і наприкінці ряду (фактор краю). Те, що може сильно зачепити чи скривдити співрозмовника, краще розташовувати в середині повідомлення, а не залишати під кінець.

Повідомлення не повинно перевищувати 15 хвилин, через кожні 4–5 хвилин рекомендується робити смислові паузи, що сприяють кращому розумінню.

У висновку підбивається деякий підсумок. Бажано передати слово партнеру, звернувшись до нього з реплікою на зразок: «Ну, здається, я все сказав» або «Ну як, все ясно?».

Обговорення фактів. Обговорення, як правило, відбувається в двох варіантах: пошук компромісу і спроби одного чи обох співрозмовників переконати іншого. При досягненні компромісу кожна із сторін наприкінці розмови повинна мати конкретно сформульований перелік пунктів, щодо яких вона дійсно готова піти на поступки і які саме поступки повинні бути зроблені. Кожне «так» чи «ні» повинне одержати певне кількісне вираження: скільки, коли, як довго і т.п.

Легше переконати співрозмовника, якщо аргументи, які наводяться вами, вибудовуються в логічний ланцюжок, що проливає світло на новий аспект проблеми. Досвідчений сперечальник ніколи не викладає головні козири відразу, він вичікує, вислуховує співрозмовника, а потім зненацька обрушує їх на свого опонента. Буває корисно запропонувати нову інтерпретацію висловлених опонентом фактів і думок, це зайвий раз допомагає переконатися, що обидва співрозмовники розуміють і описують факти однаково.

Не слід справляти на співрозмовника занадто великий тиск, тому що це змусить його зайняти оборонну позицію через страх втратити свій авторитет. Якщо співрозмовник завзято не погоджується з вами, доцільно на деякий час відступити, а потім знову зненацька повернутися до цього питання на новому етапі обговорення.

Не слід домагатися негайно повної згоди опонента. Прагнення до повної і безкомпромісної згоди, найшвидше, означає бажання перемогти в суперечці, а не досягти істини.

Завжди варто давати можливість опоненту «не втратити своєї гідності», щоб не страждало почуття самоповаги.

Часто співрозмовники намагаються компенсувати слабкість аргументів надлишком емоцій: починають збуджуватися, говорити на підвищених тонах, переходити на особистості. Подібна ситуація – ознака слабкості співрозмовника. Чим спокійніше і впевненіше поводить себе людина, тим більш вагомий мають вигляд його аргументи.

Типовою помилкою спілкування є залучення великої кількості причин і основ для підкріплення свого погляду. Аргументів повинно бути небагато, але вони повинні бути вагомими. Чим більше наводиться аргументів, тим слабкіший і недостовірніший вигляд вони мають в очах співрозмовника незалежно від того, які вони насправді. У тренінгах ділового спілкування часто використовується суперечка без аргументів, коли партнерів вчать наполягати на своєму без будь-яких доказів, а просто повторюючи ту саму фразу досить переконливим тоном. Часто саме така завзятість приводить до бажаного результату.

Ефективним засобом є використання *зворотнього зв'язку*. Під зворотнім зв'язком розуміється процес інформування співрозмовника про те, і відчуває з цього приводу партнер у процесі бесіди. Висловлені іншому думки і почуття важливі оскільки вони, часто містять корисну інформацію, а з іншого боку – дозволяють перебудувати співбесіду, зрушити її з мертвої точки. Тільки тоді, коли людина знає, який вигляд вона має в очах інших, вона може оптимальним чином будувати свою поведінку. Особливо корисний зворотній зв'язок, коли в одного з партнерів виникає відчуття, що він, сам того не помічаючи, скривдив чи зачепив співрозмовника. Не з'ясовуючи, хто правий, а хто винуватий, краще відразу йому розповісти про це враження.

Якщо вам вдалося в чомусь переконати співрозмовника, то до завершення розмови необхідно докладно обговорити з ним вчинки та дії, що впливають з прийнятого рішення.

Завершення бесіди повинне супроводжуватися коротким підведенням її підсумків. Той, хто грав більш активну

роль, повинен ще раз перелічити пункти, які обговорювались, і сформулювати досягнуті угоди. Важлива і підсумкова фраза типу: «Ну, що ж, мені здається, розмова була корисною». За будь-якого результату розмови необхідно чемно і гідно попрощатися.

Докладно обговоривши хід бесіди, зупинимося ще на деяких істотних моментах. Насамперед, це *тон розмови*. При бесіді дуже важливий тон розмови. Будь-яка людина може контролювати не тільки те, що вона говорить, але і як вона це робить. Але, на жаль, більшість людей не замислюється про необхідність подібного контролю. Психологічні дослідження показують, що люди часто орієнтуються не на зміст висловлень, а на тон, яким вони вимовлені. Навіть не дуже приємні речі легше вислухувати, якщо вони сказані вірним тоном.

Зміст повідомлення. При спілкуванні нерідко доводиться зіштовхуватися з тим, що текст повідомлення і його зміст не завжди збігаються. У діловому спілкуванні нерідко зустрічаються випадки, коли начальник робить зауваження підлеглому лише для того, щоб продемонструвати свою владу. Не завжди доцільно про все говорити прямо, є речі, про які краще лише натякнути співрозмовнику. Люди, з одного боку, схильні багато про що здогадуватися, а з іншого боку – вкладати в слова співрозмовника зміст, про який той і не підозрює. Інколи поставити уточнююче запитання чи про щось розповісти самому набагато краще, ніж будувати всякі домисли. Але і прямі запитання не завжди приводять до успіху, тому що сама людина може щиро помилятися щодо мотивів своєї поведінки. Тернистий шлях пізнання і самопізнання.

І нарешті зупинимося на тому, *що заважає ефективному спілкуванню*. Норми, еталонів яких дотримуються при спілкуванні в різних групах, дуже різноманітні. Але існують і загальні правила, порушивши які ми ризикуємо скривдити співрозмовника.

Не припустимо використовувати образливі слова і вирази. Образивши співрозмовника, не варто сподіватися, що це пройде безкарно. А якщо співрозмовник не образився, це озна-

час, що ваша думка настільки мало для нього значить, що він не вважає за потрібне прислухатися.

Серйозною перешкодою в спілкуванні може стати прагнення одного з партнерів інтерпретувати слова іншого. У такому випадку людина бачить і чує тільки те, що очікує сподіватися і почути. Заяви типу: «Ви спеціально це говорите, щоб образити мене» чи «Ти мовчиш, тому що тобі нема чого сказати» провокують відповідну образливу репліку.

До аналогічного результату приводить і пряме тлумачення метафор, які використовують у розмові. Метафори слід застосовувати обережно, вони не повинні містити нічого образливого. Пряме тлумачення метафор буває наслідком підозрливості чи бажання причепитися до слів співрозмовника, щоб довести йому, що він погано ставиться до партнера. Уникнути конфлікту в цій ситуації допомагає одержання зворотного зв'язку чи прямого запитання до партнера.

Заважає спілкуванню часте використання таких слів, як «завжди» і «ніколи». Висловлення з ними звучать категорично.

Перешкодою для спілкування є і приписування співрозмовнику яких-небудь думок і намірів: «Ви просто думаете, що я...».

Якщо навіть ви угадали думки іншого, то їх «озвучування» сприймається як прагнення принизити співрозмовника чи вплинути на нього, що істотно ускладнює взаємодію.

При виникненні ускладнень рішення реальної проблеми іде на другий план.

Дуже обережно і помірковано варто використовувати в спілкуванні прямі накази. Прохання чи рекомендація, звернені до співрозмовника, викликають набагато менший опір, ніж прямий наказ. Такі форми звертання, як: «принеси», «замовчи», «зроби негайно», боляче б'ють по самолюбству.

Підвищення компетентності в спілкуванні вимагає спеціальних знань, практичних умінь. Останнім часом усе більше з'являється літератури з даної проблеми, створюються групи соціально-психологічного тренінгу, де люди здобувають певні практичні уміння. Але найголовніше полягає в тім, що успішне спілкування досягається не технікою чи прийомами,

а тільки щирим, доброзичливим ставленням до людини. Тільки гуманне ставлення до людей може бути основою спілкування, що приносить взаєморозуміння і задоволення, без цього не мають сенсу знання, володіння прийомами і технікою.

Існують вислови, яких треба уникати, щоб про Вашу організацію не склалося помилкове враження.

1. «Ні» висловлене на початку речення невільно приводить до того, що шлях до позитивного рішення проблеми ускладнюється.

2. «Ви повинні» – це серйозна помилка. Ваш клієнт вам нічого не винен. Формулювання має бути більш м'якшим: «Для вас має смисл...»