

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ

Кафедра економіки і підприємництва

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ КОМУНІКАЦІЇ

для студентів всіх форм навчання

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Укладач: доц. Лисенко А.О.

Харків, ХНАДУ 2018

Тема 1. Поняття комунікації: цілі, функції, етапи

1.1 Сутність понять «комунікація» та «інформація»

1.2 Цілі комунікації

1.3 Функції комунікації

1.4 Етапи комунікації

1.1 Сутність понять «комунікація» та «інформація»

Комунікація як процес являє собою обмін смисловою інформацією між людьми, при якому повідомлення або сигнал у вигляді скомпонованих певним чином знаків або символів передається цілеспрямовано, приймається вибірково відповідно до певних правил, незалежно від того, призводить цей процес до очікуваного результату.

Комунікація - процес обміну інформацією та смисловим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації).

Комунікації - це процес, в ході якого два або кілька осіб обмінюються і усвідомлюють отриману інформацію

Поняття інформації та комунікацій взаємопов'язане, але комунікації включають і те, що передається (інформацію) і то, як передається.

Інформація - це відомості про що-небудь не залежно від форми їх подання. У побутовому сенсі інформація - відомості про навколишній світ і що протікають у ньому, сприймаються людиною або спеціальним пристроєм. У процесі комунікації інформація передається від одного суб'єкта до іншого.

Інформація в процесі комунікації передається не тільки з метою прийняття розумних рішень, а й для того, щоб вони могли виконуватися. Звичайно, якщо керівництво надає підлеглим інформацію щодо обґрунтування своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання. До тих пір, поки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує організація за якісно виконану роботу, вони не можуть на неї добре працювати.

Розрізняють два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

1) формалізований (по ньому рухається регламентована за формою, змістом і час інформація з достатнім ступенем вірогідності)

2) стихійний (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, не завжди об'єктивно відображають дійсний стан речей, телефонні дзвінки, усні звернення або відповіді, службові записки, інформація численних нарад).

До найважливіших принципів сучасних інформаційних систем відносяться:

- Принцип повноти інформаційного забезпечення керівника;
- Будь-яка інформаційна система повинна мати властивість адаптуватися до стилю і методів, які застосовує конкретний керівник;
- Математичне забезпечення інформаційної системи повинна передбачати можливість агрегування інформації за рівнями управління і давати можливість керівникам верхніх рівнів користуватися інформацією нижчих рівнів;
- Інформаційні системи повинні будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів;
- Принцип безпосередньої участі керівників всіх рівнів ієрархічної структури управління при створенні інформаційної системи;
- Принцип створення в будь-якій обстановці інформаційної незалежності керівників різних рівнів;
- Принцип інформаційної рівноправності.

Комунікативний процес - це обмін інформацією між двома людьми або між групами співрозмовників за допомогою різних вербальних і невербальних засобів за різними комунікативним каналам.

1.2 Цілі комунікації

Основна мета комунікативного процесу - забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування брали участь в обміні людей. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє чи більше число людей.

Незалежно від засобів і каналів комунікації ми передаємо повідомлення для того, щоб:

- о попередити інших людей (дорожні знаки або крик);
- о інформувати інших людей (телетекст або прес - реліз);

- о пояснити що-небудь (підручник або план експерименту);
- о розважити (анекдот або художній фільм);
- о описати що-небудь (документальний фільм або усна розповідь);
- о переконати кого-небудь (плакат, що закликає: "Зберігайте гроші в ощадній касі!").

Це - цілі комунікації. Найчастіше в межах однієї комунікації їх буває декілька (фільм може і розважати, і інформувати, і описувати, і попереджати, і пояснювати). Базовою причиною, по якій люди потребують комунікації, служать соціальні потреби людини або групи людей. Ми вступаємо в комунікативний процес з метою задоволення тих чи інших своїх насущних потреб. Таким чином, отже, мети комунікації обслуговують основні потреби людини:

- о виживання;
- о співробітництво з іншими людьми;
- о особисті потреби;
- о підтримка відносин з іншими людьми;
- о переконання інших діяти або думати якимось чином;
- о здійснення влади над іншими людьми (сюди відноситься і пропаганда);
- о об'єднання товариств і організацій в одне ціле;
- о отримання та повідомлення інформації;
- о усвідомлення світу і нашого досвіду в ньому (у що ми віримо, що думаємо про себе, про стосунки з іншими людьми, про те, що є істинним);
- о прояв творчої природи і уяви.

Прийнято розподіляти наші потреби по чотирьох групах: 1) особисті, 2) соціальні, 3) економічні, 4) творчі. Для трактування і розуміння теорії комунікації як наукового знання про закони соціальної взаємодії нас, насамперед, цікавлять особисті та соціальні потреби людини.

1.3 Функції комунікації

У науковій літературі не існує однозначного вирішення питання про функції комунікації. Однак більшість зарубіжних і вітчизняних вчених сходять на думці, що процесу комунікації притаманні певні функції:

1. Інформаційна функція.

У сучасній науці поняття «інформація» трактується як обмін між людьми різного роду знаннями та відомостями. Тут комунікація відіграє роль посередника. Вона являє собою обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями, який відбувається між комунікантами. Інформаційний обмін може відбуватися як заради досягнення якоїсь практичної мети, вирішення якої-небудь проблеми, так і заради самого процесу комунікації, підтримки відносин між людьми.

2. Соціальна функція.

Вона полягає у формуванні та розвитку культурних навичок стосунків між людьми. Ця функція формує наші думки, світогляду, реакції на ті чи інші події. Адже культура не може існувати поза спілкуванням, тому що тільки в цих процесах людина, будучи суспільною істотою, може узгодити свої дії з діями інших людей, домогтися виконання соціально значущих цілей, та й просто стати людиною. Завдяки цій функції всім членам суспільства забезпечується досягнення певного рівня культурної компетенції, за допомогою якої стає можливим їх нормальне існування в даному суспільстві.

3. Експресивна функція.

Вона означає прагнення партнерів по комунікації висловити і зрозуміти емоційні переживання один одного. Так, міжособистісна комунікація завжди починається з встановлення контакту між партнерами. При цьому важливо не тільки повідомити необхідну для спілкування інформацію (представитися), вибравши для цього стереотипні вербальні висловлювання, але і доповнити їх невербальними засобами (посмішка, рукостискання), які повинні показати нашу прихильність (нерозташування) до контакту. Погане перше враження може зруйнувати далекосяжні плани партнерів. Вираження емоцій дуже важливо і в подальшому спілкуванні, коли зміцнюються намічені зв'язку між людьми, здійснюється якийсь спільний проект. Виявляється в натуральному вираженні почуттів, емоцій в процесі комунікації через вербальні та невербальні засоби. Вони пов'язані з обраним стилем мовного спілкування, використовуваними невербальними засобами комунікації. Залежно від того, який спосіб передачі почуттів і емоцій обраний, експресивна функція може значно посилити або послабити інформаційну функцію комунікації. Особливе значення експресивна функція має для творчих людей, створюючих твори, які повинні бути оцінені іншими і в яких відбивається їх власне образне сприйняття

світу та емоційне ставлення до нього. В ході здійснення цієї функції в партнері порушуються потрібні емоційні переживання, які в свою чергу здатні змінити власний емоційний стан.

4. Прагматична функція

Ця функція дозволяє регламентувати поведінку і діяльність учасників комунікації, координувати їх спільні дії. Вона може бути спрямована як на себе, так і на партнера, в ході здійснення цієї функції виникає необхідність вдаватися як до спонукання партнера до виконання якоїсь дії, так і до заборони якихось вчинків. Адже людина спілкується заради досягнення якихось цілей, для чого здійснює певну діяльність, яка в свою чергу потребує постійного контролю і кореляції. Саме це і виконує прагматична функція комунікації.

5. Інтерпретативна функція

Вона служить насамперед для розуміння свого партнера по комунікації, його намірів, установок, переживань, станів. Справа в тому, що різні засоби комунікації не тільки відображають події навколишньої дійсності, а й інтерпретують їх відповідно до певної системою цінностей і політичних орієнтирів. У той же час ця функція часто використовується для передачі конкретних способів діяльності, оцінок, думок, суджень і т.д.

1.4 Етапи комунікації

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання - скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Це важко, тому що кожен етап є одночасно крапкою, у якій зміст може бути пошкодженим або повністю втрачено. Хоча весь процес комунікацій часто завершується за кілька секунд, що утрудняє виділення його етапів, їх аналіз допоможе виявити проблеми, які можуть виникнути в різних його точках. Етапи такі: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування.

1 етап - зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Багато спроб обміну інформацією обриваються вже тут, на початку комунікації. На цьому етапі необхідно зрозуміти, яке саме повідомлення ви

хочете транслювати, а також оцінити адекватність і доречність ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети комунікації.

2 етап - кодування і вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів і смислових знаків закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник має також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови і письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки і відеоконференції. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Так, наприклад, картину чи інше візуальне зображення неможливо передати по звичайному телефону. Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Вибір кошти повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто бажано використовувати поєднання двох або більше каналів комунікації. Процес при цьому, безумовно, ускладнюється, оскільки відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів комунікації і визначати тимчасові інтервали в послідовності передачі інформації. Проте дослідження показують, що одночасне використання комбінованих засобів обміну візуальної, усній і письмовій інформацією зазвичай ефективніше, ніж, скажімо, обмін тільки письмовій або візуальною інформацією (переконайтеся в справедливості цього твердження досить легко - відключіть звук в працюючого телевізора і ви миттєво відчуєте дискомфорт від браку необхідної інформації).

3 етап - передача. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, технічної складової процесу взаємодії, яку багато людей помилково і приймають за сам процес комунікацій. У той же час, як ми бачили, передача є лише одним з етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

4 етап - декодування. Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування - це переведення символів відправника в думці одержувача. Якщо символи точно таке ж смислове значення для одержувача, як і для відправника, то адресат буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли

формувався його ідея. Якщо реакції на ідею не потрібно, процес обміну інформацією на цьому має завершитися. Проте з ряду причин одержувач може додати трохи інший, ніж в голові відправника, сенс повідомленню. З погляду ініціатора комунікації, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, провівши дії, яких чекав від пего відправник.

Тема 2. Ділова комунікація

2.1 Спілкування як механізм взаємодії між людьми

2.2 Поняття ділової комунікації

2.3 Компоненти комунікативного процесу

2.4 Комунікації в організаційному контексті

2.1 Спілкування як механізм взаємодії між людьми

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. Витрата чистого часу на бесіди у рядового жителя Землі становить 2,5 року. Це означає, що кожен протягом свого життя встигає "наговорити" близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато говорять, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50% інформації втрачається при передачі. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування, як зазначає В. Малахов, є "сферою моральності», тому що людська моральність проявляє себе не в свідомості і навіть не в діяльності людини, а саме в її спілкуванні. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства .

Спілкування - це взаємодія людей, яка складається в обміні інформацією, діями і встановленні взаєморозуміння.

Спілкування - взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження відносин і досягнення загального результату.

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини в спілкуванні зумовлена суспільним способом її буття і необхідності взаємодії в процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, а не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

Спілкування - явище глибоко соціальне. Соціальна природа спілкування виражається в тому, що воно завжди відбувається в середовищі людей, де суб'єкти спілкування завжди виникають як носії соціального досвіду. Соціальний досвід спілкування виявляється в змісті інформації, є його предметом (знання, відомості, способи діяльності), в засобах (мовна та немовна комунікація при спілкуванні), в суспільно вироблених в процесі історичного розвитку різновидах спілкування. За змістом спілкування охоплює всі сфери людського буття і діяльності, об'єктивні і суб'єктивні їх прояви. Спілкування між людьми відбувається при передачі знань, досвіду, коли формуються різні вміння, навички, погоджуються і координуються спільні дії і т.

Отже, спілкування - універсальна реальність людського буття, яка породжується і підтримується різними формами людських відносин.

Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання етики ділового спілкування потрібно визначити функції спілкування (комунікації). Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною для розгляду питання ділового спілкування є, на нашу думку, класифікація:

Інформаційно-комунікативна функція - це різні форми та засоби обміну і передачі інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, нагромадження знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

Комунікація може статися, коли інформація прийнята, зрозуміла і осмислена. Тому в комунікативному процесі об'єднані діяльність, спілкування і пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери "спілкуються однією мовою". Тому дуже важливі для успішної комунікації інші, наведені нижче функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція-виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного і встановлення на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція - передбачає не тільки обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, але і взаємодія між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями і ін. Визначаються два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація) б) суперництво чи конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція - відноситься до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і проявляється різноманітність людських емоцій і почуттів.

Існують і інші класифікації, в основу яких покладено такі функції спілкування як:

- організація спільної діяльності;
- пізнання людьми один одного;
- формування і розвиток міжособистісних відносин і ін.

Але всі функції спілкування виявляються в єдності і доповнюють один одного.

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного життя і діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами. У психології виділяють види спілкування:

- в залежності від специфіки суб'єктів (особистість чи група) виділяють міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне, спілкування між особистістю і групою;
- за кількісними характеристиками суб'єктів розрізняють: самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;
- за характером спілкування може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічного і монологічного;
- за цільовою спрямованістю розрізняють спілкування анонімне, функціонально-рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.

Психологи також визначають рівні спілкування

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

- конкуренція, суперництво (від спілкування на основі принципу "людина людині - вовк", до такого, коли чесне суперництво сприяє певному руху вперед)
 - співробітництво (спілкування на основі принципу "людина людині - людина").
- Спілкування, в якому виявляються гуманістичні установки, високий рівень його культури.

2.2 Поняття ділової комунікації

Ділові комунікації - це сфера діяльності людей в бізнесі. Ділова комунікація - це, в ідеалі, процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію та оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, сервісної і т.д.

У діловій комунікації предметом спілкування є спільна діяльність (спільна справа), а партнер по спілкуванню завжди виступає як особистість, значима для іншого. Продуктивна співпраця, досягнення цілей взаємодії, поліпшення партнерських відносин, в ідеалі, - основні завдання ділової комунікації. Часто задовільним результатом ділових комунікацій є зближення цілей, з'ясування позицій, досягнення хоча б компромісу у вирішенні складної проблеми.

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної або іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Фахівці визначають особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на вирішення конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;

- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, бентежать внутрішній світ.

Залежно від різних ознак ділове комунікація ділиться на:

- * Усне - письмове (з точки зору форми мови)
- * Діалогічну - монологічне (з точки зору односпрямованість / двосторонньої мови між мовцем і слухачем)
- * міжособистісні - публічне (з точки зору кількості учасників);
- * Безпосереднє - опосередковану (з точки зору відсутності / наявності опосередуючого апарату)
- * Контактна - дистантна (з точки зору положення комунікантів у просторі).

Ефективність ділової розмови залежить не тільки від професійної компетентності учасників, але і від манери триматися, рухатися, мовної культури і вміння слухати.

Ділова бесіда являє собою своєрідну психологічну п'єсу, що включає монологи і діалоги, певний набір ролей, розігрується в рамках конкретного часу.

Основні функції ділової бесіди: початок інноваційних заходів; контроль і координація вже розпочатих заходів; обмін інформацією; спілкування працівників, міжособистісні та ділові контакти; підтримання ділових контактів з партнерами в зовнішньому середовищі; пошуки, висунення і оперативна розробка нових ідей і задумів; стимулювання руху людської думки в нових напрямках.

Основна мета ділової бесіди - обмін інформацією. Залежно від предметного змісту розрізняють ділові бесіди такого змісту: найм і звільнення персоналу, «доручення виробничого завдання», аналіз і вирішення конфліктних ситуацій, впровадження новацій, трудова і виробнича дисципліна, поліпшення психологічного клімату в колективі.

Ділова бесіда складається з п'яти фаз: початок бесіди, передача інформації, аргументації, спростування доказів співрозмовника, прийняття рішень.

початок - найбільш важлива частина бесіди. В її завдання входять: встановлення контакту зі співрозмовником; привернення уваги до предмету розмови; створення сприятливої атмосфери для бесіди; спонукання інтересу до бесіди; перехоплення ініціативи (в разі необхідності).

Незалежно від предмета розмови виділяють перцептивні мети ділової бесіди: закріпити хороші відносини з працівником; підвищити задоволеність працівника різними аспектами трудової діяльності - зміст роботи, умовами праці, режимом діяльності; спонукати працівника, ділового партнера до певних дій; забезпечити колективне співробітництво в рамках відділу, організації, між організаціями; забезпечити краще взаєморозуміння.

Фаза передачі інформації логічно продовжує початок бесіди і одночасно є «трампліном» для переходу до фази аргументації. Основними завданнями цього етапу є: збір спеціальної інформації з проблем, запитам і побажанням співрозмовника і його організації; виявлення мотивів і цілей співрозмовника; передача запланованої інформації; формування основ для аргументації; аналіз і перевірка позиції співрозмовника; попереднє визначення кінцевих результатів бесіди (якщо можливо).

Дана фаза складається з чотирьох етапів: обговорення проблеми - передача інформації - закріплення інформації - позначення нового напрямку інформування, а основні її елементи: постановка питань, вислуховування, вивчення реакцій співрозмовника, передача інформації співрозмовнику.

Аргументація - наступна фаза ділової бесіди, в ході якої формується попередня думка, співрозмовники займають певні позиції з обговорюваної проблеми. При цьому можна усунути або пом'якшити протиріччя, що виникли в ході бесіди, критично перевірити стан і факти.

Фаза аргументації переходить в фазу спростування доводів співрозмовника, вирішальний такі основні завдання: розмежування окремих заперечень по суб'єктам, об'єктах, місця, часу і наслідків; прийнятне пояснення висловлених або невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів; нейтралізація зауважень співрозмовника.

Прийняття рішень і завершення бесіди - Заключна фаза ділової бесіди. При цьому вирішуються такі основні завдання: досягнення основної або альтернативної мети; забезпечення сприятливої атмосфери в кінці бесіди незалежно від наявності або відсутності взаєморозуміння; стимулювання співрозмовника до виконання намічених дій; підтримання в подальшому контактів зі співрозмовником (при

необхідності); складання розгорнутого резюме бесіди з чітко виділеним основним висновком.

2.3 Компоненти комунікативного процесу

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

- 1) відправник (джерело, комунікатор)
- 2) повідомлення;
- 3) канал;
- 4) одержувач.

Відправник (джерело, комунікатор) - особа, генеруючи ідеї або збирає інформацію і передає її, мета якого полягає в тому, щоб надати той чи інший вплив на одержувача; передає певне повідомлення. Як джерело можуть виступати окремі індивіди, групи людей, громадські інститути (державні установи, політичні партії, громадські організації, фірми і т.д.).

Повідомлення - власне інформація, що представляє собою цілісну систему взаємопов'язаних одиниць закодованих сигналів, що відрізняються новизною або несхожістю на попередній досвід пізнання про ті чи інші явища буття, закодована за допомогою символів. Повідомлення може бути зашифровано і передано за допомогою вербальних і (або) невербальних знаків, символів, що містять ті чи інші смисли.

Повідомлення - це вже осмислена і відповідним чином закодована інформація. Повідомлення може бути передано:

- при особистій бесіді, в ході міжособистісної комунікації;
- в ході безпосереднього виступу перед масовою аудиторією, не виключаючи використання технічних засобів оповіщення;
- опосередковано, за допомогою різних технічних засобів оповіщення маси людей і розмножувальної техніки, преси, радіо, телебачення, комп'ютерної техніки та електронної пошти і т.д.

Канал - засіб передачі інформації. Поняття "канал" з'явилося в Коммунікология завдяки дослідженням, проведеним в рамках математичної теорії зв'язку (комунікації) і технічних засобів зв'язку.

Канал - спосіб або засіб, за допомогою якого повідомлення передається від джерела інформації до одержувача. Канали діляться на:

- Технічні (ЗМІ: преса, телевізійні і радіопередачі; електронні засоби комунікації: радіорелейний, телефонний і телеграфний зв'язок, комп'ютерна техніка та Інтернет);

- Міжособистісні (безпосередній обмін інформаційними повідомленнями між джерелом і одержувачем).

Одержувач - особа, якій призначена інформація і яке інтерпретує її.

Одержувачу для розуміння сенсу переданого повідомлення необхідно його розкодувати (декодувати). Одержувачем може бути одна особа, група осіб, суспільство в цілому або будь-якої його частину. Коли в ролі одержувача виступає більш ніж одну особу, його (одержувача) називають аудиторією комунікації.

Тема 3. Вербальні засоби ділової комунікації

3.1 Поняття і сутність вербальної комунікації

3.2 Засоби вербальної комунікації

3.3 Правила ефективного зворотного зв'язку

3.4 Поняття ділового листа і його особливості

3.1 Поняття і сутність вербальної комунікації

Вербальна комунікація - взаємодія, побудоване на лексично виділених одиницях (словах): усне (мовне) і письмове (текстове).

Вербальні комунікації є основною складовою праці таких фахівців, як менеджери, юристи, психологи, бізнесмени, рекламісти і т.п. Тому володіння спілкуванням, засобами вербальної та невербальної комунікації необхідно для кожної ділової людини. Фахівцями по спілкуванню підраховано, що сучасна ділова людина за день вимовляє приблизно 30 тис. Слів, або більше 3 тисяч слів в час1.

Вербальні комунікації притаманне тільки людині і в якості обов'язкової умови передбачає засвоєння мови. За своїм комунікативним можливостям вони набагато багатше всіх видів і форм невербальних комунікацій, хоча в житті не можуть повністю їх замінити. Слід зазначити, що розвиток вербальних комунікацій спочатку неодмінно спирається на невербальні засоби комунікації.

Види вербального спілкування: пізнавальне (когнітивне) - здійснюється з метою освоєння нової інформації і застосування її в практичній діяльності; переконують - ставить за мету викликати у партнерів по спілкуванню певні почуття і сформувані ціннісні орієнтації та установки, переконати у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії; зробити своїм однодумцем; експресивне - здійснюється з метою сформувані у партнера психоемоційний настрій, передати почуття, переживання, спонукати до необхідного суспільному вчинкові; суггестивне - ставить за мету надати вселяє вплив на партнера для зміни його поведінки, зміни установок, ціннісних орієнтацій; ритуальне - ведеться для закріплення і підтримки конвенціональних відносин, регуляції соціальної психіки в групах, збереження ритуальних традицій фірми, корпорації та ін.

При аналізі вербальної комунікації важливо весь час мати на увазі, що це спілкування, яке ведуть між собою особистості, що володіють певними намірами, тобто діалог являє собою активний, двосторонній характер взаємодії партнерів. Саме це зумовлює необхідність уваги до співрозмовника, узгодженість, скоординованість з ним мови. В іншому випадку буде порушено найважливіша умова успішності вербальної комунікації - розуміння сенсу того, що говорить інший, в кінцевому рахунку - розуміння, пізнання іншої особистості. За допомогою мови не просто «рухається інформація», але учасники комунікації особливим способом впливають один на одного, орієнтують один одного, переконують один одного. Саме впливом може бути зрозуміле по-різному: воно може носити характер маніпуляції іншою людиною, тобто прямого нав'язування йому якоїсь позиції, а може сприяти актуалізації партнера.

Професійне володіння мовою було і є важливою складовою частиною успіху багатьох професійних теренів. Ораторське мистецтво, починаючи з Стародавньої Греції, вважалось невід'ємною якістю вождів, героїв і лідерів. В античні часи навчання риториці і прийомів ведення діалогу зробилося обов'язковим. З тих пір вербальний вид комунікації є ключовим елементом людського суспільства. Причому артистичне володіння голосом, його тембром, тональністю, вміння розставляти акценти часом стає важливіше самого змісту повідомлення. Крім того, різні відтінки голосу формують у свідомості аудиторії імідж комунікатора².

Результативність вербальної комунікації багато в чому залежить від того, наскільки комунікатор володіє ораторським мистецтвом, а також його особистісними характеристиками. Володіння мовою сьогодні - найважливіша професійна складова людини.

3.2 Засоби вербальної комунікації

Вербальна комунікація спілкування здійснюється за допомогою мови. Під промовою розуміється природний звуковий мову, тобто система фонетичних знаків, що включають два принципи - лексичний і синтаксичний.

Мова є самим універсальним засобом комунікації, оскільки при передачі інформації за допомогою мови менш за все втрачається сенс повідомлення. Але цьому має супроводжувати високий ступінь спільності розуміння ситуації усіма учасниками комунікативного процесу.

За допомогою мови здійснюється кодування і декодування інформації: комунікатор у процесі повідомлення кодує, а реципієнт в процесі слухання декодує цю інформацію.

Для комунікатора сенс інформації передуює процесу кодування, так як «говорить» спочатку має певний задум, а потім втілює його в систему знаків. Для «слухача» сенс прийнятого повідомлення розкривається одночасно з декодуванням. У цьому випадку особливо виразно виявляється значення ситуації спільної діяльності: її усвідомлення включено в сам процес декодування; розкриття змісту повідомлення немислимо поза цієї ситуації.

Так, мова - це вербальна комунікація, тобто процес спілкування за допомогою мови. Розрізняють такі види мовлення: зовнішня і внутрішня. Зовнішня мова підрозділяється, в свою чергу, на усну і письмову, а усна - на монологічну і діалогічну.

Види мовленнєвої діяльності:

- Внутрішня, зовнішня;
- Усна, письмова;
- Монологічне, діалогічна.

Внутрішнє мовлення - це частина розумового процесу, вона досить специфічна і часто виражається у формі образів і інтерпретацій. Коли людина чітко

визначає для сенс свого зовнішньої мови у нього відпадає необхідність формулювати внутрішню мова в закінчені фрази і пропозиції. Формулювання і фіксованість внутрішнього мовлення необхідні, якщо виникають труднощі у зовнішній комунікації.

Зовнішня мовна комунікація має на увазі під собою міжособистісне спілкування в соціумі. Її метою є повсякденні контакти і обмін інформацією з близькими, знайомими, малознайомими і абсолютно сторонніми людьми. В даному виді важливі такі якості як персоналізація себе, адресність, невимушеність, емоційність і значний рівень ситуативності для адекватного спілкування.

До формам зовнішньої мови відносяться:

1. Діалог - розмова, бесіда, усний обмін інформацією, міркуваннями, думками. Обговорення тієї чи іншої теми між двома і більше людьми в невимушеній обстановці з можливістю вільно висловлювати своє ставлення і висновки щодо предмету розмови.

2. Дискусія - обмін протилежними точками зору з метою довести свою правоту одній людині або групі людей. Суперечка як метод виявлення справжнього значення або положення є як одним з повсякденних ситуативних видів комунікації, так і науковим методом із застосуванням доказової бази.

3. Монолог - різні види виступів перед публікою або аудиторією, коли одна людина звертає свою промову до великої групи слухачів. Цей метод комунікації широко використовується в навчанні у вигляді лекцій, а також виступів на різних зборах.

Всі види мови тісно взаємодіють один з одним. Загальним для всіх видів мовлення є проголошення слів (вголос або про себе). Однак кожен з видів мовлення має свої специфічні особливості. Коли людина вимовляє щось про себе (внутрішня мова), в речедвигательний аналізатор від органів мови надходять імпульси. Ніяка думка не може бути сформульована без мови і без матеріальних мовних процесів. При підготовці до усної і, особливо, до писемного мовлення є фаза внутрішнього промовляння промови про себе. Це і є внутрішня мова.

Зовнішня мова, як уже було сказано, буває усній і письмовій. Письмова мова знаходить вираз у тексті. Письмова мова більш концентрована за змістом, ніж усна, розмовна. Під письмовою розуміють мову з використанням письмових знаків. У

більшості сучасних мов (крім мов, в яких застосовується идеографическое лист), звуки мови позначаються буквами. Письмова мова - процес, в якому є утворений зі складного співвідношення мовних звуків, що сприймаються слухом букв, видимих зором, і вироблених людиною речедвижений (так як звуки мови не можуть з'явитися без речедвижений).

Звідси зрозуміло, що письмова мова з'являється пізніше усній і формується на її основі. Це стосується й розвитку її як в суспільстві, так і в особистому житті людини. Процеси аналізу і синтезу видимого і чутного слова різні. Звідси випливає, що переходи від одного до іншого повинні спеціально розроблятися. У цьому полягає завдання навчання писемного мовлення.

Чутна мова, яка кимось вимовляється, називається усним мовленням. В усному мовленні спілкування обмежена умовами простору і часу. Зазвичай співрозмовники добре бачать один одного або знаходяться на такій відстані, що можуть почути сказані слова, що накладає відбиток на характер мови.

При зміні умов, наприклад при розмові, по телефону, характеристики мови зазвичай змінюються (вона стає коротшою, менш ґрунтовної і т.п.). Особливо значно змінюється характер мовного спілкування при теле- і радіомовлення, коли слухає не має можливості подати репліку і отримати на неї відповідь.

Усне мовлення може бути діалогічного і монологічного. Діалогічна мова підтримується взаємними репліками співрозмовників, називаючись ще розмовної. Зазвичай вона не повністю розгорнута, так як багато або впливає з того, що було сказано раніше, або заздалегідь відомо що говорять, або очевидно з наявної ситуації. Підтримка розмовної мови, як правило, вимагає природний відповідь на спонукання співрозмовника або існує як реакція на те, що відбувається навколо. Монологічне мовлення триває досить довго, не перебивається репліками інших і вимагає попередньої підготовки. Зазвичай це розгорнута, підготовлена промова (наприклад, лекція, доповідь, виступ і т.п.). При підготовці така мова нерідко неодноразово проговорюється (особливо її окремі місця), перебудовується план, відбираються потрібні слова і пропозиції і, часто, письмово фіксується план усної речі.

Монологічне мовлення має велику композиційну складність, вимагає завершеності думки, суворой логіки і послідовності. Монологічне мовлення важче діалогічної, її розгорнуті форми в онтогенезі розвиваються пізніше і її формування в

учнів представляє спеціальну задачу, яку педагогам доводиться вирішувати протягом всіх років навчання.

Таким чином, за допомогою мови не просто «рухається» інформація, а й учасники комунікації особливим способом впливають один на одного, орієнтують і переконують один одного, тобто прагнуть досягти певного зміни поведінки.

Хоча мова і є універсальним засобом спілкування, вона набуває значення лише за умови включення в систему діяльності, в свою чергу обов'язково доповнюється вживанням інших, немовних знакових систем. Тому комунікативний процес виявляється неповним, якщо не розглядати його невербальні засоби.

3.3 Правила ефективного зворотного зв'язку

Зворотній зв'язок - це опорна реакція на те, що почуте, прочитане або побачене; інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відсилається назад відправнику, бо свідчить про міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння і згоди з повідомленням. Ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Безсумнівно, це важливо під час ділових бесід і контактів.

Для ефективного обміну інформацією необхідно прийти до розуміння справжнього значення використовуваних слів і домогтися розуміння значення, яке ви вкладаєте в слова, використовувані вами.

Ефективне спілкування можливе, коли людина однаково точний, надсилаючи та приймаючи повідомлення. Необхідно вміти слухати. На жаль, мало хто навчилися слухати з тим ступенем ефективності, яка в принципі в наших силах.

Вислуховування фактів і почуттів - це вислуховування повідомлення повністю.

Поступаючи так, ми розширюємо свої можливості зрозуміти ситуацію і даємо знати про шанобливе ставлення до того, що в дійсності говорить людина намагається передати нам.

Професор Кіт Девіс призводить 10 правил ефективного слухання.

1. Перестаньте говорити. Неможливо слухати розмовляючи.

2. Допоможіть що говорить розкріпачитися. Створіть у людини відчуття свободи. Це часто називають створенням роздільною атмосфери.

3. Покажіть що говорить, що ви готові слухати. Необхідно виглядати і діяти зацікавлено. Слухаючи, намагайтеся зрозуміти, а не шукати приводів для заперечень.

4. Усуньте дратівливі моменти. Чи не малюйте, що не постукивайте по столу, не перекладайте папери. Чи буде спокійніше в кабінеті, якщо закрити двері?

5. Співпереживати що говорить. Постарайтеся встати в положення мовця.

6. Будьте терплячими. Не економте час. Не завершуйте говорити. Чи не пориває вийти, не робіть кроків у напрямку до дверей.

7. Стримуйте свій характер. Розгніваний чоловік надає словам невірний зміст.

8. Не допускайте суперечок і критики. Це змушує говорити зайняти оборонну позицію, він може замовчати або розсердитися. Чи не сперечайтесь. Саме перемігши в суперечці, ви програєте.

9. Задавайте питання. Це підбадьорює говорити і показує йому, що ви слухаєте.

10. Перестаньте говорити! Це наставляння йде і першим, і останнім, бо всі інші залежать від нього.

Крім уміння ефективно слухати існують інші способи вдосконалення мистецтва спілкування.

- Необхідно прояснення власних ідей перед їх передачею, тобто потрібно систематично обмірковувати і аналізувати питання, проблеми або ідеї, які ви хочете зробити об'єктом передачі.

- Потрібно бути сприйнятливими до потенційних семантичних проблем. Не шкодувати сил на те, щоб виключити з обігу двозначні слова і затвердження. Вживаючи точні слова, а не загального характеру, ви виграєте в результативності.

3.4 Поняття ділового листа і його особливості

Лист - узагальнене найменування різних за змістом документів, які є засобом спілкування між установами, приватними особами.

Діловими (службовими) листами називають всі документи, які служать для зв'язку організації (установи) із зовнішніми структурами. Навіть якщо вже досягнута

усна домовленість, підтвердження її діловим листом буде гарантом дотримання її діловим партнером.

Все розмаїття ділових (службових) листів класифікують за різними ознаками:

По темі ділові листи поділяють на комерційні та власне ділові ::

- Комерційні листи використовуються при організації комерційної угоди, укладенні та виконанні контрактів. Комерційні листи складаються від імені юридичних осіб та нерідко мають правову силу. До комерційної кореспонденції відносяться комерційне лист-запит, лист-пропозиція (оферта), лист-претензія (рекламація) і відповіді на ці листи, кредитне лист (при укладанні контрактів з іноземними партнерами). [3]

- Власне ділові листи вирішують організаційні, правові питання, проблеми економічних відносин кореспондентів, тому вони дуже різні за формою і змістом. Це можуть бути і розписка, і запрошення, і протокол зборів і ін. [3]

По виконуваних функцій ділові листи поділяють на листи-відповіді і ініціативні листи. Ініціативні листи в свою чергу поділяються на:

- листи, які потребують відповіді (комерційне ініціативний лист, лист-запит, лист-пропозиція, лист-рекламація, лист-прохання, лист-звернення);
- листи, які не потребують відповіді (лист-нагадування, лист-попередження, лист-повідомлення, лист-заяву, супровідний лист).

За ознакою адресата ділові листи поділяють на звичайні та циркулярні:

- звичайні листи направляються одному одержувачеві;
- циркулярні листи - це листи, що розсилаються одним адресантом кільком одержувачам, як правило, підлеглим інстанціям (організаціям).

По композиції ділові листи поділяють на одноаспектному і багатоаспектні:

- У одноаспектному листах розглядається одне питання. Такі листи більш кращі. Якщо необхідно звернутися в організацію відразу з кількох питань, не пов'язаних між собою, рекомендується скласти окремий лист по кожному з них.

- багатоаспектного листи складають в тому випадку, коли вони зачіпають декілька взаємопов'язаних питань, які будуть розглядатися в одній організації (одним адресатом). Наприклад, це може бути лист, що одночасно є і листом-пропозицією, і листом-нагадуванням.

За формою відправлення ділові листи поділяють на:

- традиційні поштові відправлення (зазвичай це листи, що мають юридичну силу: договори, оферта, рекламація);
- електронні листи і факси (використовуються, коли необхідно терміново вирішити питання, але юридичної сили вони не мають).

За структурою ділові листи поділяють на:

- регламентовані, форма яких суворо обумовлена ГОСТом;
- нерегламентовані, що не мають жорсткої текстової структури, які не потребують спеціального бланка або строго певного формату паперу.

За мети ділові листи поділяють на:

- інформаційні, створювані з метою передати інформацію;
- рекламні листи - документи, покликані вплинути на адресата.

Етапи підготовки і складання ділових листів:

- Вивчення суті питання - збір достатньої інформації. При необхідності - вивчення законодавства по суті питання, аналіз попередніх звернень з даного питання і надійшли відповідей на них.

- Підготовка та написання проекту тексту листа, його редагування.
- Узгодження проекту тексту листа, редагування.
- Підписання листа керівником.
- Вихідна реєстрація (всі види ділових листів обов'язково реєструються).
- Відправка листа.

Текст ділового листа повинен складатися з обігу, вступній частині, основної частини і висновку.

- Звернення. У зверненні, як правило, використовуються стандартні мовні формули: «Шановний пане Степанов!», «Шановні панове! (Якщо одержувачі листи невідомі), «Шановні колеги!» (Використовується в спілкуванні людей однієї професії) »,« Пане президенте! »(Якщо адресат - посадова особа органу влади, депутат, президент або голова товариства, компанії, фірми тощо .). У зверненні до добре знайомих особам використовують менш офіційні формули: «Вельмишановна Анна Петрівна!», «Дорога Анна!». Якщо лист не адресовано конкретній особі, звернення можна опустити.

- Вступна частина. У вступній частині вказують причини, підстави, цілі складання документа. Вони нерідко супроводжуються посиланнями на дати, факти, документи.
- Основна частина. Основна частина тексту варіюється в залежності від його конкретного типу, оскільки в ній формулюється головна мета листа.
- Висновок. Заключна частина листа зазвичай являє собою формули ввічливості: «Сподіваємося, що наша прохання буде виконано», «Сподіваємося на подальшу співпрацю», «З побажаннями успіхів»; «Переконливо просимо Вас не затримувати відповідь»; «Просимо вибачити нас за затримку з відповіддю (за допущену помилку).

Тема 4. Невербальні засоби ділової комунікації

4.1 Значення невербальних засобів комунікації

4.2 Міміка та жести в комунікації

4.3 Простір як елемент невербальної комунікації

4.1 Значення невербальних засобів комунікації

Невербальна комунікація – це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення.

Хоча вербальні символи (слова) - основний наш засіб для кодування ідей, призначених до передачі, ми використовуємо і невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може чи підсилювати чи змінювати зміст слів. Обмін поглядами, вираження обличчя, наприклад, посмішки і вираження несхвалення, підняті в здивуванні брови, живий чи зупинений погляд, погляд з вираженням, схвалення чи несхвалення - усе це приклади невербальної комунікації. Використання пальця щоб вказати на предмет, прикривання рота рукою, дотик, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення (змісту).

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми вимовляємо слова. Мається на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мови і т.п. Як відомо з досвіду, те, як ми вимовляємо слова, може істотно змінювати їхній

зміст. Відповідно до досліджень, значна частина мовної інформації при обміні сприймається через мову поз і жестів і звучання голосу. 55% повідомлень сприймається через вираження обличчя, пози і жести, а 38% - через інтонації і модуляції голосу. Звідси випливає, що всего 7% залишається словам, сприйнятим одержувачем, коли ми говоримо. Це має принципове значення. Іншими словами, у багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше слів, які ми вимовляємо.

Отже, через невербальні прояви співбесідник демонструє своє дійсне ставлення до того, що відбувається. Ваша задача - ці прояви побачити і зрозуміти, що за ними криється. Крім того, усвідомлюючи і керуючи власною невербальною поведінкою, ви отримуєте в користування дуже дієвий інструмент поєднання зі співбесідником і впливу на нього.

Подвійна природа невербальної комунікації пояснює наявність універсальних, зрозумілих усім знаків, а також специфічних сигналів, що використовуються в рамках тільки однієї культури

На основі ознак намеренности (ненамеренности) невербальної комунікації можна виділити три типи невербальних засобів:

1) Поведінкові знаки. Вони обумовлені фізіологічними реакціями: збліднення або почервоніння, а також потовиділення від хвилювання, тремтіння від холоду або страху і ін

2) Ненавмисні знаки. Вживання таких знаків пов'язане з звичками людини (їх іноді називають самоадапторами): почісування носа, хитання ногою без причини, покусання губ і ін

3) Власне комунікативні знаки. Ці знаки є сигнали, що передають інформацію про об'єкт, подію чи стан.

Таким чином, використання в комунікації невербальних засобів відбувається в основному спонтанно. Це зумовлено як нижчими рівнями центральної нервової системи, так і вищими, відповідальними за комунікацію. Зрозуміло, в якійсь мірі невербальні елементи піддаються контролю, але навіть при дуже хорошому самовладанні може відбутися «витік» інформації.

4.2 Міміка та жести в комунікації

Незважаючи на те, що обличчя залишається головним джерелом розуміння природи емоційних реакцій, тіло, кінцівки і зап'ястки рук також відіграють важливу роль у комунікації. Кінесика - це спосіб комунікації за допомогою рухів тіла і жестів. Вона являє собою культурно обумовлені системи поводження, що засвоюються шляхом імітації рольових моделей. Оскільки таке поводження засвоюється, головним чином, несвідомо, більшість людей не усвідомлюють, що активно користуються складною системою жестів і рухів.

У число невербальних фізичних способів комунікації входять жести і пози. Згідно Руешу і Кесу, жести використовуються з метою ілюстрації, підкреслення, указівки, чи пояснення переривання, а виходить, вони не можуть бути ізольовані від вербальної комунікації. Жести детерміновані побудовою людського тіла, однак розвиваються і конкретизуються вони в міжособистісних і соціальних відносинах. З одного боку, вираження подиву, розпачу, гніву, тривоги, задоволення і презирства приблизно однакові у всіх країнах світу і у всіх культурах. З іншого боку, розуміння їхнього змісту залежить від знайомства з комунікативною системою даної конкретної культури. Жести необхідні в тих випадках, коли неможлива вербалізація (наприклад, через мовний бар'єр і проблеми зі слухом). Крім того, жести часто використовуються тоді, коли вербальні вираження вважались би соціально неприйнятними. І, нарешті, зовсім інше враження роблять «жести» тих людей, що страждають від захворювань, що супроводжуються мимовільними рухами і жестами.

У практиці взаємодії виділяють кілька основних жестів, що відображують внутрішній стан людини. Рух рук і тіла передають багато зведень про людину.

По-перше, в них відображається 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 риси характеру людини, ступінь її впевненості в собі, скутість чи розкутість, обережність чи поривчастість. У позі і рухах виявляється і соціальний статус людини. Такі вираження, як «йти з високо піднятою головою», «розправити плечі» чи, навпаки, «стояти на напівзігнутих»,

являють собою не тільки опис пози, але і виражають визначений психологічний стан людини.

По-третє, 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 якості.

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 «розстібання піджака».

Жест «розкриті руки» полягає в тому, що співрозмовник протягає вперед у вашу сторону свої руки долонями вгору. Цей жест особливо часто спостерігається в дітей. Коли діти пишаються своїми досягненнями, вони відкрито показують свої руки. Коли ж діти почувають свою провину, вони ховають руки або за спину, або в кишені.

Жест «розстібання піджака» також є знаком відкритості. Відкриті люди, які дружньо до нас ставляться, часто розстібають і навіть знімають піджак у нашій присутності. Досвід показує, що згода між співрозмовниками в розстібнутих піджаках досягається частіше, ніж між тими, хто залишався в застебнутих піджаках. Той, хто змінює своє рішення в сприятливу сторону, звичайно розтискає руки й автоматично розстібає піджак. Цей жест демонструє бажання піти на зустріч і установити контакт.

Коли стає ясно, що угода з позитивним рішенням щодо обговорюваного питання можлива, а також у тому випадку, коли створюється позитивне враження від спільної роботи, люди, що сидять, розстібають піджаки, розпрямляють ноги і пересуваються на край стільця, ближче до столу, що відокремлює їх від сидячих навпроти них співрозмовників (найчастіше партнерів по переговорах).

Жести підозрілості і скритності свідчать про недовіру до вас, сумнівів у вашій правоті, про бажання щось приховати 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 ворожий стосовно вас чи

людина, що захищається, посміхається, то це означає, що він за штучною посмішкою намагається навмисне сховати свою нещирість.

Жести і пози захисту є знаком того, що співрозмовник почуває небезпеку або 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 уходити від обговорення. Потрібно також врахувати і те, що цей жест впливає на поведження інших людей. Якщо в групі з чотирьох чи більше людей ви схрестили руки в захисній позі, то незабаром можна чекати, що й інші члени групи піде за вашому прикладом. Правда, цей жест може означати просто спокій і впевненість, але це буває тоді, коли атмосфера бесіди не носить 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, як би пропонуючи співрозмовнику піти вашому прикладу. Якщо це не допомагає, то слід постаратися перемінити тему розмови.

Жест, коли кисті схрещених рук обхоплюють плечі (іноді кисті рук впиваються в плечі так міцно, що пальці стають білими), позначає стримування негативної реакції співрозмовника на вашу позицію по обговорюваному питанню. 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 посмішкою. Таке вираження обличчя означає, що ваш співрозмовник на межі, і якщо не прийняти оперативних мір, що знижують напруженість, то може відбутися 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 відношення (схрещені руки), другий - про почуття переваги, вираженому великими пальцями рук. Співрозмовник, що застосовує цей жест, звичайно підграє одним чи обома пальцями, а при положенні стоячи характерно погойдується на підборах. Жест із використанням великого

пальця виражає також глузування читнеповажне відношення до людини, на яку вказують великим пальцем як би через плече.

Жести міркування й оцінки відбивають стан замисленості і прагнення знайти рішення проблеми. Замислене вираження обличчя супроводжується жестом «рука біля щоки». 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 сполучається з закритими очима, говорить про глибоку зосередженість і напружені міркування. Коли співрозмовник перебуває в стадії ухвалення рішення, він почухує підборіддя. Цей жест звичайно супроводжується прищуриванием око - співрозмовник як би розглядає щось удалині, як би 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 чи вуха ж бічної частини шиї (звичайно робиться п'ять рухів, що почухують,).

Дотик до носа чи його легке потирання - також знак сумніву. Коли вашому співрозмовнику буває важко відповісти на ваше питання, воно часто вказівним пальцем починає чи торкати потирати ніс. Правда, тут варто зробити застереження: іноді люди потирають ніс тому, що він просто чешеться. Однак ті, хто чеше ніс, звичайно роблять це енергійно, а ті, для кого це служить 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, чи ж він почуває свою перевагу над вами. Якщо ви помітили подібний погляд у свого співрозмовника, то врахуйте наступне: 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, зв'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 неусвідомлено) чи пересувається 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 він прагне чимось зацікавити співрозмовника або дати йому можливість піти. Якщо ви будете продовжувати розмову в тім же ключі, то навряд чи доможетеся бажаного результату.

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

Жест «ходіння» служить 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 розхожує, розмовляти не слід. Це може порушити хід його думок і перешкодити прийняттю ним рішення.

Жести впевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими. До них відноситься жест «закладання рук за спину з захопленням зап'ястя». Від цього жесту варто відрізнити жест «руки за спиною в замок». Він говорить про те, що людина розстроєна і намагається взяти себе в руки. Цікаво, що чим більше сердить людину, тим вище пересувається її рука по спині. Саме від цього жесту пішло вираження «взьми себе в руки». Це поганий жест, бо він використовується для того, щоб сховати свою нервозність, і спостережливий партнер по переговорах напевно відчуже.

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 костюма є одним з таких жестів. Співрозмовник, що збирає ворсинки, звичайно сидить, відвернувши 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 розмова чи зустріч і виражаються в подачі корпусу вперед, при цьому обидві руки лежать на колінах чи тримаються за бічні краї стільця. Якщо кожної 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.

Однією з найбільш серйозних помилок, що можуть допустити новачки в справі вивчення мови тіла, є прагнення виділити один жест і розглядати його ізольовано від інших жестів і обставин. Ключем до правильної інтерпретації жестів є врахування всієї сукупності жестів і конгруентність вербальних і невербальних сигналів.

Існують, однак, випадки, коли мові тіла спеціально навчають для досягнення сприятливого враження.

Але навіть досвідчені фахівці можуть імітувати потрібні рухи тільки протягом короткого періоду часу, оскільки незабаром організм мимоволі передасть сигнали, що суперечать його свідомим діям. Багато політиків є досвідченими фахівцями в області копіювання мови тіла і використовують це для того, щоб домогтися розташування своїх виборців і змусити їх повірити своїм словам. Обличчя частіше, ніж будь-яка інша частина людського тіла використовується для приховання помилкових висловлень. Ми посміхаємося, киваємо головою і підморгуємо в спробі сховати неправду, але, на жаль, для нас, наше тіло своїми знаками говорить щирішу правду, і спостерігається невідповідність між сигналами, що зчитуються з обличчя і з тіла, і словами. Вивчення вираження обличчя є мистецтвом саме по собі.

Проблема з неправдою полягає в тім, що наша підсвідомість працює автоматично і незалежно від нас, тому наша мова рухів видає нас з головою. От чому відразу помітно, коли брешуть люди, що рідко говорять неправду, незалежно від того, наскільки переконливо вони це підносять. У той самий момент, коли він починають брехати, їхнє тіло починає давати зовсім протилежні сигнали, що дає вам відчуття, що вам брешуть. Під час обману наша підсвідомість викидає пучок нервової енергії, що виявляється в жестах, що суперечать тому, що сказала людина. Деякі люди, чиї професії безпосередньо пов'язані з обманом у різних формах, такі як політичні діячі, адвокати, актори до такого ступеня натренували свої рухи, що важко помітити, що вони говорять неправду, і люди потрапляють на їхню вудку, довіряючи їм.

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

Вчені виділяють 3 фактори, що впливають на формування мімічного вираження емоцій:

вроджені видотипові мімічні схеми, що відповідають визначеним емоційним станам;

заучені, соціалізовані засоби прояву почуттів, що підлягають довільному контролю;

індивідуальні експресивні особливості, що додають видовим і соціальним формам мімічного вираження специфічні риси, властиві тільки даному індивіду.

4.3 Простір як елемент невербальної комунікації

Розміри особистої просторової території людини середньо забезпеченого соціального рівня в принципі однаково незалежно від того, де він проживає

Її можна розділити на 4 чіткі просторові зони.

1. Інтимна зона (від 15 до 46 см). З усіх зон ця найголовніша, оскільки саме цю зону людина охороняє так, начебто це її власність. Дозволяється проникнути в цю зону тільки тим, хто знаходиться в тісному емоційному контакті з людиною. Це діти, батьки, чоловіки, коханці, близькі друзі і родичі. У цій зоні є ще подзона

радіусом у 15 см, у яку можна проникнути тільки за допомогою фізичного контакту. Це понадінтимна зона.

2. Особиста зона (від 46 см до 1,2 метри). Це відстань, що звичайно розділяє нас, коли ми знаходимося на коктейль - вечірках, офіційних прийомах, офіційних вечорах і дружніх вечірках.

3. Соціальна зона (від 1,2 до 3,6 метрів). На такій відстані ми тримаємося від сторонніх людей, наприклад, водопровідника чи теслі, що прийшов зайнятися ремонтом у нашому будинку, листоноші, нового службовця на роботі і від людей, яких не дуже добре знаємо.

4. Суспільна зона (більш 3,6 метри). Коли ми адресуємося до великої групи людей, то зручніше за все стояти саме на цій відстані від аудиторії.

Скупченість людей на концертах, у кінозалах, на ескалаторах, у транспорті, ліфті призводить до неминучого вторгнення людей в інтимні зони один одного і цікаво спостерігати реакцію людей на ці вторгнення. Існує ряд неписаних правил поведінки західної людини в умовах скупченості людей, наприклад, у автобусі чи ліфті. Це такі правила:

1. Ні з ким не дозволяється розмовляти, навіть зі знайомими.
2. Не рекомендується дивитися в упор на інших.
3. Обличчя повинне бути зовсім безстороннім - жодного прояву емоцій не дозволяється.
4. Якщо у вас у руках чи книга газети, ви повинні бути цілком занурені в читання.
5. Чим тісніше в транспорті, тим стриманіше повинні бути ваші рухи.
6. У ліфті варто дивитися тільки на покажчик поверхів над головою

Тема 5. Комунікативні бар'єри

- 5.1 Навколишнє середовище як фактор бар'єру комунікації
- 5.2 Комунікативні бар'єри в міжособистісних комунікаціях
- 5.3 Технічні бар'єри
- 5.4 Бар'єри комунікації в організаціях

5.1 Навколишнє середовище як фактор бар'єру комунікації

Під комунікативним бар'єром зазвичай розуміється все те, що перешкоджає ефективній комунікації і блокує її. Ця проблема дуже актуальна, оскільки невдала комунікація може бути чревата серйозними неприємностями для її учасників (передана інформація була прийнята не повністю, у спотвореному вигляді або не прийнята взагалі).

У кожному виді людської діяльності - в політиці, економіці, культурі і т. д. - присутні власні бар'єри, обумовлені специфікою даних видів діяльності. Різні види і рівні комунікації (вербальна - невербальна, усна - письмова - електронна, міжособистісна - групова, масова і т. д.) також створюють свої специфічні бар'єри. Тому мають місце різні спроби систематизації комунікативних бар'єрів.

Ст. Шепель виділяє шість найбільш явних бар'єрів:

- дискомфорт фізичного середовища, в умовах якої сприймається повідомлення;
- інерція включеності, тобто заклопотаність слухача іншими проблемами;
- антипатія до чужих думок, стереотипизованість свідомості, амбіційність;
- мовний бар'єр - істотна відмінність словникового запасу, лексики комунікатора і комуніканта;
- професійне неприйняття - некомпетентне вторгнення комунікатора в професійну сферу комуніканта;
- неприйняття іміджу комунікатора.

До бар'єрів комунікації відносяться характеристики зовнішньої фізичної середовища, які створюють дискомфортні умови передачі та сприйняття інформації:

- *акустичні перешкоди* - шум у приміщенні або за вікном, ремонтні роботи, ляскання дверей, дзвінки телефону і т. д. Їх негативний вплив посилюється, якщо в приміщенні погана акустика, а співрозмовник говорить занадто тихо або пошепки;
- *відволікаюча навколишня обстановка* - яскраве сонце або, навпаки, тьмяне світло, колір стін в приміщенні, пейзаж за вікном, картини, портрети, тобто все те, що здатне відвернути увагу співрозмовників;
- *температурні умови* - занадто холодно або дуже жарко в приміщенні;
- *погодні умови* - дощ, вітер, високий або низький тиск і т. д.

5.2 Комунікативні бар'єри в міжособистісних комунікаціях

Найчастіше в міжособистісному спілкуванні виникають так звані комунікативні бар'єри. У них можуть бути зовсім різні причини, але їх результат можна передбачити заздалегідь: відсутність взаєморозуміння, контакту. Психологічна дистанція між партнерами зростає, вони не розуміють один одного або розуміють один одного неточно, комунікація стає дистанційною та менш довірчою. Іншими словами, наслідки наявності комунікативного бар'єру можна виразити наступним чином:

- збільшення психологічної дистанції між людьми, учасниками процесу комунікації;
- зниження взаємної довіри;
- зміна характеру взаємодії у спілкуванні;
- поступове відчуження і, як результат, повне руйнування комунікативної зв'язку.

Що ж призводить до подібних результатів? В силу високої значимості для взаємного розуміння цих своєрідних перешкод, розглянемо їх більш докладно. Візьмемо за основу класифікацію бар'єрів, що виникають у спілкуванні, запропоновану Е. В. Руденським:

- бар'єр темпераменту;
- бар'єр акцентуації характеру;
- бар'єр інтелекту;
- бар'єр манери спілкування;
- бар'єр негативних емоцій;
- бар'єр нерозуміння важливості сказаного;
- бар'єри мови;
- фізичні бар'єри;
- соціальні, політичні, професійні, релігійні, освітні та інші відмінності.

Бар'єр темпераменту.

Темпераментом називають закономірне відношення стійких індивідуальних особливостей особистості, які характеризують різні сторони динаміки її психічної діяльності.

Темперамент є біологічним фундаментом нашої особистості. Він заснований на властивостях нервової системи, пов'язаний з конституцією людини, з обміном речовин в організмі.

Тип темпераменту найбільш виразно проявляється у способах діяльності людини і його відносинах з іншими людьми. З величезного спектру вражень про навколишній світ кожна людина вибирає і сприймає певну інформацію, зупиняючи свою увагу на одних явищах і не помічаючи інші. Ця індивідуальна вибірковість по відношенню до явищ навколишнього світу і свій власний стиль засвоєння отриманої інформації створюють базу для формування різних особистостей при однакових умовах середовища

Тип темпераменту наочно проявляється в поведінці людини, у його мовленні, особливо в таких характеристиках, як перепади інтонацій, тривалість висловлювань, частота звернень до партнера, легкість включення в розмову, гучність голосу, плавність мовлення, швидкість реакцій, використання пауз, вигуків, емоційності. Всі ці характеристики досить легко помітити в процесі спілкування і з ним досить точно визначити тип темпераменту особистості.

Бар'єр акцентуації характеру.

Як відомо, норму від патології відрізняє лише кількісна складова. Саме на основі даної складової ми розділяємо:

- норму,
- акцентуації (або загострення),
- невротизація,
- психопатизацію.

Невротизація і психопатизація відноситься до сфери діяльності лікарів, тому вони залишаються за рамками даної теми. Зупинимось більш докладно на акцентуаціях характеру. Німецький психіатр Карл Леонгард вважав, що у близько 51% людей деякі риси характеру дещо загострені або акцентуировані. Це призводить до того, що в більшості ситуацій вони ведуть себе згідно даної акцентуації, що може послужити певним бар'єром у спілкуванні. Тому, знаючи існуючі акцентуації та їх поведінкові особливості, можна за допомогою методу спостереження визначати їх з високим ступенем надійності.

Із зарубіжних вчених К. Леонгард найбільш докладно розробив описовий метод оцінки темпераменту. Він докладно описав акцентуації характеру. Таким чином, поступово вивчення темпераменту перейшло від визначення типів до виділення вираженості тих чи інших його властивостей. У його класифікації люди діляться не за типами темпераменту, а за його окремим властивостям. Ця типологія знайдена емпіричним шляхом.

Бар'єр негативних емоцій.

Як правило, люди недооцінюють значення негативних емоцій в житті. Багато хто вважає, що логіка-це основа людського мислення, людського буття. Однак емоції супроводжують практично всі аспекти життєдіяльності людини, що і було доведено вченими. Емоції допомагають людині зрозуміти, наскільки важливо те, що він робить, наскільки значущі для нього його відносини з іншими людьми. Вони виникають в ситуаціях, коли:

- відбувається щось значне і визначальне для людини;
- коли людина розуміє, що існує певна небезпека, але не може її уникнути;
- при загостренні потреби;
- у конфлікті;
- при розвитку подій, які не були заплановані;
- в ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

Як ми бачимо, емоції можуть бути викликані, з одного боку, потребами людини, а з іншого - ситуацією, в яку людина потрапляє.

Емоції виконують наступні функції: оцінки; спонукання; вирішення ситуації; дезорганізації; організації; регулювання (закріплення - гальмування); підкріплення; передбачення; активізації; мобілізації та ін.

Емоції можуть стати бар'єром у спілкуванні з іншою людиною. Особливо якщо це стійка негативна емоція (горе, страждання, відраза, презирство, страх та ін). Зупинимося більш докладно на таких бар'єри.

Бар'єр страждання знижує рівень контактності, товариськості людини, який переживає страждання і робить важким спілкування з ним для інших людей. Досить складно спілкуватися з людьми, які відчувають глибоке горе. Це може бути якась трагічна подія, незадоволеність своїм становищем, фізичними болями, заниженою самооцінкою та ін.

Бар'єр гніву особливо складно подолати, оскільки гнів народжується у відповідь на образи, перешкоди і т. п. чинники. Чим сильніше почуття гніву, тим більше агресивна людина, тим сильніше вона намагається звалити свої почуття на інших людей, захищаючи себе від уявних чи реальних небезпек. Якщо при цьому врахувати, що подібне почуття буквально подвоює фізичну і психічну енергію людини, то стане зрозуміло, наскільки складно спілкуватися з такими людьми.

Бар'єр відрази й огиди виникає при порушенні гігієнічних або етичних норм. Цей бар'єр може викликати:

- неприємні дії співрозмовника (почухування, шмигання носом тощо);
- спітнілі долоні рук;
- неохайний зовнішній вигляд;
- запах з рота;
- рубці на обличчі;
- порушення психологічної дистанції спілкування та ін.

Бар'єр презирства може бути викликаний: аморальними вчинками; забобонами; неприйнятними рисами характеру (боягузтво, скупість) і т. д.

Бар'єр страху спонукає звести до мінімуму спілкування з тими людьми, які є його джерелами. Подолати його буває досить складно.

Бар'єр сорому і провини виникає найчастіше як реакція на критику, надмірні лестощі, зі страху здатися незручним, незграбним, бути викритим в чомусь і тп.

Бар'єр поганого настрою.

Зазвичай цей факт враховується досить рідко. А даремно. Емоційно негативний настрій переноситься на партнера по спілкуванню і зводить "нанівець" всі його старання. Дуже часто саме поганий настрій одного з учасників взаємодії служить джерелом конфлікту. Тому хочеться ще раз відзначити, що поганий настрій співрозмовника найчастіше не має ніякого відношення конкретно до вас. Тому найкраще постаратися внутрішньо дистанціюватися від негативних емоцій і дати можливість людині заспокоїтися, залишити її на деякий час у спокої.

Бар'єр манери спілкування.

Бар'єр недостатнього розуміння важливості спілкування. Найчастіше виникає як наслідок недооцінки однієї із сторін виробничої комунікації важливості спілкування як соціально-психологічного механізму управління людьми.

Бар'єр внутрішніх установок. Установка - це сприятлива або несприятлива оцінна реакція на що-небудь або кого-небудь, що виражається в думках, почуттях і цілеспрямованій поведінці. Причому одного разу сформовані установки мають тенденцію з часом ставати лише міцніше, тому що люди в першу чергу сприймає те утримання, яке узгоджується з його установками, засвоєними раніше. Людина, як правило:

- звертає увагу на те повідомлення, які узгоджуються з його точкою зору, і пропускає всі інші;
- сприймає тільки те, що відповідає його внутрішнім настановам;
- швидше і надійніше запам'ятовуються ті матеріали, які узгоджуються з установками даної людини.

Бар'єр стереотипу.

Стереотип - це спрощене, заздалегідь прийняте уявлення, не впливає із власного досвіду. Ці спрощення певним чином впливають на сприйняття і розуміння явищ навколишньої дійсності.

Стереотипи створюють бар'єри в спілкуванні двома способами: зміст інформації може бути спотворений стереотипом тієї людини, яка говорить, а також стереотипним мисленням того, хто слухає. Виходить, що люди говорять на різних мовах.

Необхідно також враховувати в спілкуванні, що стереотипи, що мають яскраво виражене емоційне забарвлення, є досить стійкими і погано піддаються змінам.

Бар'єр відсутності інтересу.

Іноді в процесі спілкування, яке людині в принципі не особливо - то і цікаво, він перестає надавати значення тому, що йому говорять. Його увага розсіюється, і людина перестає стежити за перебігом думки співрозмовника.

Бар'єр мовлення виникає з-за різних помилок мовлення, оскільки мова - один з основних засобів спілкування. Такі бар'єри можуть виникати через:

- емоційне збудження;
- неправильний вибір слів;
- слабку аргументацію;
- нездатність партнера зрозуміти передану інформацію.

Бар'єр нехтування фактами є результатом звички людини робити поспішні висновки, не маючи достатнім обсягом необхідної вихідної інформації, неправильно розуміючи і інтерпретуючи вже отриману інформацію і факти.

5.3 Технічні бар'єри

В технічній літературі для їх позначення найчастіше використовується поняття "шуми", введене автором математичної теорії зв'язку (комунікації) К. Шенноном. Воно асоціювалося з технологічними проблемами (наприклад, з поганою телефонним зв'язком або перешкодами в радіоефірі) і означало обурення, не є частиною повідомлення, що передається джерелом.

Можна також виділити такі технічні бар'єри комунікації, які одночасно обумовлені і людським фактором:

- неправильним використанням техніки зв'язку (відсутність навичок роботи з технікою, помилка в адресі електронної пошти тощо);

- неправильним вибором технічного засобу для передачі повідомлення (наприклад, спроба передати по телефону повідомлення, адекватне сприйняття якого вимагає використання аудіовізуальних засобів, та ін).

На перший погляд може здатися, що в світі сучасних технологій (супутниковий зв'язок, комп'ютери, мобільні телефони та ін) проблеми комунікацій повинні бути вирішені. Насправді нові технології забезпечують лише новими засобами зв'язку, які більш компактні, працюють швидше, надійніше, передають більше інформації. Однак якість здійснюваної з їх допомогою комунікації, як і раніше, визначається самими людьми. Більшість бар'єрів комунікації обумовлено самим комунікатором.

5.4 Бар'єри комунікації в організаціях

В комунікаціях на роботі також часто виникають специфічні бар'єри комунікації. Зупинимось на них більш докладно.

На особистісному рівні причини незадовільних комунікацій полягають у наступному:

- Мовні відмінності - неправильне або неточне кодування повідомлення керівниками, без урахування культури і установок членів організації (повідомлення

створено або передано незрозумілою мовою, містить багато слів, що належать іншій субкультури, або спеціальних термінів, вибрана область діяльності або знання, маловідома членам організації, тощо).

Відмінність соціальних установок членів організацій, різних цінностей:

- Конфлікт між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача інформації;

- Семантичні бар'єри, що виникають із-за погано сформульованих повідомлень, можуть призводити до втрати інформації при її передачі. Особливо багато проблем такого роду породжується у багатонаціональному середовищі.

- Невербальні міжособистісні перешкоди (жести, інтонації, внутрішній сенс і інші форми невербальної символічної комунікації).

- Незадовільний зворотний зв'язок (наприклад, із-за невміння слухати).

Шляхи вирішення. Для того щоб уникнути втрат, що виникають із-за недоліків міжособистісного спілкування, можна використовувати такі прийоми:

- попередня підготовка до передачі повідомлення; наприклад, роз'яснення основних положень, змісту повідомлення;

- зняття семантичних бар'єрів шляхом виключення двозначності, багатозначності понять;

- постійна увага до невербальної комунікації - своєму тону подачі повідомлення, жестів, міміки і т. д.;

- прояв емпатії та відкритості при спілкуванні і передачі повідомлень;

- встановлення зворотного зв'язку, для чого слід: задавати питання одержувачу інформації про зміст повідомлення і ступеня його сприйняття; оцінювати невербальну реакцію глядачів на повідомлення, особливу увагу звертати на жести, позу і міміку, що вказують на нерозуміння; створювати атмосферу довіри, доброзичливості і готовності обговорити виникаючі проблеми з урахуванням інтересів та потреб отримувачів інформаційних повідомлень.

Інформаційні перевантаження можливі в тих випадках, коли члени організації не в змозі ефективно реагувати на всю необхідну їм інформацію і відсівають певну її частину (на їх думку, найменш важливу). Однак можлива ситуація, коли саме ця частина інформації буде особливо необхідна для забезпечення нормального функціонування організації або її підрозділу. Особливо часто інформаційне

перевантаження спостерігається у керівників, які замикають на собі вирішення багатьох питань, пов'язаних з управлінням діяльністю підрозділів організації. Делегування ряду повноважень і завдань може допомогти керівнику знизити свої інформаційні перевантаження.

Недоліки в структурі організації. Найпоширенішим з таких недоліків слід визнати існування великої кількості рівнів управління, коли інформація при проходженні від рівня до рівня втрачається або спотворюється. Іншим недоліком є відсутність стійких горизонтальних зв'язків між підрозділами. Ще один істотний недолік - наявність конфліктів між окремими групами і підрозділами. Найчастіше конфлікти, закладені в самій структурі організації. Підрозділи або окремі керівники, що знаходяться в стані конфлікту, можуть не тільки сприяти розриву комунікаційних зв'язків всередині організації, але і використовувати комунікаційні мережі для досягнення власних цілей в боротьбі з іншими підрозділами або керівниками.

Висока ступінь просторової диференціації створює перешкоди для проходження інформації по певним комунікаційним каналам в силу віддаленості окремих структурних одиниць організації. Дійсно, за допомогою сучасних засобів можна передати необхідний обсяг інформації, але буває важко простежити за виконанням розпоряджень; крім того, проблематичні можливості підлеглих зв'язатися з віддаленим центральним органом управління.

Вирішення проблем структурних комунікацій.

Для зниження негативного впливу цих проблем організація може використовувати такі прийоми:

- постійне регулювання інформаційних потоків шляхом створення банку інформаційних даних, внутрішнього ринку інформації, пунктів відстеження і сортування одержуваної ззовні інформації, відстеження місць інформаційних перевантажень;

- контроль за процесами обміну інформацією, інформаційними каналами. Для цього можна проводити такі заходи, як розробка плану-графіка, періодична звітність, регулярні зустрічі з підлеглими для обговорення можливих змін в організації і т. д.;

- організація системи збору інформації від виконавців шляхом створення діючих каналів від підлеглих до керівництва, що виключають фільтрацію інформації під час її проходження по структурним рівням. Це можливо за допомогою скриньок для пропозицій, приватного телефонного зв'язку і т. д.;

- створення додаткових каналів для виключення спотворення інформації або двоїстого розуміння інформаційних повідомлень шляхом повторення розпоряджень чи наказів у спеціальних бюлетенях, інформаційних листках, регулярних обговорень або зборів, дошки оголошень, демонстраційних вітрин, місцевих засобів радіо-або телемовлення і т. д. Крім того, корисно залучати самих користувачів інформації до розробки систем і процедур збору даних (наприклад, спрощення документообігу, самоконтроль та ін);

- використання сучасних інформаційних технологій, що підводить керівництво організацій до вирішення проблеми створення якісної системи комунікацій. Зокрема, до таких заходів відносяться впровадження персональних комп'ютерів на робочих місцях, електронної пошти, вихід в Інтернет, зв'язки з іншими організаціями і т. д.;

- планування робочих місць з урахуванням функціональних особливостей і здібностей працівників. При цьому можливе створення комунікаційних мереж у працівників, функціонально пов'язаних між собою в процесі роботи. До таких заходів можна віднести просторове зближення робочих місць за принципом технологічних ліній або ланцюжків;

- запобігання виникнення бар'єрів між різними підрозділами і посадовими статусами в організації, "зняття функціональних та ієрархічних перегородок". Дійсно, зняття відмінностей між "ми" і "вони" і розуміння організації як єдиного організму в значній мірі зменшують труднощі в процесі комунікації.

У процесі комунікації дуже важливо вміти не тільки слухати, але і чути те, що вам говорять інші. Невміння зрозуміти суть того, що вам говорять, зазвичай загрожує неточним виконанням роботи і необхідністю її переробляти.

Тема 6. Маніпуляції в комунікаціях

6.1 Поняття маніпуляції в спілкуванні

6.2 Основні маніпулятивні системи і типи маніпуляторів

6.3 Прийоми маніпуляцій в діловій бесіді

6.1 Поняття маніпуляції в спілкуванні

Маніпуляцію часто ототожнюють з впливом. Дійсно, в повсякденному спілкуванні маніпуляція і особистий вплив бувають так тісно переплетені, що важко відрізнити одне від іншого. Тому розглянемо феномен маніпуляції детальніше, уточнивши її визначення, механізми дії і способи захисту.

Маніпуляція - це один з видів психологічного впливу, використовуваний для досягнення одностороннього виграшу.

При спробі виділити критерії маніпуляції або іншого виду впливу дуже складно обійтися без морально-етичних категорій. Так, наприклад, підбираючи метафори до поняття «маніпуляція», часто говорять про прагнення «прибрати до рук», «заарканити», «одурманити», «зловити на гачок» при збереженні ілюзії самостійності рішень і дій адресата дії. Після спілкування з маніпулятором у людини залишається відчуття, що його «обдурили», що він «сам не свій».

Етичний компонент допомагає відрізнити маніпулятивне спілкування від неманіпулятивного.

На думку В.Н.Куніциної, Н.В.Казарінової та В.М.Погольші, принципова відмінність між маніпулятивним впливом і особистим полягає в наступних трьох критеріях:

<i>Маніпулятивний вплив</i>	<i>Особистий вплив</i>
➤ Прихованість і тайний характер намірів (використання іншого як засобу досягнення власних цілей);	➤ Щирість і відкритість почуттів, емоцій, намірів та мотивів людини, яка впливає;

➤ Намагання підкорити своїй волі (отримати односторонній виграш);	➤ Наявність в акті впливу власної доброї волі та особистих інтересів взаємодіючих людей;
➤ Руйнуючий особистість ефект впливу (в першу чергу – на особистість адресата, та опосередковано – на особистість маніпулятора).	➤ Збагачуючий, розвиваючий ефект впливу (в першу чергу на особистість того, на кого здійснюється вплив).

Засоби маніпулятивної можна згрупувати відповідно до основних ознак маніпуляції:

1. Прихований характер маніпулятивного впливу забезпечується багатовекторністю впливу — вирішенням відразу декількох задач. Наприклад, відвернення уваги адресата, утримання уваги на необхідному рівні, зниження критичності адресата, підвищення власного рангу в його очах, ізоляція адресата від інших людей тощо.

2. Для чинення психологічного тиску використовується адекватні цілям прийоми: перехоплення ініціативи, введення своєї теми, скорочення часу ухвалення рішення, рекламування себе або натяк на широкі зв'язки і можливості, апеляція до присутніх.

3. Проникнення в психічну сферу адресата відбувається через психічний автоматизм — структурно-динамічне утворення, актуалізація якого з високою вірогідністю приводить до стандартного результату, будь то мотиваційна напруга (прагнення до успіху, грошей, слави, сексуального задоволення) або певна дія. «Струнами душі» може виявитися будь-який значущий мотив: переживання через невисокий зріст, повнота, хвороби, гордість об'єкту впливу за власне походження, нетерпимість до певного типу людей, цікавість, хобі тощо. Граючи на різних інтересах і потребах адресата і одночасно на його побоюваннях, несвободі або нерозторопності, маніпулятор може досить тривалий час утримувати адресата в межах своїх можливостей і впливати на нього.

4. Експлуатація особистісних якостей адресата з метою імітації процесу ухвалення рішення ним самим. Перший крок — створення (або актуалізація) стану конкуренції мотивів. Актуалізувати можна лише те, що вже є у внутрішньому світі людини, потрібно лише дістати доступ до того або іншого потягу чи бажання людини. Як тільки доступ буде отриманий, потяг буде актуалізований, розбуджена енергія почне діяти без зовнішньої підтримки. Другий крок — зміна спонукальної сили конкуруючих мотивів (зміна цінності одного з них, зміна ціни досягнення, управління оцінкою вірогідності досягнення цілей тощо).

Незмінно властива будь-якому маніпулятору ознака — це прагнення заволодіти волею партнера. Маніпулятор завжди прагнучиме поставити вас в підлегле, залежне положення. Цю залежність він черпатиме у ваших слабкостях, страхах, в будь-яких бажаннях, від яких ви не вільні (бажання грошей, влади, слави, визнання, любові).

Друга відмітна ознака маніпулятора — обман, лицемірство в його поведінці: солодкувате підлабузництво, прагнення догодити або невідв'язність, відчуття того, що він чогось не договорює і «темнить».

Третю відмінність маніпулятора ви завжди виявите в його думках, де звучатиме заклик не до об'єднання, а до відокремлення. Він переконуватиме вас в необхідності боротьби «за місце під сонцем» («кількість місць дуже обмежена»), в необхідності позиції сили — «чим більше твоя сила і здатність контролювати інших, тим вище ти піднімаєшся як господар положення», «з людьми потрібно не дружити, а сварити їх між собою, щоб швидше перемогти». Інтрига — улюблений коник маніпулятора. Інша людина — це завжди лише засіб досягнення власних цілей.

При спілкуванні з маніпулятором повинні переважати:

> логіка активно-вичікувальної позиції (щоб виграти час і отримати підтвердження певним своїм припущенням, ставте питання). («Говорите, колеги незадоволені роботою Іллі Петровича? А що конкретно Ви маєте на увазі, Олена Михайлівна?»);

> почуття такту і самовладання (не заглиблюйтесь в ситуацію дуже емоційно, зберігайте відстороненість). («Ти, звичайно ж, маєш рацію, Тимофій, вони нас одурюють, що товар не йде, але давайте почекаємо ще тиждень»);

^ віра в здатність партнера відмовитися від боротьби і віра в свої сили (головне — не пересилити, а осилити). («Я знаю інший спосіб вирішення цієї ситуації, який допоможе обійтися нам без кровопролиття. Що, якщо ми ...»);

^ намір перервати звичний, нав'язаний сценарій і прагнення запропонувати свій, нестереотипний, не відповідний очікуванням опонента. (відповідь на натяки про зайву вагу - «А я чула, що зараз дуже модно і корисно не худнути, а харчуватися всім, чим хочеш, але головне, щоб це було приготовано зі свіжих продуктів. Хочете, розповім один простий рецепт?»);

^ налаштованість на спільне вирішення проблеми. («Я, можливо, і користуюся довірою у боса, але давайте разом скажемо йому про цю проблему»).

6.2 Основні маніпулятивні системи і типи маніпуляторів

Відомий психолог Еверетт Шостром виділяє такі типи маніпуляторів:

1. «Грубіян» – поведінка зверхня, агресивна та застосовуються вербальні образи. Такого маніпулятора слухаються через страх;
2. «Диктатор» – нетерплячість, застосування покарання, пригнічення будь-якої ініціативи чи бажань. Демонструє свою владу і силу;
3. «Праведник» – викликає відчуття провини і неповноцінності, знецінює інших, натякаючи на свої чесноти;
4. «Улесливий» – добросердя, з метою підпорядкування;
5. «Жалісливий батько» – страх, тривога і занепокоєння, що абсолютно обмежує свободу;
6. Бідолаха – скарги, сльози, брехня, гра на чужому співчутті. Найбільш «безсовісний» і жорстокий вид маніпулювання;
7. «Плющ» – бере тим, що зморить, нав'язливість, надокучливість з метою отримати бажане;
8. «Остап Бендер» – вільна зміна ролей, фальш, багатоликість на основі розрахунку.

Існують ще і маніпулятивні системи:

1. Активний маніпулятор намагається керувати іншими за допомогою активних методів. Він уникає демонструвати свою слабкість у стосунках, приймаючи роль повного сил. Він грає особу зневажливу і отримує задоволення, тримаючи контроль над іншими людьми, але залежний у своєму задоволенні від їх безсилля.

2. Пасивний маніпулятор – протилежність активному. Він дає можливість керувати собою активному маніпулятору. Таким чином пасивний маніпулятор відмовляється затрачати будь-які зусилля і прикидається безпорадним. Тоді як активний маніпулятор перемагає за допомогою поразки, пасивний дозволяє активному маніпулятору думати і працювати на нього, він в певному значенні перемагає своєю пасивністю.

3. Маніпулятор, який змагається або конкурує, розглядає життя як стан, що вимагає постійної пильності, оскільки тут можна або виграти, або програти: третього не дано. Для нього життя - це битва, де люди - це реальні або потенційні суперники. Він є чимось середнім між пасивним і активним маніпулятором.

4. Четверта (основна) форма маніпулятивної системи – це система байдужої маніпуляції. Маніпулятор виконує роль байдужого, ні на що не сподіваючись і намагаючись уникнути контакту з партнером. Його ключова фраза: "Мені байдуже". Він відноситься до іншої людини як до ляльки. Його секрет у тому, що йому зовсім не байдуже, інакше б він не продовжував маніпулювати.

6.3 Прийоми маніпуляцій в діловій бесіді

Маніпуляція в діловому спілкуванні булла, є, і в най ближчому майбутньому буде. Викорінити маніпуляцію дуже важко і повністю викорінити не можливо. І все ж вона має право на існування в діловому спілкуванні, але при у мові якщо від цього не буде завдана шкода (матеріальна і моральну) оточуючим людям.

Можна виділити 2 основні групи прийомів маніпуляції: активна маніпуляція та пасивна.

Активна маніпуляція – це підбор різних слів та фраз інколи дій для маніпулювання свідомістю людини. Вона є в основному притаманною людям, що займають високу посаду. Маніпулювання високо посадовців своїми колегами є дуже частим явищем при ділових відносинах.

Пасивна маніпуляція – це, коли маніпулятор добивається свого дуже пасивно і навіть здебільш це не помітно, наприклад зробив вигляд, що не почув, має швидко піти, загубились документи, не працює техніка, не почуто питання тощо. Все це звичайно маніпулятор робить навмисно, бреше, або перебільшує.

При пасивному маніпулюванні може також спостерігатися взагалі повне ігнорування (мовчанка), переведення розмови на іншу тему, що є далекою від заданого питання. Наприклад в політики, часто переводять тему в інше русло, у відповідь на задане питання піднімають зовсім іншу тему. Більшість політиків нашої країни саме так і вчиняють. Така маніпуляція дуже притаманна в діловому спілкуванні, якраз нею досить таки складно нашкодити відносинам, хоча б тому що часто не ма до чого придратись, адже людина при цьому виді маніпуляції може бути достатньо спокійна, стримана, толерантна, просто вона не почула, просто вона забула, зайнята, стомилась, бліда та квола тощо, хоча на справді, це все вона демонструє навмисно за для уникнення якоїсь певної розмови, певної роботи, вирішення якогось питання, що не є їй на користь. Пасивний вид маніпулювання є

притаманним не лише високо посадовцям, але і дуже часто поширений серед колег, партнерів по бізнесу.

Варто пам'ятати, що при активному типі маніпуляції значну роль відіграє вербальні прояви спілкування, а при пасивному вербальні прояви відіграють значно меншу роль. Активна маніпуляція не завжди є агресивною, часто буває навпаки маніпулятор говорить емоційно-забарвлено, не рідко навіть із посмішкою на обличчі про якісь дуже привабливі та хороші сторони справи, повністю ігноруючи при цьому негативні, що можуть в майбутньому не сподобатись, або ж навіть зашкодити людині, котрою маніпулюють. Красномовність та впевненість маніпулятора при цьому відіграють важливу роль для успішної маніпуляції.

Яскравий приклад – це реклама; по телебаченню, радіо, в журналах, а особливо на вулицях та в магазинах. Саме тому в сучасні та дорогі магазини часто беруть на роботу людину, котра вміє емоційно притягувати, внушає довіру, красиво говорить, гарно виглядає у такої людини має бути впевнена і чітка вимова та хороші жести. Така людина має бути впевнена в собі та в товарі, який вона представляє, чи продає. Тому що саме такі люди можуть успішно здійснювати активну маніпуляцію.

Саме переконливо говорячи, підбираючи хороші аргументи, маючи привабливу зовнішність та приємний голос ці люди здатні нав'язати покупцям не дуже якісний товар, відволікаючи собою та своїми красивими переконаннями увагу людини від самого товару, а точніше від якихось певних недоліків, що цей товар має. Людина, що бачить перед собою винахідливу і приємну людину починає підсвідомо вірити її словам: «Вам це дуже підходить», «не пожалієте», «це вже одне з останніх, дуже швидко розбирають» тощо. І так не лише в сфері реклам, але і в інших сферах ділових відносин ми часто можемо стикнутись з такою маніпуляцією.

Отже, в сфері ділових взаємодій маніпуляцією займається приблизно 97% людей для підписання більш вигідного договору, для того щоб підштовхнути людину на якесь певне рішення і як вже було сказано вище для успішної продажу товару.

А тепер розглянемо детальніше; які ж саме прийоми маніпуляції входять до групи активної та пасивної маніпуляції:

Активна маніпуляція: 1. комплемент. Комплемент має бути коротким, вдалим, відвертим і дійсно підкреслювати хороші риси, чи якості особистості

2. агресивно-забарвлена поведінка. Так, криком, агресивною реакцією людина також здатна маніпулювати і досить успішно добиватися свого. Лайкою та криком маніпулятор створює емоційний дискомфорт; психологічний тиск на свідомість людини підштовхуючи її до якогось рішення, яке би вона не хотіла би приймати, або ж навпаки відмовитись від чогось, що зіграє на користь маніпулятора. Такий агресивний прийом активної маніпуляції притаманний високо посадовцям, по відношенню до їх підлеглих.

3. емоційно-забарвлений потік слів (зазвичай позитивних), таким видом активної маніпуляції користуються продавці в магазині, а також він простежується в рекламі.

4. шантаж. При цьому маніпулятор може сказати наприклад так: «в такому разі я більше не буду працювати з вашою організацією», або «я не забов'язаний розглядати ваші документи, я можу це все зараз покинути і залишити так, як воно на даний момент є»

5 сильний і твердий тиск прямих запитань. Наприклад: «Ні Ви скажіть – так, чи ні, і так знову я Вам повторюю ще раз – так, чи ні?!»

6. безперервний потік слів. Це часто використовують в диспутах, на різних зборах, коли потрібно сказати якомога більше своїх аргументів і не дати висловитись протилежній стороні. В цьому випадку маніпулятор просто постійно, безперервно, гучно, енергійно, впевнено та твердо говорить усілякі аргументи на свою користь, можуть навіть бути повторення – маніпулятор перетворює діалог в монолог, не даючи своєму опоненту вставити жодного слова, а якщо тому і вдається, то маніпулятор знову перебиває, а гучний голос при цьому робить його сильним.

7. скарги на здоров'я (до цього прийому активної маніпуляції в здебільш схильні жінки).

Маніпулятор скаржиться на свій поганий фізичний стан, це може бути головна біль, страшні болі в серці, судоми, нервовий зрив тощо. Звісно ж всі ці стани здоров'я, як правило, є придуманими, або ж перебільшеними за для уникнення небажаної роботи, перекидання роботи на плечі іншої людини, або навіть зрив угоди.

8. Брехня

9. Встрічне запитання.

10 – дія. Дійова маніпуляція – це найпоширеніший вид активної маніпуляції, моли маніпулятор вдається до різноманітних дій та вчинків за для отримання своєї вигоди. Наприклад, коли на засіданні громада приходиться до певного висновку, котрий не є вигідним для керівника засідання, керівник може несподівано оголосити перерву. За час перерви підговорити та підготувати прихильників.

11. дезінформація. Наприклад в банківській сфері часто дезінформують в банках клієнтів, про те що не має на даний момент доларів, тому за своїм доларовим депозитом клієнт змушений прийти пізніше. Або переконують в надійності банку, який насправді не є надійним і так далі.

12. активна приваблива маніпуляція. Застосовується в рекламі. Це насамперед – красиво-зabarвлені етикетки, чудово-складений текст, перебільшення, музичні, чи звукові привабливання, цікаві й дуже красиві реклами по телебаченню тощо.

Прийоми пасивної маніпуляції:

1. мовчанка (ігнорування),

2. маніпулятор робить вигляд, що не почув питання, чи пропозицію.

3. «втеча», коли, маніпулятор бачить, що розмовник підводить його до вирішення серйозного запитання, що не є йому на користь – маніпулятор часто говорить: «а тепер ми, на жаль, мусимо закруглитися, оскільки я маю іти на іншу зустріч,», або таке інше

4. втрата документів (навмисно) цим видом маніпуляції користуються громадяни, що працюють в державних установах України.

5. технічні розлади (навмисно). Маніпулятор заявляє, що на жаль у зв'язку з тим, що у нас не працює комп'ютер, чи принтер ми не можемо вам надрукувати цю заяву.

6. не втручання, байдужість.

Маніпулятор відмовляється допомогти, якщо його просять про допомогу, не проявляє ні якого інтересу, чи співчуття, зазвичай його відповідь така: «Це ваші проблеми – ви самі їх маєте вирішувати»,

Тема 7. Ділова бесіда та організація ділових переговорів

7.1 Поняття ділової бесіди, її основні етапи

7.2 Особливості переговорного процесу

7.3 Особливості ведення переговорів із закордонними партнерами

7.4 Етапи прийняття рішень

7.1 Поняття ділової бесіди, її основні етапи

При всьому різноманітті форм ділового спілкування ділова бесіда є найбільш поширеною і частіше всього вживаній.

Ділова бесіда - це усний контакт між діловими партнерами, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і фірм для встановлення ділових відносин, дозволу ділових проблем або вироблення конструктивних підходів до їх вирішення.

Головне завдання ділової бесіди - переконати партнера прийняти конкретні пропозиції.

До числа найважливіших функцій ділової бесіди відносять:

- взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери;
- сумісний пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей і задумів;
- контроль і координування вже початих ділових заходів;
- підтримка ділових контактів;
- стимулювання ділової активності.

Як форма спілкування ділова бесіда підкоряється всім законам і правилам - психологічних та етичних міжособистісного спілкування. Разом з тим у ділової бесіди є і свої особливості. Вони стосуються, насамперед, структури і типів ділової бесіди.

В якості основних етапів ділової бесіди традиційно виділяють наступні.

1. Підготовка до ділової бесіди.
2. Встановлення місця і часу зустрічі.
3. Початок бесіди.
4. Постановка проблеми та передача інформації.
5. Аргументування.
6. Відбивання зауважень співрозмовника.

7. Прийняття рішення та фіксація домовленості.

8. Завершення ділової бесіди.

9. Аналіз результатів ділової бесіди.

1. Підготовка до ділової бесіди. Перш ніж вступити в контакт, потрібно продемонструвати вашу готовність до спілкування посмішкою, оберненою до" партнера головою, дещо нахиленим вперед тулубом.

Вибираючи модель поведінки, уважно вдивіться в співрозмовника. Що він із себе представляє? В якому стані знаходиться? Що в ній переважає - раціональне чи емоційне? Який його життєвий досвід? Яким чином він прийшов до позиції, яку викладає?

2. Встановлення місця і часу зустрічі. Домовляючись про місце і час зустрічі, можна використовувати наступні позиції:

а) позиція "зверху": "Я чекаю вас о 16.00 у себе в кабінеті";

б) позиція "знизу": "Мені хотілося б з вами порадитися. Коли і куди мені під'їхати?" ("Коли ви зможете мене прийняти?");

в) позиція "на рівних": "Нам слід обговорити це питання ґрунтовно. Давайте узгодимо місце і час нашої зустрічі".

3. Початок бесіди. Максимальну складність представляє для співрозмовників початок бесіди. Партнери дуже добре знають суть предмету, меті, яку вони переслідують в цьому спілкуванні, чітко представляють результати, які вони хочуть отримати. Але практично завжди з'являється "внутрішній гальмо", коли мова йде про початок бесіди. Як почати? З чого почати? Які фрази найбільше підходять?

Деякі партнери припускаються помилки, ігноруючи початок бесіди і переходячи відразу до суті проблеми. Образно кажучи, вони відразу переходять до початку поразки. Чому?

Початок бесіди можна порівняти з налаштуванням музичних інструментів перед концертом. Як налаштуєш, так і будеш грати. І багато ділові бесіди закінчуються, так і не встигнувши початися. Причина часто полягає в тому, що перші фрази, сказані партнерами, виявляються занадто незначними. Але ж саме вони, ці перші два-три пропозиції, виголошені нами, формують внутрішнє ставлення партнера до нас, до самої бесіди, визначають ступінь довіри або настороженості співрозмовника.

4. Постановка проблеми та передача інформації. Для успіху ділової бесіди важливо запитати себе: яку мету може ставити партнер і якого результату він очікує від зустрічі з вами? Крім того, необхідно передбачити, який результат бесіди влаштує вас, і який варіант ви вважаєте найбільш прийнятним для обох сторін.

Інформування про справу, з яким ви прийшли на зустріч, має бути гранично конкретним і спиратися на знання таких важливих комунікаційних особливостей:

- говорити слід на мову співрозмовника, щоб звести до мінімуму втрати, що виникають у процесі розмовного спілкування при раскодировке інформації;

- передавати інформацію з позиції "ви-підходу", з урахуванням цілей та інтересів співрозмовника, роблячи його співавтором своїх ідей, а не супротивником.

- враховувати мотиви і рівень обізнаності (компетентності) співрозмовника по конкретній проблемі;

- постаратися відмовитися від монологу і перейти до діалогу, використовуючи для цього конкретні питання і розмірковуючи разом із співрозмовником;

- спостерігати за реакціями партнера по спілкуванню і гнучко змінювати свою поведінку виходячи з ситуації (змінювати складність, швидкість, "гучність" викладу інформації).

5. Аргументування. Найбільший вплив на партнерів у діловій бесіді надає аргументація (від лат. - судження) - спосіб переконання кого-небудь за допомогою значущих логічних доводів. Вона вимагає великих знань, концентрації уваги, присутності духу, наполегливості та коректності висловлювань, при цьому її результат багато в чому залежить від співрозмовника. Для того щоб аргументація була успішною, важливо увійти в становище партнера, "відчутти" його.

В аргументації, як правило, виділяють дві основні конструкції:

- доказова аргументація, з допомогою якої можна щось довести партнерові;

- контраргументації, з допомогою якої можна спростувати переконання партнера.

При цьому обидві конструкції включають в себе дві категорії аргументів:

- 1) факти або міркування, які свідчать про те, що дана пропозиція (позиція, рішення) дозволять співрозмовнику отримати якісь вигоди;

- 2) факти або міркування, переконує співрозмовника в тому, що дана пропозиція (рішення) дозволить уникнути якихось конкретних неприємностей.

6. Відбивання зауважень співрозмовника. Зауваження співрозмовника означають, що він вас активно слухає, стежить за вашим виступом, ретельно перевіряє вашу аргументацію і все обмірковує. Вважають, що співрозмовник без зауважень - це людина без власної думки. Саме тому зауваження та доводи співрозмовника не слід розглядати як перешкоди в ході бесіди. Вони полегшують бесіду, так як дають нам можливість зрозуміти, у чому ще потрібно переконати співрозмовника і що він взагалі думає про сутності справи.

Існує наступні види зауважень:

- невисловлені зауваження;
- упередження;
- іронічні зауваження;
- зауваження з метою отримання інформації;
- зауваження з метою вияву себе;
- суб'єктивні зауваження;
- об'єктивні зауваження;
- зауваження з метою опору.

7. Прийняття рішення та фіксація домовленості.

Якщо вам вдалося переконати партнера, можна переходити до досягнення домовленості. Це рекомендується робити за допомогою ланцюжка питань.

Насамперед потрібно задавати питання, на які співбесідник відповість швидше за все "так". Такі питання називаються підтверджують. Наприклад: "Напевно ви раді тому, що...?", "Я не помиляюся, вважаючи, що ви...?" Підтверджуючі питання налаштовують партнера на позитивне ставлення до вашої пропозиції. Останні питання треба формулювати так, щоб вони давали можливість розгорнутої відповіді. На цьому етапі бесіди особливо важливо проявити холонокровність і витримку і дотримувати деякі правила:

- не можна вагатися, демонструвати невпевненість;
- слід зберігати спокій;
- залишайте в запасі один сильний аргумент;
- не здавайте свої позиції до останнього, поки не испробуєте всі можливості або поки співрозмовник кілька разів чітко не повторить "ні".

Досягнуту домовленість треба зафіксувати. Можна запропонувати підписати підготовлений документ, можна зафіксувати і в усній формі. Головне, щоб вона прозвучала не тільки з ваших вуст. Тоді партнер буде відчувати більше відповідальності за виконання спільної домовленості.

8. Завершення ділової бесіди. Якщо не вдалося досягти домовленості, то необхідно красиво вийти з контакту.

Якщо домовленість досягнута, то не слід зловживати розташуванням і часом партнера.

Залишити про себе гарне враження необхідно при будь-якому результаті бесіди. Добре вихований володіє культурою спілкування людина вміє попроситися так, щоб з ним захотілося зустрітися знову.

Підсумки бесіди повинні бути резюмировані. Дуже корисно для придбання досвіду:

- зробити записи про суть рішення в робочий блокнот в присутності партнера;
- скласти офіційний протокол рішення;
- встановити конкретні строки виконання рішення і спосіб інформування один одного про результати намічених дій;
- подякувати співрозмовника і привітати його з досягнутим рішенням;
- вихід з контакту здійснити спочатку невербально (змінити позу, відвести очі, встати), а потім мовним прощанням.

9. Аналіз результатів ділової бесіди. Будь-яку розмову після її завершення необхідно аналізувати. Це дає можливість усвідомити допущені прорахунки, накопичити корисний досвід на майбутнє.

Аналіз бесіди припускає відповісти на наступні питання.

1. Чи пам'ятаєте ви ціль розмови?
2. Який конкретний результат зустрічі?
3. Міг він бути кращим?
4. Всі аргументи ви використовували?
5. Вдало ви відповідали на питання?
6. Вдало ви парирували зауваження партнера?
7. Якою була атмосфера бесіди?
8. Правильну психологічну позицію займали ви і ваш партнер?

9. Яке враження ви справили на партнера?

10. Є можливість повторної зустрічі?

Аналізуючи бесіду, не корите себе за можливі упущення. Зустріч не вважається марною, якщо вона залишила можливість для майбутніх контактів.

В кожній розмові проявляється ваше вміння спілкуватися, і тому кожна зустріч піднімає вас ще на одну сходинку до оволодіння культурою ділового спілкування.

7.2 Особливості переговорного процесу

Б удь-які переговори являють собою особливу форму обміну інформацією, вид спільної діяльності двох або більше людей, яка спрямована на вирішення загальних проблем, що виникли у них. Від нарад і зборів переговори відрізняються не тільки вузьким колом учасників, але і більш вільним характером обговорюваних проблем і результатів. Офіційні рішення приймаються не завжди, але необхідні передумови для них створюються (учасники отримують інформацію для аналізу, оцінки і можливих наступних угод, договорів, контрактів і т.д.).

Переговори використовують для досягнення угоди між людьми, коли учасники мають співпадаючі чи протилежні інтереси. Переговори - це взаємний обмін думками, обговорення проблем і пропозицій з метою укладання угод, які відповідають інтересам усіх сторін і наступного досягнення результатів, що влаштовують усіх учасників. Ділові переговори (зустріч, бесіда) - це пошук способів і шляхів впливу на рішення, прийняте партнером. За змістом ділова зустріч (переговори) являє собою процес поетапного досягнення згоди між партнерами при наявності інтересів, що збігаються, а іноді і розходяться (тоді шукають компроміс).

Ділова бесіда включає обмін думками й інформацією і не припускає укладання договорів чи вироблення обов'язкових для виконання рішень. Вона може мати самостійний характер, випереджати переговори чи бути їх складовою частиною.

Ділові переговори мають більш офіційний, конкретний характер і, як правило, передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів і т.д.).

Переговори є також елементом управлінських дій: прийом на роботу, звільнення, атестація співробітників, консультування, прийом відвідувачів, неофіційні зустрічі і ділові контакти.

До переговорів удаються у випадках, коли:

- одnobічні дії неможливі і не вигідні;
- немає передбачених законом правил дії;
- відсутні строго регламентовані моделі поведінки.

Основні, найбільш часто використовувані види переговорів: політико-дипломатичні, торгові, рішення соціальних конфліктів і протиріч.

Особливості переговорів як специфічної форми ділового спілкування полягають у наступному:

- у кожного учасника своя мета, інтереси і наміри;
- незважаючи на можливі розбіжності між учасниками, діють вони спільно;
- у процесі переговорів необхідно поважати думки і позицію партнера;
- інтереси учасників частково збігаються, а частково розходяться;
- переговори можуть вестися з позиції сили.

Основні принципи ведення ділових переговорів полягають у наступному:

- чітко розмежовані відносини між партнерами і суть обговорюваних питань;
- чітко і ясно сформульовані взаємні інтереси партнерів;
- у першу чергу розглядаються найбільш прийнятні для обох сторін варіанти;
- у ході переговорів використовуються об'єктивні аргументи, оцінки і критерії.

Протиборство і протиріччя між діючими в бізнесі силами, особливо на ранній стадії переговорного процесу, обумовлені, насамперед, характером діяльності й обставинами, сферами впливу і протистоянням опозиційних сил.

Переговори - це завжди торг, тут принципову важливість має уміння не давати чого-небудь, не отримуючи від партнера нічого натомість.

Ефективне ведення і завершення ділових переговорів неможливе, якщо партнери не будуть дотримуватися таких умов:

- всі учасники мають стійкий інтерес до предмету переговорів;
- учасники мають достатню компетенцію і необхідні знання щодо предмету переговорів;

- учасники мають достатні повноваження для прийняття остаточних рішень;
- кожен учасник здатний у максимальному ступені враховувати інтереси партнера і готовий у разі потреби піти на компроміс;
- між партнерами існує визначений ступінь довіри.

Переговори повинні приводити до результатів, які задовольняють усі сторони, що беруть участь у них, причому кожна сторона переконана, що переговори, які відбулися, принесли їй вигоду. Основне правило полягає в переконаності всіх учасників, що вони щось виграли в результаті переговорів.

Ділові переговори включають чотири обов'язкових етапи:

- підготовка до проведення переговорів;
- проведення переговорів: початок переговорів, власне переговори, підписання договору;
- аналіз і оцінка результатів переговорів;
- виконання домовленостей і зобов'язань.

7.3 Особливості ведення переговорів із закордонними партнерами

В зовнішньоекономічних зв'язках особисті зустрічі і переговори з партнерами по угодах мають величезне значення. Необхідність особистих зустрічей виникає найчастіше в тих випадках, коли сторонам важко погодити остаточні умови оферт і запитів іншими способами. Крім того, особисті переговори широко використовуються для встановлення ділових контактів з передбачуваними контрагентами на виставках, ярмарках, при укладанні великих і складних контрактів, при узгодженні умов кооперації тощо. Вони можуть мати вирішальне значення для виведення з глухого кута тривалих переговорів по листуванню. Так, якщо переговори по листуванню можуть тривати від початку до кінця кілька місяців, то особиста зустріч може дати результат за 2 - 3 дні.

Практика комерційної діяльності показує необхідність систематичних особистих контактів з основними контрагентами для досягнення успіху у своїй діяльності і налагодження гарних ділових стосунків. Однак переговори будуть ефективними тільки в тому разі, якщо вдалося створити атмосферу доброзичливого співробітництва, а також якщо вони вміло підготовлені й організовані. А для цього необхідні спеціальні знання, навички і, безумовно, вміння спілкуватися з людьми.

При проведенні комерційних переговорів дуже важливо враховувати як соціально-психологічну атмосферу самих переговорів, так і специфіку особистостей партнерів, їхні національні та культурні особливості.

Досвід в царині ділових міжнародних відносин показує величезне значення врахування культурних та національних факторів у процесі спілкування. Зокрема, комерсант має вміти:

а) ідентифікувати себе зі своїм партнером і розуміти його бачення світу і систему цінностей;

б) представити вигоди своєї пропозиції партнеру для того, щоб він захотів змінити свою позицію;

в) протистояти стресам і контролювати гострі ситуації (наприклад, непередбачені прохання);

г) виявляти чуйність до культурних цінностей партнера, уміти корегувати свою поведінку відповідно до вимог та обмежень моменту. Підготовка і проведення комерційних переговорів багато в чому залежать від того, що є метою і предметом бесіди. З цього погляду можна умовно виділити кілька видів переговорів.

По-перше, переговори — знайомства, або представницькі переговори, учасники яких не мають на меті укладання конкретних угод. Як окремий вид переговорів можна виділити також переговори з технічних умов майбутньої угоди або співробітництва. І, нарешті, найбільш відповідальний вид переговорів — це переговори, предметом яких є обговорення умов конкретної угоди чи укладання контракту.

До початку ділової зустрічі з партнерами доцільно провести певну підготовку, під час якої слід:

- розрахувати і погодити пропоновані в цій угоді ціни;
- скласти проект контракту і погодити його з усіма учасниками переговорів від вашої фірми;
- вивчити попереднє листування з фірмою;
- вивчити досьє па фірму — партнера, приділивши особливу увагу інформації про представників, що прибувають.

У необхідних випадках слід варто продумати програму перебування представників фірми в країні, можливість відвідування постачальників або організацій - споживачів.

Практика показує, що при плануванні переговорів важливо уявляти можливу реакцію партнера на ваші пропозиції і враховувати його власні очікування від цих переговорів. Тому план переговорів має бути досить гнучким, але таким, що передбачає одержання відповіді на всі непередбачені питання. Непередбачена ситуація може призвести до зриву переговорів, і уникнути цього моменту вдасться тільки при завчасній підготовці альтернативних пропозицій і рішень.

7.4 Етапи прийняття рішень

Процес прийняття рішень складається з таких основних етапів:

- визначення цілей;
- виявлення проблеми;
- одержання необхідної інформації;
- розгляду можливих альтернативних рішень;
- прийняття рішення;
- розробки заходів на виконання рішення;
- розподілу відповідальності серед працюючих;
- оцінки прийнятого рішення.

Визначити ціль — означає поставити перед собою певне завдання. Таким завданням може бути приріст прибутку, приріст

власного капіталу, збільшення вільного часу, зменшення втрат продукції, зниження виробничих витрат, розширення масштабів виробництва тощо.

Виявлення проблеми полягає у чіткому накресленні перешкод, які стоять на шляху до мети. Проблема - це розбіжність між поставленою метою й дійсністю.

Після виявлення проблеми потрібно одержати інформацію про причини, які викликають цю проблему, і про способи їх усунення. Пошук інформації потребує затрат часу й коштів. Тому ці затрати повинні зіставлятися з можливим результатом при досягненні мети.

Етап розгляду можливих альтернативних рішень ґрунтується на одержанні інформації й розробці варіантів вирішення проблеми.

Прийняття рішення — це насамперед можливість вибору конкретного рішення з-поміж його альтернативних варіантів. Будь-який вибір завжди пов'язаний з певними труднощами. Це може бути, наприклад, недостатність інформації при розробці альтернативних варіантів рішення. Адаже один менеджер може діяти, маючи інформаційне забезпечення на рівні 50 %, а інший — 90 %. Крім того, щоб зробити рішучий крок і прийняти те чи інше рішення, потрібна сміливість. Тому цей процес є індивідуальним і залежить від особистості менеджера.

Розробка заходів на виконання рішень передбачає визначення обсягу роботи, необхідних ресурсів, розподіл обов'язків серед працюючих. Усе це вимагає від менеджера енергії та організаторських здібностей.

Розподіл відповідальності серед працюючих - це насамперед готовність менеджера нести персональну відповідальність за свої рішення. Не всі можуть взяти на себе таку відповідальність. Тому не кожен може бути менеджером.

Процес прийняття рішень вважається завершеним після аналізу результатів прийнятого рішення.