

**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ**

**Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних  
кадрів Державної фіскальної служби України**

***І.В. Запотоцька***

## **ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

**Навчальний модуль для самостійного вивчення  
(дистанційна форма навчання)**

**КИЇВ – 2016**

---

## ЗМІСТ

<b>ТЕМА 1. Характеристики ділового спілкування</b>	<b>5</b>
1.1. Суть та класифікація спілкування	5
1.2. Ділове спілкування та його особливості	6
1.3. Форми, види, стадії та функції ділового спілкування	8
1.4. Зони спілкування	9
1.5. Рівні спілкування	10
<b>ТЕМА 2. Психологічні аспекти ділового спілкування</b>	<b>13</b>
2.1. Механізм та ефекти взаємосприйняття	13
2.2. Комунікативні бар'єри	15
2.3. Прийоми ефективного впливу на співрозмовника	20
<b>ТЕМА 3. Техніки ділового спілкування</b>	<b>25</b>
3.1. Вербальні та невербальні особливості мовлення	25
3.2. Слухання в процесі спілкування	30
3.3. Постановка питань як складова ділової бесіди	33
<b>ТЕМА 4. Форми обговорення ділових проблем</b>	<b>35</b>
4.1. Ведення ділових зустрічей та переговорів	35
4.2. Ділова розмова по телефону	40
4.3. Ефективна нарада	42
Методичні рекомендації щодо підсумкового тестування	46
Питання підсумкового тестування	47
Список рекомендованої літератури	51

---

## НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА МОДУЛЮ

### **Актуальність модулю визначається:**

- необхідністю оволодіння слухачами знань щодо особливостей ділового спілкування на державній службі;
- ефективним впровадженням у повсякденну діяльність податкових органів сучасних технологій ділового спілкування;
- вмінням застосовувати різні форми обговорення ділових проблем.

**Навчальна мета модулю** – допомогти слухачам оволодіти базовими знаннями з основ комунікативного менеджменту, отримати знання про особливості ділового спілкування на державній службі та можливості їх використання та для вирішення виробничих і соціально-економічних проблем.

### **Завдання модулю:**

- **систематизувати знання:**
  - відносно основних понять ділового комунікативного процесу;
  - суті та різновидів ділового спілкування;
  - особливостей застосування технологій ділового спілкування.
- **удосконалити вміння:**
  - вербального та невербального мовлення;
  - «активного слухання»;
  - ефективної постановки питань;
  - раціонального обговорення ділових проблем, застосовуючи їх сучасні форми.

### **Очікувані навчальні результати модулю:**

- **знання:**
  - базових понять і положень ділового спілкування;
  - психологічних особливостей процесу спілкування;
  - ефективних технік ділового спілкування;
  - сучасних форм обговорення ділових проблем на державній службі.
- **вміння:**
  - застосовувати теоретичні знання в практичній роботі;
  - організовувати роботу робочих колективів, враховуючи психологічні аспекти ділового спілкування;
  - ефективно проводити ділову бесіду, зустріч, нараду та здійснювати ділові телефонні дзвінки.

### Навчальна стратегія модулю

Реалізація завдань для досягнення навчальних результатів модуля здійснюється шляхом:

- самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу навчально-методичних матеріалів;
- розвитку критичного мислення та вміння на практиці використовувати у професійній діяльності здобуті теоретичні знання і вміння;
- підсумкового контрольного тестування до модуля.

### Структура навчальної діяльності за модулем

- Ознайомлення з навчальною програмою Модулю
- Вивчення теоретичного матеріалу Модулю
- Самостійна перевірка засвоєння матеріалу (виконання тесту для самоперевірки)
- Виконання підсумкового тестування

### Розподіл навчальних годин та оцінок модулю

	<i>Теорія</i>	<i>Тест</i>	<i>Всього</i>
<b>Години</b>	7	2	9
<b>Оцінки</b>		5	5

### Форми контролю

Навчальні результати слухачів у межах Модулю оцінюються на основі:

- вивчення теоретичного матеріалу;
- підсумкового тестування.

**Максимальна залікова оцінка за Модуль – 5.**

**Мінімальна залікова оцінка за Модуль – 3.**

**Заліковою оцінкою за модуль є оцінка за підсумковий тест.**

Для самоконтролю слухачу надається 5 тренувальних спроб виконання тесту. Оцінка за тест для самоконтролю не приймає участі у формуванні залікової оцінки за модуль.

## ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ МОДУЛЮ

### ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- 1.1. Суть та класифікація спілкування
- 1.2. Ділове спілкування та його особливості
- 1.2. Форми, види, стадії та функції ділового спілкування
- 1.3. Зони спілкування
- 1.4. Рівні ділового спілкування

#### 1.1. Суть та класифікація спілкування

*«Людське спілкування є найвищим благом і радістю у житті»  
Антуан де Сент-Екзюпері*

Спілкування є однією з центральних потреб, через призму якої вивчаються питання сприймання й розуміння людьми одне одного, лідерство й керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини тощо. Спілкування допомагає глибше розглянути процес міжособистісної взаємодії та міжособистісних взаємин як в повсякденному житті так і в організації.

**Спілкування** – це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (міжгрупове спілкування), в якому здійснюється обмін інформацією; обмін діями; сприйняття і розуміння партнера.

Спілкування є однією із граней способу життя людини, що є не менш суттєвою, ніж її діяльність. Оскільки, спосіб життя – це не тільки те, що і як робить людина, але і з ким, і як вона спілкується. У ході спілкування можуть скластися взаємини різного характеру: взаєморозуміння, взаємовплив, непорозуміння, конкурентність, конфліктність тощо. У спілкуванні також здійснюється своєрідна «презентація» внутрішнього світу особистості. Саме тому спілкування, виступаючи певною формою взаємодії однієї людини з іншою або з групою осіб, виявляє певні людські якості, розкриває, чого варта та чи інша людина.

У деяких наукових працях ототожнюється поняття «комунікація» і «спілкування». Разом з тим між ними є різниця. Зазначимо, що **комунікація** – це передача, чи обмін інформацією. Комунікація, насамперед, пов'язана з опосередкованим спілкуванням, передачею інформації за допомогою носіїв інформації та технічних засобів (телефон, Internet тощо), ЗМІ. Тоді як спілкування – це взаємний обмін повідомленнями з внутрішнім психічним змістом, тобто це завжди двосторонній процес, який можливий лише між живими істотами.

Розрізняються формальне і неформальне спілкування.

**Неформальне спілкування** зосереджене здебільшого навколо духовних і психологічних потреб внутрішнього характеру людей, їх інтересів (характеризує ставлення до тієї чи іншої людини, вирішення конфлікту, пошук сенсу життя тощо).

**Формальне спілкування** є частиною певної сумісної діяльності людей, служить засобом підвищення якості цієї діяльності і є способом її організації. Спрямоване воно здебільшого на те, чим зайняті в даний момент люди, а не на їх внутрішній світ, внутрішні проблеми.

Формальне спілкування в свою чергу можна поділити на формально-рольове, «контакт масок», світське і ділове (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Види формального спілкування

*Формально-рольове спілкування* – це такий вид спілкування, при якому його зміст, засоби регламентовані соціальними ролями партнерів по спілкуванню: вчитель і учень, лицар і дівчина, співробітник міліції і порушник, стюардеса і пасажери літака тощо.

*«Контакт масок»* – спілкування, за якого відсутнє прагнення зрозуміти один одного. Використовуючи маски ввічливості, суворості, байдужості тощо, завдяки набору жестів, міміки, стандартних фраз приховується ставлення до іншої людини.

*Світське спілкування* – спілкування, яке визначається формальною ввічливістю, за якого люди виконують певний ритуал залежно від обставин.

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

## 1.2. Ділове спілкування та його особливості

**Ділове спілкування** визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв’язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод

чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої **особливості**, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

В практиці ділового спілкування особливе значення має уміння говорити, слухати, ставити запитання, сприймати партнера, стримувати емоції.

**Ефективне ділове спілкування** включає такі етапи: встановлення контакту через неформальну бесіду, орієнтація в особливостях співбесідника, пошук спільного рішення та прийняття рішення, з яким всі погоджуються (рис. 1.2)

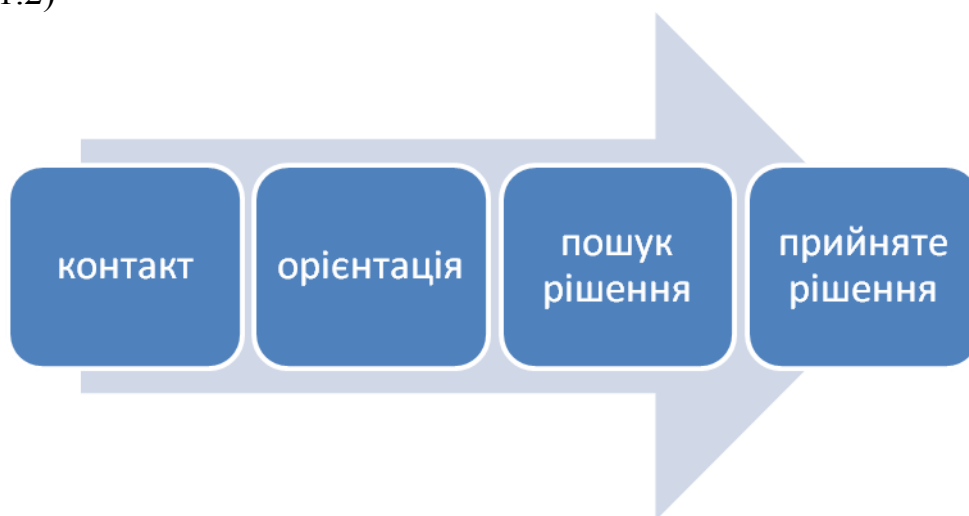


Рис. 1.2. Ефективне ділове спілкування

Ділове спілкування нерідко порівнюють із грою в шахи, де неможливо «закреслити» непродуманий хід. Якщо його вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно вже робити за нових умов.

### 1.3. Форми, види, стадії та функції ділового спілкування

*«Хочеш бути розумним – навчись розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати й переставати говорити, коли немає чого більше сказати».*

*І. Лафатер*

Ділове спілкування існує в двох **формах**: усній і письмовій, кожна з яких включає різні **види** (рис. 1.3).

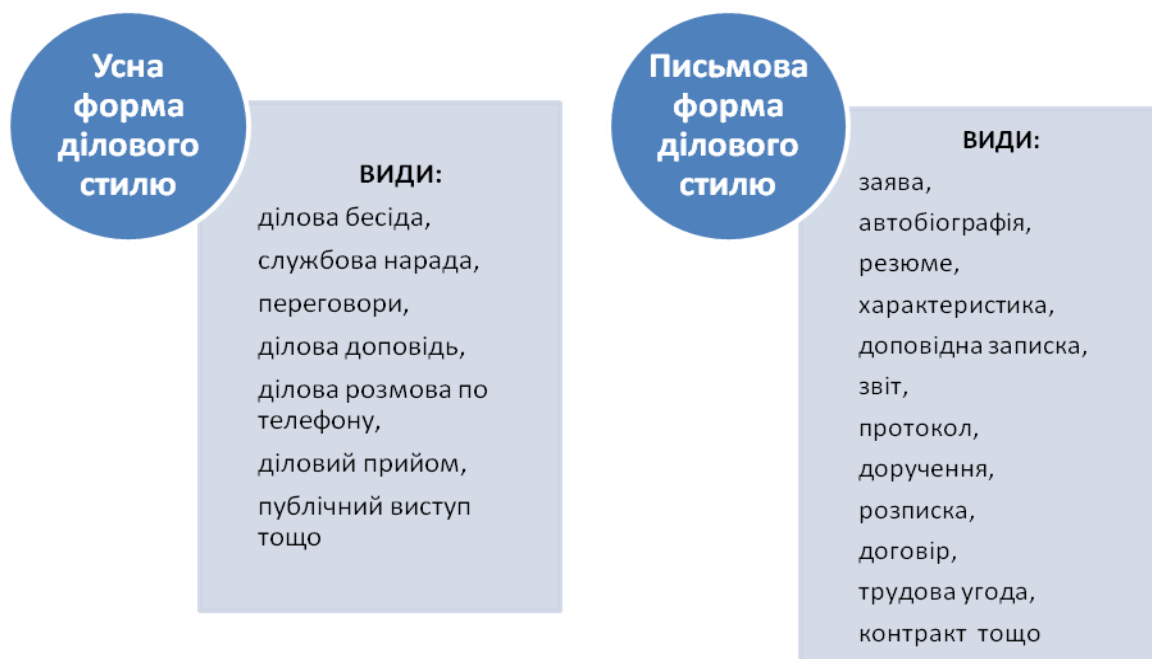
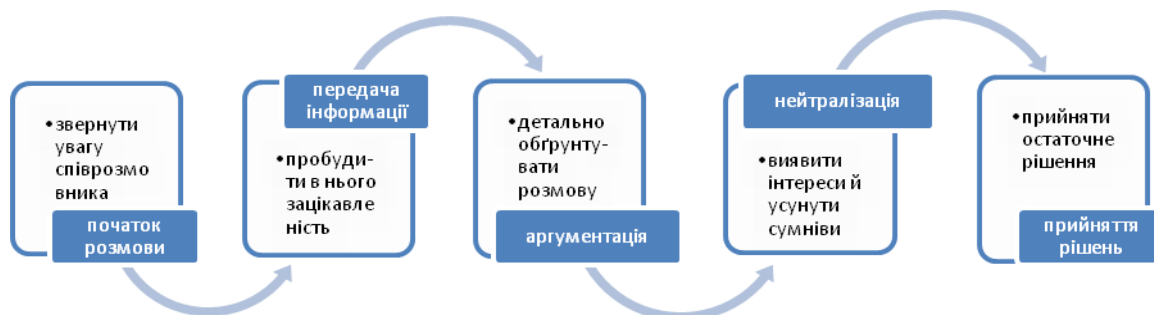


Рис. 1.3. Форми та види ділового спілкування

Залежно від змісту у діловому спілкуванні можуть проявлятися такі його **взаємозв'язані види**: товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове.

Розглядаючи структуру ділового спілкування, виділимо п'ять його **стадій**, кожній з яких **відповідає певний комунікативний принцип**:



Ділове спілкування здійснює такі основні **функції**:



*Інформативно-комунікативна* – з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача(прийом інформації та відповідна реакція на неї).

*Регулятивно-комунікативна* – відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.

*Афективно-комунікативна* – відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

#### 1.4. Зони спілкування

Ділове спілкування підсвідомо здійснюється на певній відстані між людьми, причому виділяються такі зони спілкування (рис. 1.4):

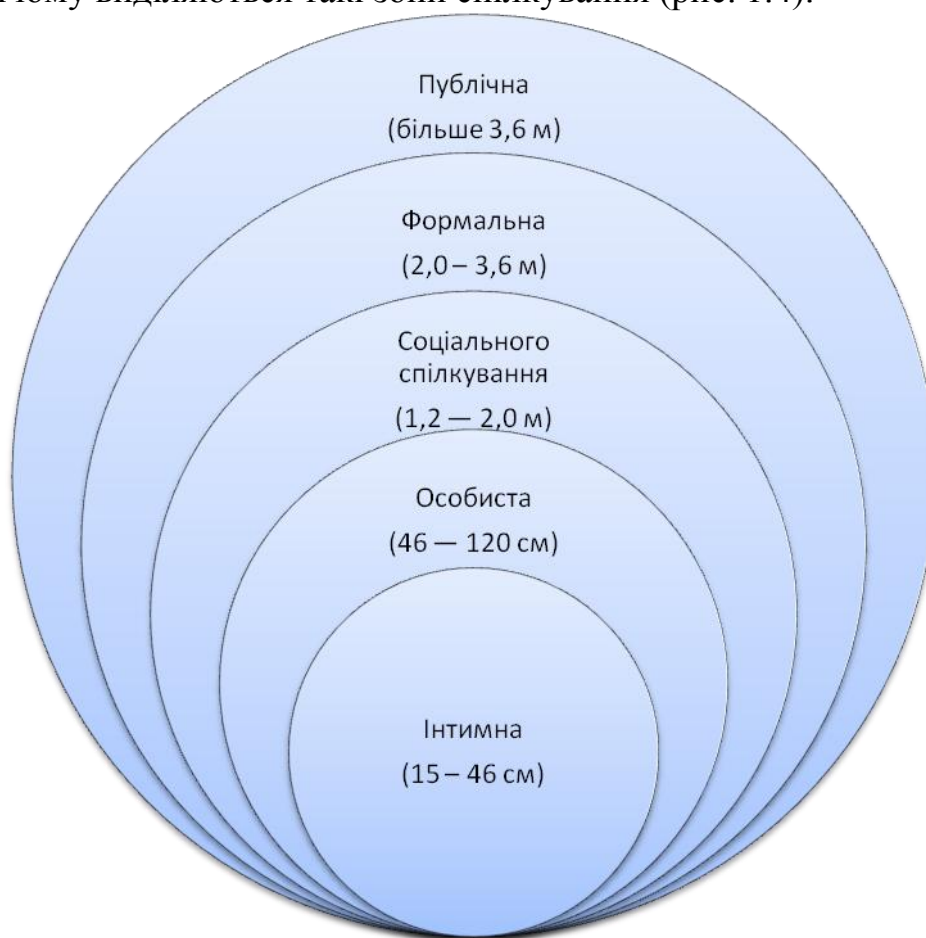


Рис. 1.4. Зони спілкування

Інтимна зона – спілкування з близькими, батьками, родичами. Це зона, де застосовується фізичний контакт між людьми.

Особиста зона – спілкування з друзями і однодумцями.

Зона соціального спілкування - відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі.

Формальна зона – ділові переговори, візити до вищих чиновників.

Загальнодоступна або публічна зона – спілкування з великою групою людей.

Величина кожної зони залежить не тільки від ситуації, а й від національно (культурного поля особистості, від статусу партнера, з яким ведеться спілкування, від власного настрою.

**Враховуючи сказане вище, в діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні правила:**

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера);
- дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Нерідко ділове спілкування порівнюють з грою в шахи, де неможливо «закреслити» непродуманий хід. Якщо хід вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно робити за нових умов.

### 1.5. Рівні спілкування

У спілкуванні розрізняються ряд його рівнів, знання яких дає змогу краще розібратись в ситуації, глибше її зрозуміти, зробити певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення ділових контактів (рис. 1.5).

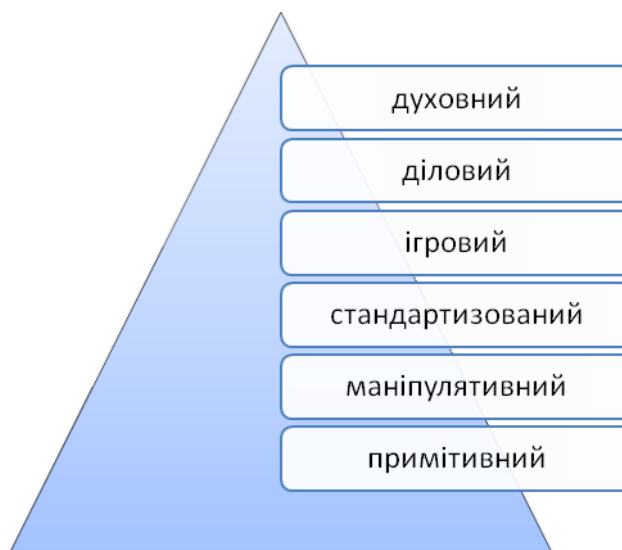


Рис. 1.5. Рівні спілкування

Найнижчим рівнем спілкування – є *примітивний рівень*. На цьому рівні співбесідник сприймається як об'єкт, а не партнер у спілкуванні (як він

виглядає, у що вдягнутий, вік тощо). І такий рівень ділового спілкування має місце на початкових етапах.

На *маніпулятивному рівні* співбесідник вбачає партнера, як суперника в грі, яку обов'язково необхідно перемогти. При цьому перемога – це вигода: матеріальна, життєва, психологічна тощо.

На *стандартизованому рівні* спілкування відбувається на основі певних стандартів. Іншими словами, мова йде про «контакт масок»: «маска нуля» (я вас не чіпаю і ви мене не чіпайте), «маска тигра» (маска агресивності), «маска зайця» (щоб не притягти до себе гнів, чи насмішки інших).

На *ігровий рівень* люди виходять з тими, кого хоча б трохи знають, чи мають певні почуття. На цьому рівні виникає інтерес до особистості співбесідника. Тут партнери прагнуть бути цікавими один одному, тому спонтанно «грають», щоб «бути цікавими». За зовнішніми ознаками «гра» схожа на маніпуляцію, однак відчуття між партнерами істотно відрізняються: маніпулятор байдужий до іншого, перемога і самоствердження – ось його цілі, а «гравець» будує діалог на небайдужості іншого співбесідника. Також даний рівень охоплює розуміння один одного без слів.

*Діловий рівень* спілкування характеризується тим, що у співбесідника партнер викликає певний інтерес: як учасник спільної діяльності, як людина, що може допомогти у вирішенні спільної проблеми. Саме на цьому рівні люди перестають думати про те, який вигляд вони мають та про свої індивідуальні ролі, тут головне – справа. В цілому, спілкуючись на даному рівні, люди отримують від розмови не лише певні «плоди» спільної діяльності, але й відчуття довіри та взаємної прив'язаності. Якщо на ігровому рівні спілкування більш святкове, то на діловому воно набагато серйозніше та глибше.

*Духовний рівень* вважається найвищим рівнем спілкування, оскільки на цьому рівні партнер викликає високі почуття: від дружби до любові.

Ділове спілкування може відбуватися на будь-якому з цих рівнів, але важливим є застосування в даному виді спілкування саме *ділового та духовного рівнів*, які є найбільш дієвими та плідними. Плідні тому, що здатні пробуджувати найцінніші якості і найширші творчі можливості особистості, збуджувати зацікавленість, виявляти спільні інтереси, що приводить до взаємозгоди.

Цікавими виявилися дослідження проведені в 10 крупних організаціях України, які ілюструють застосування рівнів спілкування між керівником та підлеглими (таблиця 1.1.). Для цього здійснили опитування керівників організацій з єдиного питання: «Що знає, а чого не знає керівник про свого підлеглого?» Результати показують, що в основному спілкування відбувається на нижчих рівнях, і тільки одиниці керівників знають індивідуальні особливості своїх підлеглих.

Але лише спілкування на вищих рівнях дає можливість дізнатися глибше про свого підлеглого: його вподобання та налаштування, пріоритети

та настрої, які прямо впливають на його зацікавленість в роботі, лояльності по відношенню до організації та командну приналежність.

Таблиця 1.1.

### Підлеглий під кутом зору керівника

Кут зору, під яким розглядається підлеглий	Якими матеріалами користується керівник у своєму аналізі	Міра, характер знання матеріалів про підлеглого (відсоток відповідей )
1. Підлеглий як штатна одиниця	Анкетні дані	100 % — знають добре
2. Підлеглий як працівник	Дані про кваліфікацію, аналіз ставлення підлеглого до праці	75 % — знають здебільшого добре, 25 % — ознайомлені
3. Підлеглий як член колективу	Ставлення до співробітників	65 % — знають непогано, 35 % — обізнані в загальному плані
4. Підлеглий як член сім'ї	Поведінка в побуті після роботи	25 % — більш-менш обізнані , 75 % — майже нічого не знають
5.Індивідуальність підлеглого	Характер, темперамент, психологічні дані	10 % — знають за рідкісним випадком, 90 % — майже нічого не знають
6.Світоглядна позиція підлеглого	Мета, ідеали, погляди, прагнення, життєві переконання	100 % — знають дуже погано за поодинокими винятками
7.Індивідуальні інтереси	Заняття, захоплення після роботи, у вільний час	100 % — знають дуже поверхово, а переважна більшість — зовсім нічого

Отже, кожен з названих вище рівнів має місце в спілкуванні і може проявитися в різних ситуаціях, які диктують відповідні людські відносини, чи ціль та результат ділової розмови.

## ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1. Механізм та ефекти взаємосприйняття
2. Комунікативні бар'єри
3. Прийоми ефективного впливу на співрозмовника

### 1. Механізм та ефекти взаємосприйняття

*«Поки є розум, пізнавай людей»*

*Народна мудрість*

Незалежно від того, про що йде мова в діяльності: ліквідацію організації чи розширення або диверсифікацію бізнесу, купівлю партії автомобілів чи продаж нафтопереробного комбінату, прийом на роботу чи звільнення у зв'язку з невідповідністю зайнятій посаді – дані ситуації характеризуються особливостями людського спілкування. І саме ті керівники, службовці, які вміють розпізнавати людей за їх вербальною та невербальною поведінкою, і вміють за будь-яких обставин використовувати ці якості, можуть мати реальну перевагу.

По-різному кожен з нас будує свої відносини з оточуючими людьми, але справжня сутність, реальна натура людини не може змінювати як хамелеон свій колір відповідно до оточення. Уважно спостерігаючи за підсвідомими прихованими чи неприхованими діями, можна зрозуміти під будь-якою маскою істинну природу конкретної особи, її характер.

Оскільки спілкування є процесом взаємодії двох або більше суб'єктів, йдеться про встановлення контакту та взаємопізнання людей.

**Механізми взаємосприйняття** у спілкуванні ґрунтуються на контакті, тобто на взаємному спостереженні і сприйманні тих якостей і особистих рис, які визначають інтерес людей одне до одного (рис. 2.1).

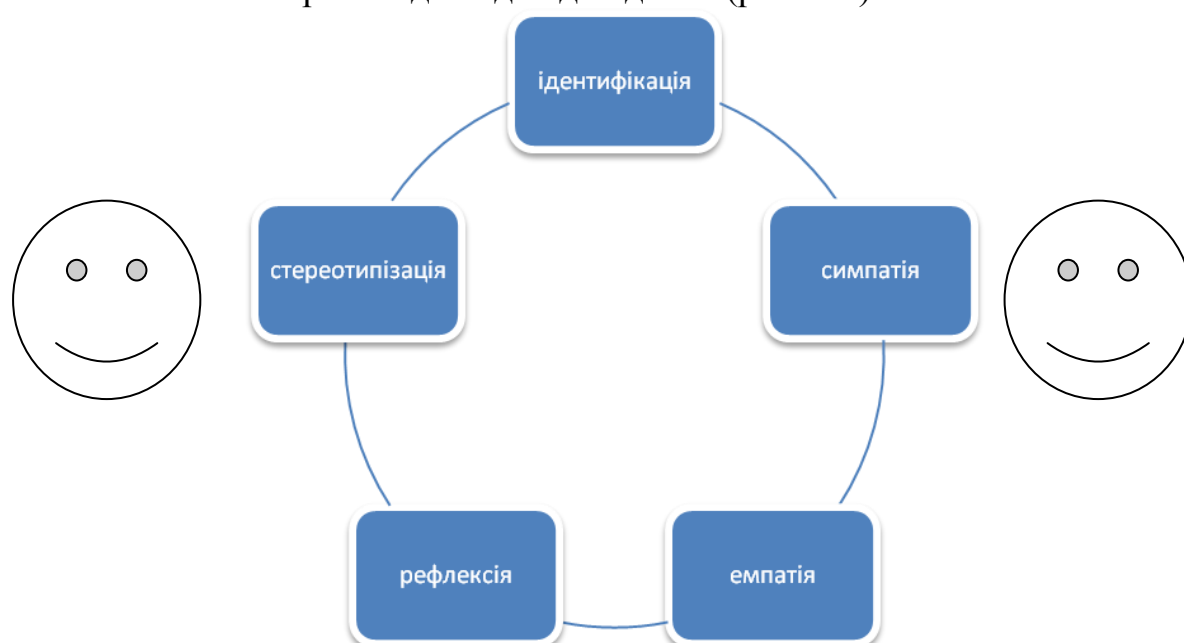


Рис. 2.1. Механізми взаємосприйняття

Розглянемо їх детальніше:

**Ідентифікація** (від лат. *idenficate* – ототожнювати) – це уподібнення себе до іншого, вміння поставити себе на місце іншого, поглянути на речі його очима, ототожнити себе з ним, погодитись на певний контроль з його боку. Всі ці способи спрямовані на досягнення взаєморозуміння партнерів по спілкуванню, на кращу організацію їх сумісної діяльності.

**Симпатія** (від грец. *sympatheia* – потяг, внутрішня прихильність, доброзичливість) — схвальне позитивне емоційне ставлення людини до інших людей чи груп, яке проявляється в приязності, доброзичливості, захопленості, що сприяють спілкуванню, взаємоповазі і взаємодопомозі.

**Емпатія** (від грец. *empathia* – співпереживання) – особливий спосіб розуміння іншої людини, коли домінує емоційне сприйняття її внутрішнього світу. Форми емпатії: співпереживання та співчуття. Від цього значною мірою залежатиме ефективність взаємодії. Психологи пояснюють емпатичне розуміння як «уміння увійти в середину особистісного світу значень іншої людини і побачити правильність свого розуміння».

**Рефлексія** (від лат. *reflexio* – відображення, обернення назад) – осмислення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню. Це вже не просто знання про іншого, але й знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний подвоєний процес дзеркального відображення один одного.

**Стереотипізація** (від лат. *stereos* – твердий, *typos* – відбиток) – спрощене, схематичне, однобічне, перебільшене і, як правило, засноване на упередженні уявлення про якийсь об'єкт. Суть цієї помилки розкривається у фразах типу: Ти такий, як всі (керівники, чоловіки, солдати...). Народна мудрість «Не всі кури однієї натури» застерігає від такої упередженості. Стереотип є процесом приписування схожих характеристик усім членам соціальної групи або спільноти без достатнього увідомлення можливих відмінностей між ними. Стереотипізація може призвести до певного, а часом не виправданого спрощення процесу пізнання іншої людини.

Перше враження про іншу людину формується через сприйняття її зовнішнього вигляду, зовнішніх ознак і зумовлює весь характер міжособових взаємин. Крім того, відбувається усвідомлення цілей, потреб, мотивів поведінки іншої людини тощо.

До ефектів міжособового сприйняття можна віднести такі.

**Ефект ореолу** – це звичне, усталене судження про якусь рису людини, яке поширюється на всю особу, або, коли свої якості, особливо небажані, одна людина переносить на іншу; отже, це стереотипне оцінювання та приписування. Наприклад, якщо людина гарно знає англійську мову, то всі інші її якості не такі важливі.

**Ефект первинності** – виявляється в процесі сприйняття незнайомої людини, тобто до уваги береться переважно остання (найбільш нова)

інформація. Щодо незнайомої людини, то тут діє протилежний принцип – найбільш вагомою частиною вважаються первісні дані, початкові відомості.

**Ефект бумерангу** – дія, спрямована проти чогось або когось і повертається проти тих, хто зреалізував такі дії (наприклад, хтось намагається методом тиску нав'язати певну точку зору). Здебільшого ефект бумерангу проявляється у випадках, коли люди, яким адресовано інформацію, з явною недовірою ставляться до джерела інформації, коли інформація не відповідає умовам, що змінилися.

Стереотипи та ефекти відіграють подвійну роль у спілкуванні: з одного боку, вони скорочують час ознайомлення з іншими людьми, дають змогу вступати у контакт з людьми різного віку, статі, професійної і соціальної незалежності; з іншого – можуть сприяти формуванню хибних знань про людей, що негативно впливає на весь процес спілкування. З огляду на це точність і адекватність сприймання людини людиною є необхідною умовою ефективності спільної діяльності, ефективного спілкування.

## 2. Комунікативні бар'єри

Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від успішності ділового спілкування керівників та підлеглих, а також від особливості спілкування персоналу з відвідувачами та партнерами організації. Сприяння досягненню взаєморозуміння між людьми, які працюють пліч-о-пліч, створення особистісного комунікативного комфорту для кожного працівника й організації загалом – невід'ємна частина роботи керівника.

Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді призводять до повного його блокування, провідну роль відіграють комунікативні бар'єри.

У загальному вигляді **комунікативні бар'єри** можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправник інформації) до реципієнта (одержувача).

Комунікативні бар'єри є однією з причин виникнення і розгортання внутрішньо-особистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктів, які виникають в організаціях. Вони також можуть призводити до зниження результативності діяльності працівників організацій, впливати на їх міжособистісні стосунки, емоційний стан, ступінь задоволення роботою тощо. Тому важливість профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації очевидна.

Стосовно основних **видів комунікативних бар'єрів** в організації слід зазначити, що психологами виділено такі їх види:

- **соціальні** (належність партнерів до різних соціальних груп, рівнів управління та сфер діяльності, різність статусів);
- **психологічні** бар'єри (індивідуально-психологічні особливості особистості (характер, темперамент, емоційний стан) симпатії чи антипатії,

відвертість чи її відсутність, різні життєві проблеми, настрій, страх, низька чи висока самооцінка тощо);

- **організаційні** (завелика кількість ланок у комунікаційному ланцюжку; стиль управління; монополія на інформацію; обхід інформації; «зашореність» начальника чи колеги; захисна реакція когось із співробітників; байдужість та недбалість керівництва; заклопотаність (власна чи когось із колег); умови праці, обмеженість часу).

Будь-якого роду інформація завжди була і є способом навіювання чогонебудь. Проте часто ми є свідками і зустрічної психологічній активності, званою протинавіюванням, тобто людина як би захищається від невблаганної дії мови іншої людини.

Механізм протівонавіювання споруджує потоки мови, інформації численні комунікативні бар'єри. Таким чином, комунікативний бар'єр – це психологічна перешкода на шляху адекватної інформації між партнерами по спілкуванню. Які ж це бар'єри і як їх долати?

**В процесі ділового спілкування можливе виникнення, принаймні, трьох комунікативних бар'єрів і їх різних модифікацій:**

1. «авторитет»;
2. «уникання»;
3. «нерозуміння».

Перші два забезпечують захист від джерела інформації, останній – захист від самого повідомлення.

**1. Бар'єр «авторитет».** Розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і відмовляє в довірі іншим. Таким чином, довіра і недовіра ніби персоніфікуються і залежать не від особливостей інформації що передається, а від того, хто говорить. Наприклад, старші люди рідко прислухаються до порад молодших.

Приналежність людини до «авторитету» залежить від наступних чинників:

- **соціального положення (статусу)**, від приналежності до реальної «авторитетної» групи. Психолог П. Уїлсон показував студентам різних класів коледжу одного і того ж чоловіка. У одному класі психолог представляв цього чоловіка як студента, в другому – як лаборанта, в третьому – як викладача, в четвертому – як доцента, в останньому – як професора. Після того, як гість йшов, студентів просили максимально точно визначити його зріст і зріст самого експериментатора. Виявилось, що зріст незнайомця неухильно збільшувалося у міру збільшення його соціального статусу, тоді як зріст психолога не змінювався. Цікаво, що різниця в зрості незнайомця від першого до останнього класу склала 14-15 см;

- **приємного зовнішнього вигляду** (чи охайна зачіска, чи причесаний, чи вигладжений, чи поголений, чи застебнутий на всі гудзики тощо);

- **доброзичливого відношення до адресата дії** (усмішка, привітність, простота у спілкуванні тощо);

- **компетентності**;



• **щирості**, причому якщо слухач довіряє тому, хто говорить, то він дуже добре сприймає і запам'ятовує висновки і практично не обертає уваги на хід міркувань. Якщо ж довіри менше, то до висновків він відноситься прохолодніше, проте дуже уважний до аргументів і ходу міркувань.

**2. Бар'єр «уникнення».** Людина уникає джерел дії, ухиляється від контакту зі співбесідником. Якщо відхилитися неможливо, то вона докладає всі зусилля, щоб не сприймати повідомлення (неуважний, не слухає, не дивиться на співбесідника, використовує будь-який привід для припинення розмови). Іноді уникають не тільки джерел інформації, але і певних ситуацій (наприклад, прагнення закрити очі, коли не подобається те, що людина бачить).

*Як же долати цей бар'єр?* Встановлено, що найчастіше бар'єр обумовлений тим або іншим ступенем неуважності. Тому тільки управляючи увагою співбесідника, аудиторією, можна подолати цей бар'єр. Головне при цьому вирішити дві взаємопов'язані проблеми:

1. привернути увагу;
2. утримати увагу.

*На людську увагу найбільше впливають наступні чинники:*

- актуальність і важливість інформації;
- її новизна, нестандартність подачі;
- несподіванка;
- інтенсивність передачі інформації;
- звучність голосу і його модуляція.

**Привернути увагу можна** при використанні трьох основних прийомів. До них відносяться:

• **прийом «нейтральної фрази».** На початку виступу, бесіди вимовляється фраза, прямо не пов'язана з основною темою, але має сенс, значення, цінність для співбесідника чи для всіх присутніх (звідки родом, останній переглянутий фільм, телепередача, прочитана книга, захоплення тощо);

• **прийом «заманювання».** Людина, що говорить вимовляє щось, що важко сприймається, наприклад говорить дуже тихо, монотонно або нерозбірливо, а слухачу доводиться докладати спеціальні зусилля, щоб хоч щось зрозуміти. Ці зусилля і припускають концентрацію уваги. Той хто говорить ніби «заманює» слухача в свої «сітки». Іншими словами, провокує слухача самого застосувати способи концентрації уваги, а потім їх використовує;

• **прийом «зорового контакту».** Розмовник обводить аудиторію поглядом, дивиться пильно на кого-небудь, вибирає декілька чоловік в аудиторії і киває їм.

Не менш важлива і **проблема утримання уваги**. Вирішити її можна наступними прийомами:

- **прийом «ізоляції»** (коли відводять співбесідника убік, усамітнюються, закривають двері і вікна в кабінеті і починають говорити);
- **прийом «нав'язування ритму»** (постійна зміна характеристик голосу і мови, тобто кажучи то голосніше, то тихіше, то швидше, то повільніше, то виразно, «з натиском», то скоромовкою, то нейтрально, розмовник як би нав'язує співбесідникові свою послідовність перемикавання уваги). Цим прийомом ліквідує монотонність звучання;
- **прийом «акцентування»** (вживання різних службових фраз, покликаних привернути увагу, типу «Прошу звернути увагу», «Важливо відзначити, що...», «Необхідно підкреслити, що...» і ін.).

**3. Бар'єр «нерозуміння».** Часто джерело інформації заслуговує довіри, авторитету, проте інформація «не доходить» (не чуємо, не бачимо, не розуміємо). Чому це відбувається і як можна ці проблеми вирішити?

Зазвичай виділяють чотири бар'єри нерозуміння: фонетичний (фонема – звук), семантичний (семантика – смислове значення слів), стилістичний (стилістика – стиль викладу, відповідність форми і змісту), логічний.

**Фонетичний бар'єр** нерозуміння виникає в наступних випадках:

- коли говорять на іноземній мові;
  - використовують велике число іноземних слів або спеціальну термінологію;
  - коли говорять швидко, невиразно і з акцентом.
- Подолати фонетичний бар'єр цілком можливо, і для цього важливі:*
- чітка, розбірлива і достатньо гучна мова, без скоромовки;
  - врахування специфіки аудиторії і індивідуальних особливостей людей (чим гірше знає людина предмет обговорення, тим повільніше треба говорити, тим детальніше потрібно пояснювати, люди різних національностей говорять з різною швидкістю: на півночі і в середній смузі – повільніше, на півдні – швидше; маленькі діти і люди похилого віку погано сприймають швидку мову тощо);
  - наявність зворотного зв'язку із співбесідником, з аудиторією.

**Семантичний бар'єр** нерозуміння виникає, коли фонетично мова «наша», але по змістовній суті «чужа». Це можливо по наступних причинах:

- улюблене слово має зазвичай не одне, а декілька значень;
- «смилові» поля у різних людей різні;
- часто використовуються жаргонні слова, таємні мови, що часто вживаються в певній групі (наприклад, сенс слів «перо», «капуста» тощо на злочинському жаргоні істотно відрізняється від дійсного значення).

Виникнення бар'єру можна пояснити так: ми зазвичай виходимо з того, що «всі розуміють, як я», а правильніше було б сказати зворотне – «всі розуміють по-своєму».

*Для подолання семантичного бар'єру необхідно:*

- говорити максимально просто;

• завчасно домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів, якщо треба роз'яснити їх на початку розмови.

**Стилістичний бар'єр** нерозуміння виникає, коли людина повинна зрозуміти інформацію, отже, відобразити в якійсь відповіді або дії тільки те словесне звернення, яке підпорядковане встановленій граматичній структурі. Іншими словами, якщо стиль викладу дуже важкий, не відповідає змісту, то слухач його не розуміє або відмовляється, не хоче розуміти.

З певними обмовками можна визнати, що стиль – це відношення форми повідомлення до його змісту. Тому головне при подоланні стилістичного бар'єру – правильно структурувати інформацію яка подається.

Є два основних **правила структурування інформації** в спілкуванні: правило рамки і правило ланцюга.

**Правило рамки** ґрунтується на дії психологічного закону роботи пам'яті, відкритого німецьким психологом Г. Еббінгаузом (цей закон часто називають ще «чинником ряду»). Суть його в тому, що початок і кінець будь-якого інформаційного ряду, з чого б він не складався, зберігається в пам'яті людини краще, ніж середина.

Рамки в спілкуванні створюють початок і кінець розмови. Для ефективності спілкування, майбутньої розмови, бесіди доцільно спочатку вказати мету, перспективи і передбачувані результати спілкування, а в кінці розмови – підвести підсумки, показати ретроспективу і відзначити ступінь досягнення цілей. Причому в первинному спілкуванні найбільш важливою частиною є початок, а при неодноразовому діловому спілкуванні – кінець розмови. У другому випадку людей не так цікавить, як проходили переговори, бесіда, як те, чим вони закінчилися.

**Правило ланцюга** засноване на тому припущенні, що зміст спілкування не може бути безформеною купою різноманітних відомостей, воно повинно бути певним чином структуроване, сполучене в ланцюг, «перераховане».

Можливо наступні варіанти перерахування:

- просте перерахування – «по-перше, по-друге, по-третє...»;
- ранжування – «спочатку про головне, тепер про складові елементи, нарешті, менш істотне...»;
- логічний ланцюг – «якщо це – те, тоді можна припустити, що..., а отже...». Логічна побудова повідомлення повинна вести співбесідника від привертання уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від основних положень до заперечень і питань, від заперечень і питань до висновку, а від висновку до заклику діяти.

**Бар'єр логічного нерозуміння** виникає, якщо людина, говорить або робить щось в суперечності з правилами логіки; тоді ми не тільки відмовляємося її розуміти, але і емоційно сприймаємо її слова негативно. При цьому неявно припускаємо, що логіка є тільки одна – правильна, тобто наша.

Однак ні для кого не секрет, що існують різні логіки: жіноча, дитяча, вікова і так далі. Кожна людина думає, живе і діє за своєю логікою, але в

спілкуванні, якщо тільки ці логіки не співвіднесені або якщо у людини немає ясного уявлення про логіку партнера, виникає бар'єр логічного нерозуміння.

*Подолання логічного бар'єру можливо при дотриманні наступних умов:*

- врахування особливостей логіки і життєвої позиції співбесідника. Для цього необхідно приблизно уявляти собі позицію партнера, співбесідника (хто він, на яких позиціях тощо), а також індивідуальні і соціально-ролеві особливості, оскільки прийнятність або неприйнятність тієї або іншої логіки для партнера в основному залежить від його початкової спрямованості;

- правильна аргументація.

*Існують різні види аргументації:*

- висхідна (коли сила аргументів до кінця спілкування зростає). До неї доцільно звертатися при високій зацікавленості в розмові співбесідника і при його високому освітньому рівні;

- спадна (коли сила аргументів до кінця повідомлення слабшає). До неї доцільно звертатися при необхідності пробудити увагу і інтерес і при низькому інтелектуальному рівні;

- одностороння (коли слідує аргументи тільки позитивні або тільки негативні). До неї доцільно звертатися, коли треба закріпити погляди, що вже є у людей, уявлення, коли позиції сторін схожі, коли у об'єкту дії низький інтелектуальний рівень;

- двохстороння (коли використовуються різні – як позитивні, так і негативні – аргументи). До неї доцільно звертатися, коли слухач, співбесідник байдуже або негативно налаштований на сприйняття даної інформації, тобто коли аргументи протирічать його уявленням, що склалися, установкам, коли у співбесідника високий інтелектуальний рівень.

Таким чином, бар'єри в спілкуванні не є результатом свідомого, довільного і направленого захисту від дії інформації. Їх дія суперечлива. Система бар'єрів є свого роду автоматизована охорона – при своєрідному спрацьовуванні охоронної сигналізації автоматично перекриваються підступи до людини. Інакше мозок і психіка людини просто не витримали б обвалу інформації. Проте іноді бар'єри грають і негативну роль.

Наприклад, важко викладена, але потрібна інформація не сприймається або сприймається із спотвореннями, неповно. Людина, що знає рішення, але що не має авторитету, може бути не почута. Вирішити це протиріччя дозволяє знання соціально-психологічних особливостей перерахованих бар'єрів і способів їх подолання.

### **2.3. Прийоми ефективного впливу на співрозмовника**

*«Грай не себе – грай партнера»*

*К. Станіславський*

Психологічні особливості ділового спілкування полягають в знанні закономірностей психічної діяльності співрозмовників та вмінні застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях. Це дозволить

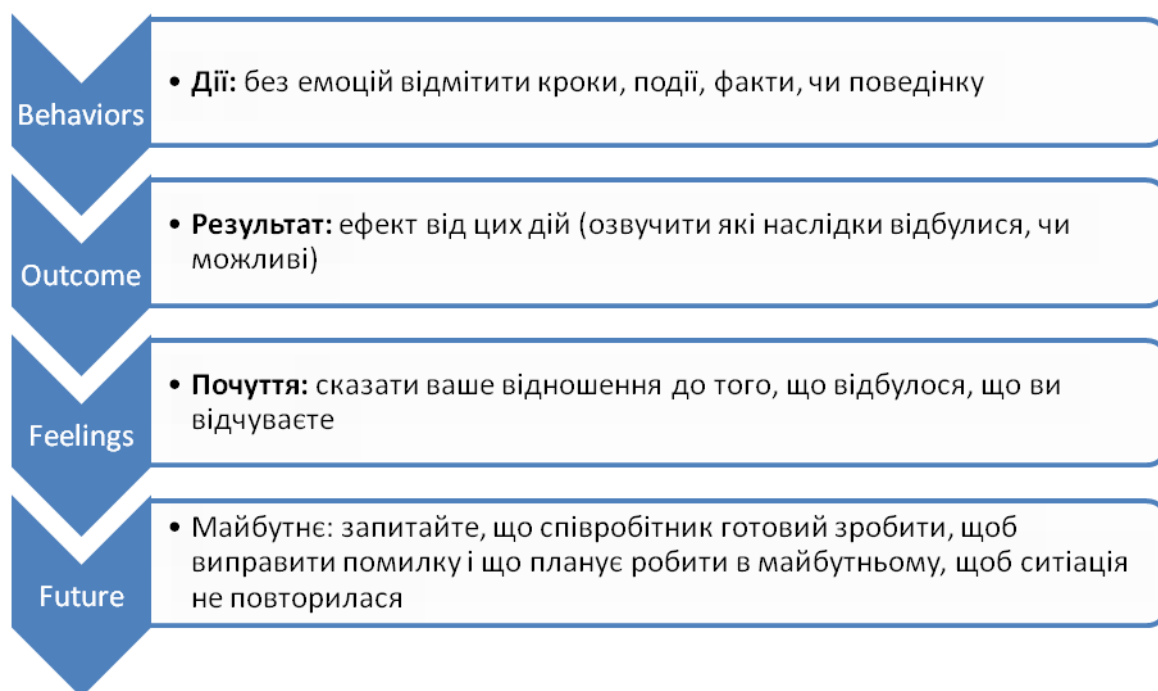
створити сприятливий психологічний клімат ділової розмови, скласти хороше враження про себе, розпізнати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

Можна виділити наступні комунікативні прийоми, які дають змогу спрямувати розмову в конструктивне русло.

### **Конструктивний зворотній зв'язок.**

Робочі ситуації передбачають як похвалу так і критику результатів діяльності співробітників. Люди влаштовані так, що в кожного є сумнів «чи все зі мною добре?» Неконструктивна критика ці сумніви миттєво підсилює і провокує людину, яку критикують захищатися і оправдовуватися. Чи чує людина в цю хвилину те, що їй говорять? Ні. Виходить, що сама критика не має жодного сенсу.

Однією з методик **конструктивного зворотного зв'язку** є **4-ри крокова методика BOFF**:



### **Наприклад,**

Крок 1. Ви сьогодні запізнилися на роботу на 30 хвилин.

Крок 2. В цей час могли прийти відвідувачі. В наслідок чого могли виникнути конфліктні ситуації щодо відсутності прийому.

Крок 3. Мене це злить і розстроює.

Крок 4. Що будете робити щоб приходити на роботу вчасно?

Окрім даної методики, можна окреслити ряд правил, які роблять **процес критики ефективним** та спрямованим на розв'язання проблем:

1. Уникайте таких слів як «завжди», «часто», «ніколи»
2. Зосереджуйтеся на поведінці, а не особистості людини. Наприклад, «ти повільно працюєш», замість – «ти ледар».

3. Замість оцінок (добре, погано, жахливо) давайте опис дій. Наприклад: «звіт подано своєчасно, дотримано стандартів, але при цьому дані фінансового відділу не включені».

4. Не узагальнюйте, говоріть про конкретні факти і дії.

5. Вискажіть критику відразу після допущених помилок. При першій можливості. Немає жодного сенсу говорити про це через місяць.

6. Не критикуйте людину в присутності інших.

7. Відображайте факти без емоцій.

8. Не зрівнюйте поведінку людини з іншими.

9. Намагайтеся критикувати щось одне.

10. Не вибачайтесь, говорячи справедливу критику.

11. Уникайте іронії.

12. Поєднуйте похвалу та критику. Правило «гамбургера»: починайте з приємного, далі вказуйте на помилки і завершуйте позитивним.

**Правила, що допоможуть переконати співрозмовника під час ділової розмови.**

**1. Правило Гомера:** черговість аргументів, які застосовуються, впливає на їхню переконливість. Ефективним є такий порядок аргументів: *сильні – середні – один найсильніший*.

Таким чином, слабкими аргументами краще не користуватися: виявивши їх у процесі підготовки, не слід застосовувати їх для переконання. Вони принесуть лише шкоду. Не кількість аргументів вирішує результат справи, а їхня переконливість і надійність.

**2. Правило Сократа:** для одержання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, а спочатку поставте співрозмовнику два коротких, простих питання, на які він без ускладнення відповість вам «так».

Встановлено, що, коли людина говорить або чує «ні», у її кров надходять гормони адреналіну, що налаштовують її на боротьбу. І навпаки, слово «так» приводить до появи «гормонів задоволення» (ендорфінів). Одержавши дві порції «гормонів задоволення», співрозмовник розслаблюється, налаштовується доброзичливо, йому психологічно простіше сказати «так», ніж «ні».

**3. Задавайте партнерові приємні питання.** На початку розмови підбирайте своєму партнерові такі питання, на які б йому було приємно відповідати. Заохочуйте співрозмовника більше розповідати про себе та про свою організацію. Вища мета будь-якого спілкування – досягнення раппорта – близьких, довірливих взаємовідносин, глибокої прив'язаності, симпатії до іншої людини.

**4. Правило Паскаля.** Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя». Так, часто співрозмовник не погоджується з нами тільки тому, що згода асоціюється в його свідомості з втратою своєї гідності. Запропонуйте таке рішення, що дає співрозмовнику можливість з

чесстю вийти зі скрутного положення, – це допоможе йому прийняти вашу точку зору.

**5. Уникайте прямих протиріч.** Краще уникати прямого протиріччя поглядам інших. Не треба самовпевнено відстоювати свою точку зору. При наявності «гострих кутів» у розмові не треба застосовувати слова і вирази, що підкреслюють тверду думку, наприклад: Безумовно, лише так і не інакше. Краще їх замінити на вирази: Мені так здається. – Я гадаю. – Я думаю тощо. Коли партнер заявляє щось помилкове, краще відмовити собі в задоволенні негайно це викрити. Краще почати свою відповідь із зауваження, що за певних умов і обставин така думка може бути правильною, але в цьому випадку справа зовсім в іншому.

**6. Переконливість аргументів у значній мірі залежить від іміджу і статусу переконуючого.** Високе посадове або соціальне становище, успіхи в певній сфері діяльності, освіченість, визнання заслуг, гарні особисті якості, позитивна репутація у колег, партнерів підвищують статус людини, а разом з ним – і вагу його аргументів.

**7. Не заганяйте себе в кут,** не знижуйте свій статус. Так, варто уникати вибачень (без належних на це причин), прояву ознак невпевненості («Вибачите, якщо я перешкодив», «Я б хотів ще раз почути», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати»), оскільки така поведінка знижує статус.

**8. Не принижуйте статус співрозмовника.** Будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника принижує його статус і викликає, як правило, негативну реакцію. Наприклад, керівник може штучно підвищити свій статус, застосовуючи вплив на відвідувача за допомогою зміни форми свого крісла і запропонувавши простий табурет для відвідувача.

**9. Вселяйте партнеру почуття його гідності.** Із самого початку розмови необхідно окремими фразами ненав'язливо дати зрозуміти партнеру, що ви поважаєте його і ту організацію, де він працює. Але робити це слід невимушено, щиро, щоб не було схоже на дешеві компліменти. Справа в тому, що глибоким прагненням, яке властиве кожній людині, є бажання бути поміченим. Кожен із нас хоче бути гідно оціненим – це один із найважливіших законів людської поведінки. Майже кожен, кого зустрічаєте, буде вважати себе кращим за вас. Тому значно легше буде знайти правильний шлях до серця співрозмовника, якщо ненав'язливо дати йому зрозуміти, що знаєте про його значимість.

**10. До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимось поблажливо,** а до аргументів неприємного – з упередженням.

Одне з правил ведення ділової бесіди говорить, що задача першої частини бесіди – створити атмосферу взаємної довіри. Механізм дії цього правила такий же, як і правила Сократа: приємний співрозмовник стимулює вироблення «гормонів задоволення» і небажання вступити в конфронтацію. Неприємний – навпаки. Приємне враження створюється багатьма обставинами: поважним відношенням, умінням вислухати, грамотною мовою, приємними манерами, зовнішнім виглядом тощо.

**11. Починайте розмову не з тих моментів, що вас розділяють, а з того, у чому ви згодні з опонентом, що у вас спільного.** Нехай це будуть навіть другорядні обставини у висловленні співрозмовника. Якщо ж ви зовсім ні з чим не згодні, подякуєте хоча б за те, що співрозмовник чітко виклав свою позицію і що вам цікаво було познайомитися з його точкою зору на проблему, а вже потім викладайте свої аргументи, що підводять співрозмовника до ваших висновків.

**12. Виявляйте емпатію (співпереживання) та застосовуйте приєднання (відображення).** Емпатія допомагає краще зрозуміти співрозмовника, передбачити хід його думок і встановити рапорт. Приєднання сприяє створенню такої атмосфери ділового спілкування, за якої все, що бачить, чує і сприймає партнер, є правильним, хорошим і справедливим з його точки зору. Першим способом приєднання може виступити мова тіла (поза, жестикуляція, хода, вираз обличчя, дихання, одяг і т.п.). Другим способом приєднання є вимова, її темп, тон, набір слів, сила голосу, використання символів і т.п. Третій спосіб здійснюється через сприйняття, терпимість, толерантність, зацікавленість, прояв уваги до рівня кваліфікації і досвіду партнера. Застосовуючи емпатію та приєднання можна краще зрозуміти їх поведінку, співпереживати та співчувати.

**13. Будьте гарним слухачем.** Уважне слухання – основа вашої переконливості: ніколи не можна переконати співрозмовника, якщо не розумієш хід його думок. Крім того, уважний слухач є привабливим для співрозмовника, тобто застосовуєтьсясьоме правило.

Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника. Слова, які найчастіше застосовуються, мають безліч значень у залежності від контексту і всі люди по-різному сприймають однакові слова. Тому дуже часто ступінь розуміння при прийнятті повідомлення (особливо усного) є низькою.

У залежності від ситуації можна перепитати: «Що ви маєте на увазі?»; «Уточніть будь-ласка»; «Чи не можна детальніше...».

**14. Частіше вживайте ім'я партнера.** Оскільки всі люди люблять свої імена, в діловому спілкуванні дуже важливо звертатись до людини по імені й по батькові як можна більш невимушено. При цьому даючи зрозуміти, що його ім'я для вас багато значить.



## ТЕМА 3. ТЕХНІКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- 3.1. Вербальні та невербальні особливості мовлення
- 3.2. Слухання в процесі спілкування
- 3.3. Постановка питань як складова ділової бесіди

### 3.1. Вербальні та невербальні особливості мовлення

*«Хочеш бути розумним, навчись розумно запитувати, уважно слухати, спокійно відповідати і зупиняєшся говорити, коли нічого більш сказати»*

*І. Лафатер*

Ніщо так не виказує походження, освіти, вихованість і самодисципліну, вважали наші предки, так швидко й промовисто, як слова, які ми уживаємо, і те, як ми це робимо.

Під час розмови, чи виступу сприйняття та поширення інформації відбувається з допомогою вербального (суть сказаного) та невербального (візуальні, аудіальні, тактильні, ольфокорні сигнали тощо) каналів. Вплив даних сигналів показано на наступному рисунку (3.2).

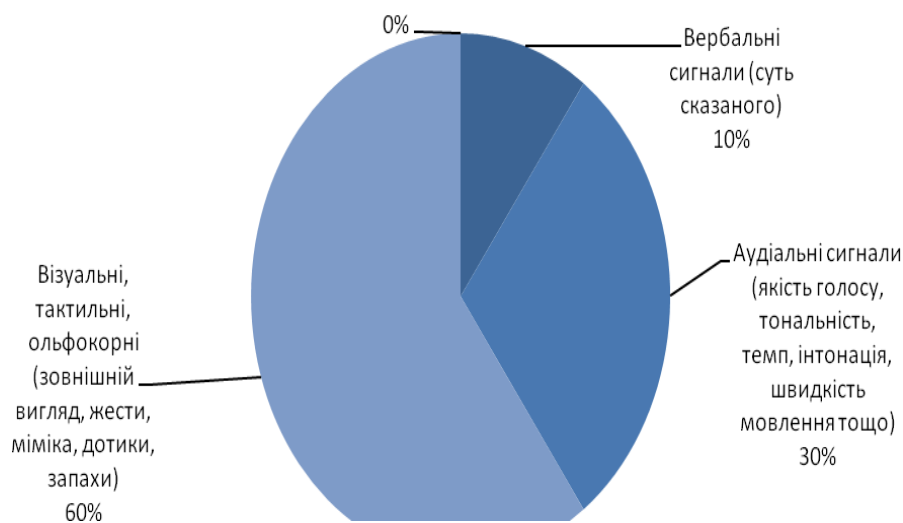


Рис. 3.2. Вплив вербальних та невербальних сигналів доповідача на сприйняття слухачем інформації

#### Розуміння невербальних сигналів.

Неодмінною умовою ефективного слухання є правильне розуміння мови невербальних сигналів. Фахівці в галузі невербальних засобів спілкування виділяють чотири групи найбільш ефективних сигналів: візуальні, акустичні, тактильні та ольфокорні.

Розглянемо їх детальніше:

### **1. Візуальні сигнали.** До них належать:

*Проксемічні:* зовнішній вигляд (ознаки віку, статі, раси, будова тіла, одяг, зачіска, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуса, борода, дрібні предмети в руках).

*Кінесичні:* Жести, міміка і поза (рухи голови, рук, ніг, тулуба, хода, вираз обличчя, очей, постава, посадка голови, напрям погляду, візуальні контакти, шкірні реакції (почервоніння, збліднення шкіри, спітніння)).

### **2. Акустичні сигнали** поділяються на:

#### **- Паралінгвістичні:**

*Тон голосу* – емоційно-експресивне забарвлення голосу (повчають, докоряють, добрий, злий, захоплений, офіційний, дружний),

*Гучність голосу* – сила голосу.

*Польотність голосу* – це його здатність бути добре чутним на значній відстані без збільшення гучності.

*Діапазон голосу* – використання в мові високих та низьких тонів. Монотонна мова (здебільшого середніх тонів) аудиторією сприймається з неохотою.

*Благозвучність голосу* – це чистота його звучання, відсутність неприємних призвуків (хрипоті, сиплості, гнусавості).

*Темп* пов'язаний зі швидкістю продукування мови: (швидко, сповільнено, із середнім темпом мовлення), оскільки він асоціюється з логікою, діловитістю. Середній темп – 150-170 сл./хв.

*Рухливість голосу* – це його здатність без напруги змінюватися по силі, висоті, темпу.

**- Ексталінгвістичні** (мовні паузи, сміх, плач, зітхання, хлюпання носом, кашель).

### **3. Тактильні сигнали** (дотик, потиск рук, обійми, поцілунок).

**4. Ольфокорні сигнали** (приємні і неприємні пахощі оточуючого середовища, природні і штучні пахощі людини).

### **Найбільш інформативними є такі п'ять сигналів:**

- жестикуляція – рухи рук і тіла;
- міміка – зміни на обличчі, контакт очей та спрямування погляду, психосоматичні процеси (почервоніння);

*Зоровий контакт* – напрям, частота, протяжність погляду очей – один з найважливіших компонентів невербального спілкування. Напрямок погляду показує спрямованість уваги співрозмовника і разом з тим дає зворотний зв'язок, що показує те, як ставиться співрозмовник до тих чи інших повідомлень. Погляд використовується також для установлення взаємин і повинен зустрічатися з очима партнера близько 60-70% від усього часу спілкування.

- поза партнера – положення та рухи тіла;

- дистанціювання – відстань між партнерами та раптові рухи щодо її зміни;
- інтонація – явища, пов'язані з голосом.

Найбільш суттєвими з них є жести та міміка, які найбільш об'єктивно відображають реакцію на повідомлення.

У практиці спілкування виділяють ряд **основних жестів, що відображують внутрішній стан людини та** передають додаткові факти про людину.

**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 вверху. Якщо ж співрозмовник почуває свою провину, чи розуміє некомпетентність, неправоту - він ховає 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 застібнутих піджаках. Той, хто змінює своє рішення в позитивну сторону, зазвичай розтискає руки й автоматично розстібає піджак. Цей жест демонструє бажання йти на зустріч і встановити контакт. Також коли стає зрозуміло, що угода з позитивним рішенням щодо обговорюваного питання можлива, і в тому випадку, коли створюється позитивне враження від спільної роботи, люди, що домовилися, можуть розстібнути піджаки, розпрямити ноги і пересунутися на край стільця, ближче до столу, що відокремлює їх від сидячих навпроти них співрозмовників (найчастіше партнерів по переговорах).

**Жести підозрілості і прихованості** 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 означає оборонний чи негативний стан співрозмовника. У цьому випадку варто переглянути те, що ви робите чи говорите, тому що співрозмовник почне уникати обговорення. Потрібно також врахувати і те, що цей жест впливає на поведінку інших людей. Якщо в групі з чотирьох чи більше людей ви схрестили руки в захисній позі, то незабаром можна чекати, що й інші члени групи підуть вашому прикладом. Також цей жест може означати 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, ніби пропонуючи співрозмовнику йти за вашим прикладом. Якщо це не допомагає, то слід змінити особливості розмови.

Жест, коли *кисті схрещених рук обхоплюють плечі* (іноді кисті рук впираються в плечі так міцно, що пальці стають білими), означає стримування негативної реакції співрозмовника на вашу позицію з обговорюваного питання. Цей прийом використовується, коли співрозмовники полемізують, прагнучи будь-що переконати один одного в правильності своєї позиції, причому нерідко це супроводжується холодним, ледве прищуленим поглядом і штучною посмішкою. Такий вираз обличчя означає, що ваш співрозмовник на межі, і якщо не прийняти оперативних заходів, 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 відчуття переваги, виражене великими пальцями рук.

Співрозмовник, що застосовує цей жест, зазвичай підграє одним чи обома пальцями, а при положенні стоячи характерно погойдується на підборах. Жест із використанням великого пальця виражає також глузування, зверхнє відношення до людини, на яку вказують великим пальцем ніби через плече.

**Жести міркування й оцінки** відбивають стан замисленості і прагнення знайти рішення проблеми.

Замислене вираження обличчя супроводжується жестом *«рука біля щок»*. Цей жест свідчить про те, що вашого співрозмовника щось зацікавило. Залишається з'ясувати, що ж спонукало його зосередитися на проблемі.

Жест *«пощипування перенісся»*, що зазвичай поєднується з закритими очима, говорить про глибоку зосередженість і напружені міркування. Коли співрозмовник перебуває в стадії ухвалення рішення, він почухує підборіддя. Цей жест звичайно супроводжується мруженням очей – співрозмовник ніби розглядає щось удалині, намагаючись знайти там відповідь на своє питання.

*Коли співрозмовник підносить руку до обличчя, спираючи підборіддя 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 невпевненості** найчастіше пов'язані з *почісуванням вказівним пальцем правої руки під мочкою вуха, чи бічної частини шиї* (зазвичай робиться близько п'яти рухів).

*Дотик до носа чи його легке потирання* – також знак сумніву. Коли вашому співрозмовнику буває важко відповісти на ваше питання, він часто вказівним пальцем починає торкатися, чи потирати 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 відчуває свою перевагу над вами.

*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) *пересувається, чи повертається убік дверей*, при цьому його ноги повертаються 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 тому ж ключі, то навряд чи досягнете 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 людину про його рішення, то найкраще буде помовчати і почекати. 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 застосовують цей жест, намагаючись «розтягнути час», щоб розв'язати складну проблему чи прийняти складне рішення. Це позитивний жест, але з тим, хто розходжується, 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 відрізняти жест «*руки за спиною в замок*». Він говорить про те, що людина розстроєна і намагається взяти себе в руки. Цікаво, що чим більше сердита людина, 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 роздратованість, і спостережливий партнер по переговорах напевно відчує це.

Жестом упевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими є і жест «*закладання рук за голову*». Багато співрозмовників дратуються, коли хтось 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, часто сидить, відвернувшись від інших, і дивиться в підлогу. Це найбільш популярний жест несхвалення. Це означає, що йому не подобається усе, про що тут говориться, навіть якщо на словах він з усім згодний.

**Жести готовності** сигналізують про бажання закінчити розмову чи зустріч і виражаються в подачі корпусу вперед, при цьому обидві руки лежать на колінах чи тримаються за бічні краї стільця. Якщо кожен з цих жестів проявляється під час розмови, то варто брати ініціативу у свої руки і першим пропонувати закінчити бесіду. Це дозволить вам зберегти психологічну перевагу і контролювати ситуацію.

Отже, врахування факторів невербального спілкування надзвичайно важливе у міжособових стосунках. Іноді саме жести, міміка можуть дати значну інформацію для учасників. Від знання суб'єктами різних нюансів невербального спілкування залежить успішність переговорів.

### 3.2. Слухання в процесі спілкування

*«Уміння слухати – це найбільший комплімент, який ми можемо зробити тому, хто говорить»*

*Д. Карнегі.*

Наступною складовою спілкування є слухання, а складовою ефективної розмови саме є ефективне слухання.

З усіх людських якостей уміння слухати найважче. Л. Фейхтвангер запевняв, що людині необхідно 2 роки, щоб навчатись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати.

#### **Заважає слухати:**

- обтяження власними проблемами, відволікання на свої сторонні думки;

- поспішність суджень. Дослідження показали, що у 70% випадків людина слухає уважно лише перші 2 хвилини, а потім подумки говорить собі: *Все ясно, чи Усе неправильно!* – і далі вже не дослуховує;
- критичність, негативність сприйняття і мислення іншої особи. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінки того, хто говорить, і значно менше – на щось нове, цінне, корисне;
- упередження проти того, хто говорить. Наприклад: *Що він може сказати розумного? – Ще молодий, некомпетентний* тощо;
- прагнення самоствердження. Дослідження показали, що інколи партнери зайняті обміркуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

**Виділяють такі види слухання:** рефлексивне та нерефлексивне.

**«Активне слухання» (рефлексивне слухання)** – це таке слухання, в процесі якого людина, яка говорить, впевнена в тому, що ви: слухаєте її, а не думаєте про своє; розумієте, про що вона говорить; співпереживаєте її емоціям.

Завдяки активному слуханню можна встановити зворотний зв'язок із партнером, контролювати точність сприйнятої інформації, перехопити ініціативу. До **технік активного слухання належать** такі (рис. 3.3):

"Чи не повторите ви ще раз?"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Я не розумію, що ви маєте на увазі",</li> <li>• "Я не зрозумів", "Чи не поясните ви це?"</li> </ul>
перепразування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Як я вас зрозумів...", "На вашу думку...",</li> <li>• "Іншими словами, ви вважаєте...",</li> <li>• "Як я розумію, ви говорите..."</li> </ul>
відображення почуттів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Мені здається, ви почуваетесь...",</li> <li>• "Мабуть, ви відчуваєте..."</li> </ul>
регулювання (резюме)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Те, що ви в даний момент сказали, може означати...",</li> <li>• "Вашими основними ідеями, як я зрозумів, є..."</li> </ul>
Ехо	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повторення останніх фраз, які сказав партнер</li> </ul>

Рис. 3.3. Техніки активного слухання

**Вияснення** – це звернення до співрозмовника з уточненням, що допомагає зробити повідомлення більш зрозумілим.

**Перепразувати** – означає сформулювати ту саму думку інакше, іншими словами, з метою перевірки точності сприйняття інформації.

**Відображення почуттів** – сприйняття емоційного стану співрозмовника. Відповідь чи емоційна реакція на почуття інших важливі тому, що в спілкуванні люди по суті обмінюються тим, що має для них особисто важливе значення.

**Регулювання (резюме)** – висновок щодо основних ідей, почуттів співрозмовника, партнера. Регулювання особливо необхідне в ситуаціях, які

виникають при обговоренні розбіжностей, врегулюванні конфліктів, розгляданні претензій, проведенні засідань різних робочих груп і комісій, а також у кінці телефонних розмов.

*Ехо* – це повторення без змін слів, словосполучень, чи речень, які промовив співбесідник. Застосовується, коли необхідно людині допомогти виговоритися, а вона з певних причин говорить мало. Ця техніка допомагає людині продовжити розмову, не зупинятися, а співбесіднику отримати більше інформації. Тоді слова, які повторюєте необхідно говорити в питальному тоні. Також застосовується для підкреслення важливої для співрозмовника інформації.

Є такі види «ехо-техніки»:

1. Ехо, що відображає емоції:

- *Він сказав про скорочення в колективі, і мені стало сумно....:*

- *Сумно..*

2. Ехо, що відображає суть сказаного:

- *Він сказав про скорочення в колективі, і мені стало сумно...*

- *Скорочення в колективі?..*

**Нерефлексивне слухання.** Полягає в умінні уважно мовчати, не втручаючись у мову співбесідника своїми зауваженнями. Нейтральні, по суті малозначимі фрази («Так!», «Як це?», «Розумію вас...», «Що?») є тими «мінімальними» і найпростішими відповідями, які дозволяють змістовно продовжити бесіду, співрозмовник запрошує до вільної невимушеної розмови.

Часто, враховуючи позу чи вираз обличчя, використовують так звані «буферні» фрази: «У вас вигляд щасливої людини», «Вас щось хвилює?», «Розумію», «Щось трапилось?», «Приємно це чути». Дослідження засвідчили, що проста нейтральна репліка підбадьорює співрозмовника і викликає в нього бажання продовжити розмову.

Корисне нерефлексивне слухання тоді, коли співрозмовник має бажання висловити своє ставлення, чи свою точку зору, проблему.



### 3.3. Постановка питань як складова ділової бесіди

*«Хто питає, той і веде»  
Народна мудрість*

Уміння сформулювати запитання дає можливість тактовно спрямовувати розмову в потрібне русло, оволодіти ініціативою. Вже самим фактом запитування людина показує, що хоче брати участь у спілкуванні, розвинути та поглибити його. Це переконує партнера, що до нього проявляється інтерес і є наміри встановити певні позитивні стосунки. Запитувати – значить виявляти приємну співрозмовнику зацікавленість до його особи.

Ще антична риторика знала **сім класичних запитань**, здатних упорядкувати діалог:



Інший варіант «питального аналізу» складається із **шести запитань**, що мають прояснити:



Мистецтво переконання полягає у тому, щоб підвести співрозмовника до потрібного висновку, а не нав'язувати цей висновок силою логіки, голосу чи авторитету.

Уміння формулювати питання впливає на отримання повної інформації від опонента.

Практикою ділового спілкування вироблена ціла система питань, **основними видами питань** є такі (рис. 3.4):

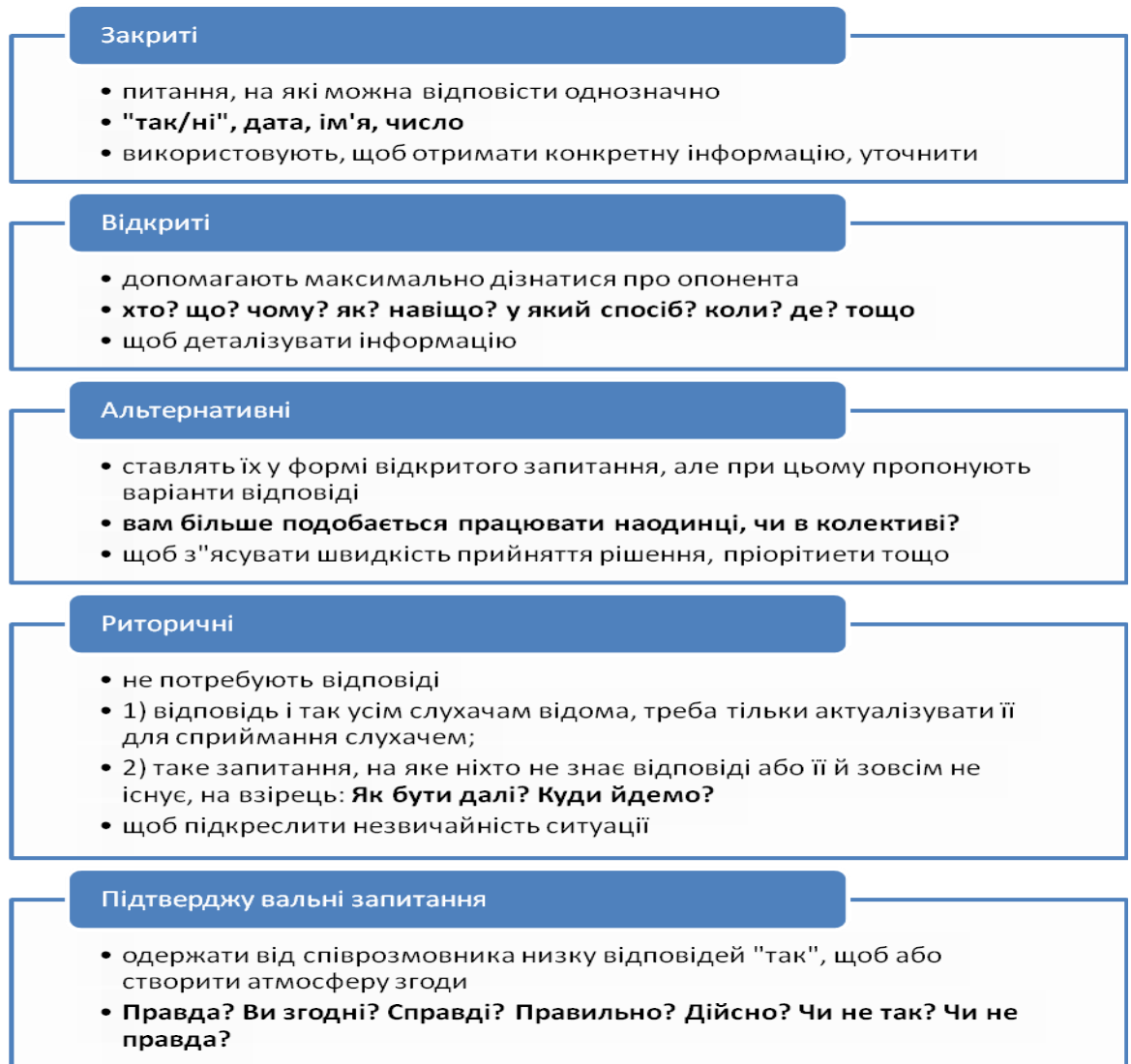


Рис. 3.4. Види питань

Правильно сформульоване запитання є необхідною умовою ефективних пошуків відповіді та отримання необхідної інформації.

## ТЕМА 4. ФОРМИ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

### 4.1. Ведення ділових зустрічей та переговорів

#### 4.2. Ділова розмова по телефону

#### 4.3. Ефективна нарада

### 4.1. Ведення ділових зустрічей та переговорів

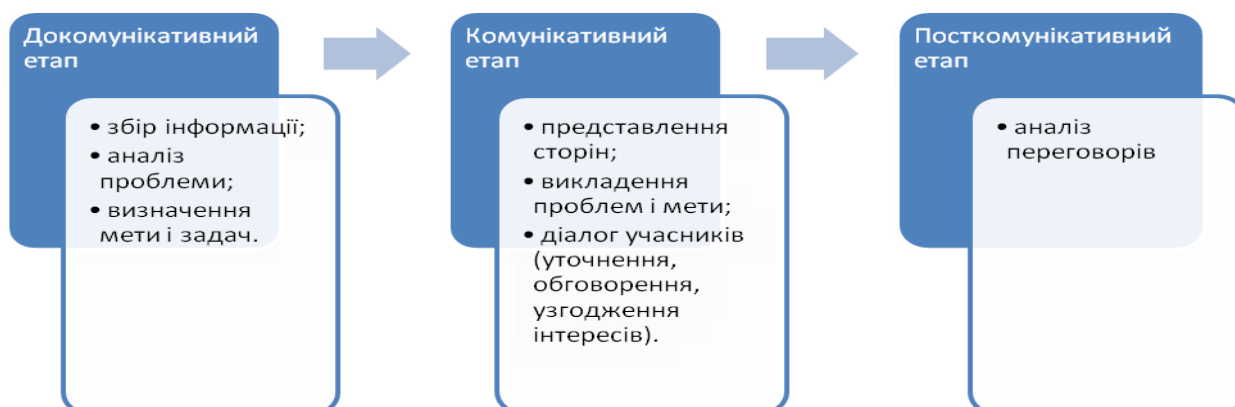
*«Не можеш перемогти суперника –  
об'єднайся з ним»*

*Народна мудрість*

Займаючи посаду спеціаліста, чи керівника в організації, часто приходится обговорювати робочі питання з партнерами, державними органами, відвідувачами, клієнтами, тому знання особливостей переговорного процесу та ефективне його проведення є вкрай важливим для держслужбовців.

**Переговори** – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

**Структурні елементи переговорів є такими:**



Іноколи працівники вважають зайвим спеціально готуватися до ділових зустрічей і переговорів і покладаються на свій досвід та інтуїцію. Разом з тим для отримання вдалих результатів необхідна клопітка підготовка. Так автор книги «Як вціліти серед акул» мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку.

**Підготовка до переговорів** повинна включати такі елементи:

- формулювання мети зустрічі, теми та плану розмови;
- підготовку відповідної інформації;
- формування групи учасників переговорів;
- визначення місця і часу проведення переговорів (рекомендують не планувати зустріч безпосередньо перед обідом чи відразу ж після нього, а

хоча б через годину; не планувати відповідальних зустрічей у понеділок (настрій на робочий тиждень) та в п'ятницю (очікування вихідних);

- складання порядку денного проведення кожного засідання (тривалість зустрічі та дотримуватися цього часу);
- погодження із зацікавленими організаціями певних проблем.
- підготовку аргументів й контраргументів.

**У ході підготовки до переговорів** спеціалісти рекомендують **обмірковувати відповіді на такі питання:**

1. Яку головну мету я ставлю перед собою в розмові?
2. Як відреагує на прохання про зустріч мій співрозмовник?
3. Чи готовий він до обговорення теми?
4. Що я хочу з'ясувати для себе?
5. Чи впевнений я в сприятливому для мене результаті розмови? Чи впевнений у цьому мій партнер?
6. Який результат влаштує (чи не влаштує) мене, його, обох?
7. Які засоби впливу на співрозмовника я використаю в розмові?
8. Які питання я поставлю?
9. Які питання може задати мені співрозмовник?
10. Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник:
  - в усьому зі мною погодиться;
  - рішуче заперечить, перейде на підвищений тон;
  - не відреагує на мої докази;
  - виявить недовіру до моїх слів, думок.

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу обирають відповідні **стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.**

**Класифікація стратегічних підходів** (рис. 4.1).

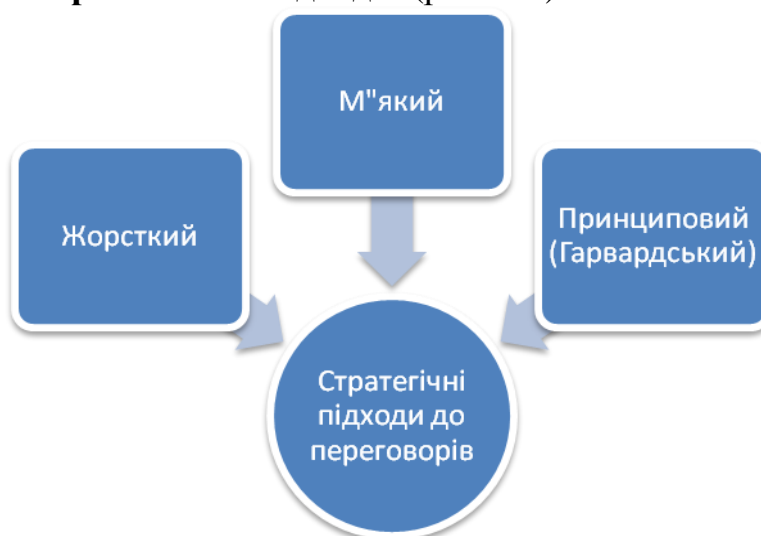


Рис. 4.1. Стратегічні підходи до ведення переговорів

- **Жорсткий** – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки,

необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів *суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто*.

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

- **Принциповий (Гарвардський)** – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, *приводить до досягнення розумного результату*.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципів переговорів. Вони протиставляють винайдений ними метод принципів переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у «переговорників» почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути «м'якими» і йти на поступки чи бути «жорсткими», оголосити війну і перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

Особливість методу принципів переговорів у *змісті вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* по переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

**У результаті застосування принципового підходу:**

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;
- стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори **характеризуються чотирма основними правилами** (рис. 4.2).

**Правило перше. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми**

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, «ваша проблема – не провина інших».

**Правило друге. Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях**

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але,

якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік.

***Правило третє. Розробляйте взаємовигідні варіанти***

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів.

***Правило четверте. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур***

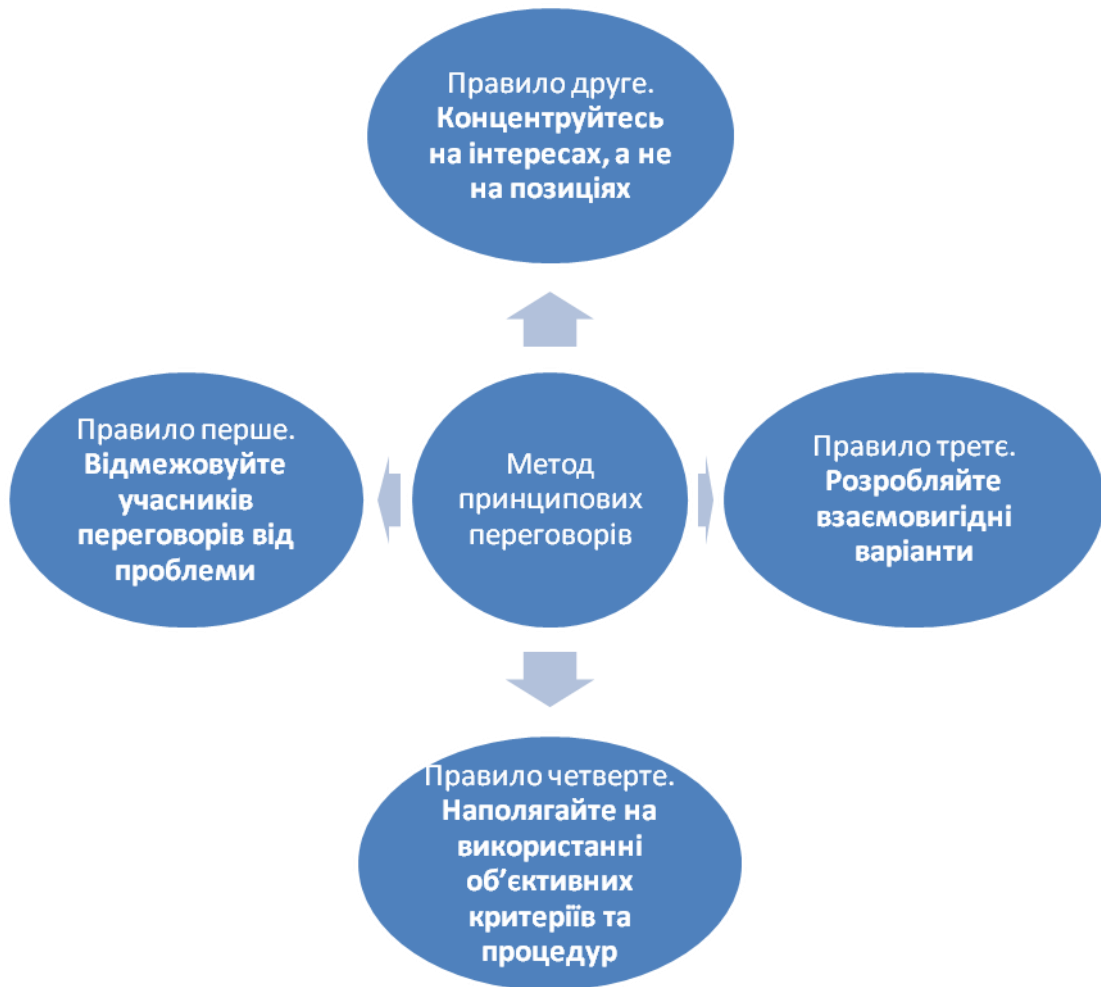


Рис. 4.2. Метод принципів переговорів

Значної популярності та широкого застосування набула концепція Томаса Кілмена, в якій виділяється 5 основних **стратегій (типів, стилів) поведінки людини в ситуації конфліктного спілкування**. В даній концепції стилі проведення переговорів описується через два головних відношення: «відношення до людей» і «відношення до результату».

Як видно з рисунка 4.3, в координатах відношення до людей і до результату виділяються п'ять головних стилів – «конкуренція», «пристосування», «ухиляння», «компроміс» і «співпраця». Визначивши стиль переговорів свого партнера, можна легко обрати тактику поведінки, особливо якщо знати цей стиль заздалегідь.

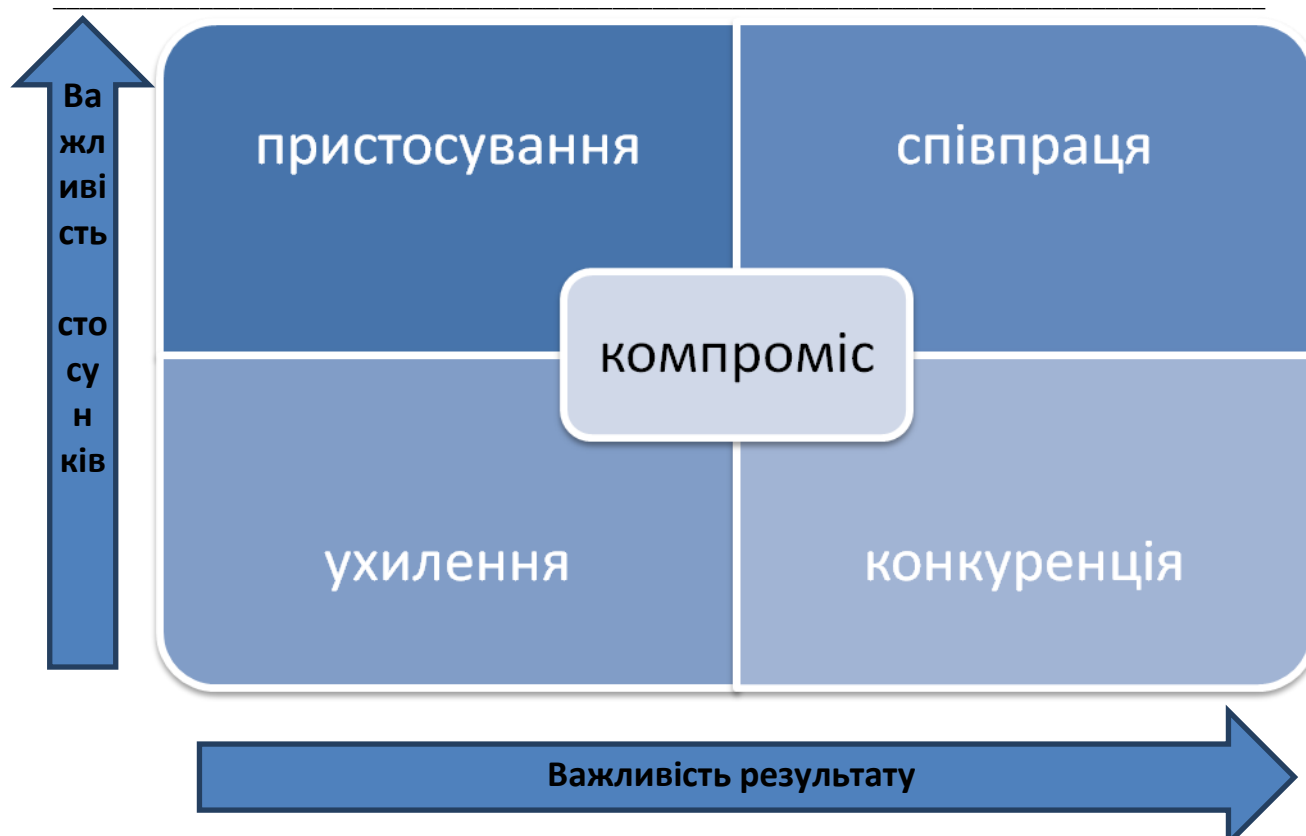


Рис. 4.3. Стили поведінки людини в ситуації конфліктного спілкування

Готуючись до зустрічі з партнером, необхідно засвоїти і **тактичні прийоми** позиційного торгу, які можуть застосовувати під час переговорів:

#### **Ухилення від боротьби.**

Застосовується захід тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь. Захід полягає в тому, що партнера просять відкласти розгляд питання, перенести його на інше засідання тощо. При цьому своє прохання треба переконливо аргументувати. Захід «ухилення» може відіграти позитивну роль, коли, наприклад, необхідно погодити питання з іншими організаціями або ретельно продумати, добре зважити позитивні і негативні моменти, пов'язані з прийняттям пропозиції партнера.

#### **Затягування або очікування.**

Цей захід близький за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

#### **Пакетування.**

Цей захід полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в «пакет» об'єднуються привабливі і малоприйнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

### **Максимальне завищення вимог.**

Цей захід полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно не прийнятні для партнера пропозиції.

### **Розміщення хибних акцентів у власній позиції.**

Основний зміст заходу в тому, щоб продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

### **Салями.**

Цей захід означає надання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салями. Використовується прийом для затягування переговорів. Це робиться для того, щоб, не розкриваючи своєї позиції повністю, вивідати у партнера більше інформації, змусити його «відкрити карти», щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

### **Ультимативність вимог.**

Часто використовують і такий некоректний захід, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде погоджена їх позиція.

### **Висування вимог в останню хвилину.**

Суть цього заходу в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена у контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може «зірватися». Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові та нові.

Переговори треба закінчувати спокійно, бо не виключена можливість, що до них ще колись доведеться повернутись.

## **4.2. Ділова розмова по телефону**

Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується технічні та організаційні моменти ділової зустрічі. За останні роки середня тривалість телефонної розмови збільшилася втричі, хоч обсяг інформації, що передається, залишився тим самим. А в реєстрі безцільної трати ділового часу телефон стоїть на другому місці після неочікуваних візитів. Тому актуальним залишається питання ефективності даного виду ділового спілкування.

Вважається, що добре підготовлена телефонна розмова може замінити чотири ділових листи і тривати 3 хвилини. Її **модель** зображена на рис. 4.4.





Рис. 4.4. Етапи конструктивної телефонної розмови

**Якщо ви хочете вирішити те чи інше ділове питання по телефону, то за слухавку необхідно братися, якщо:**

- ви хочете швидко передати чи отримати відповідну інформацію;
- вам необхідно з'ясувати думку тієї чи іншої посадової особи з питання, що вас цікавить;
- вам бажано отримати згоду на конкретні дії у вищих організаціях;
- вам необхідно уточнити, чи залишається в силі попередня домовленість про відповідні дії, зустріч тощо;
- ви готові до телефонної розмови;
- необхідно дізнатися чи абонент буде на своєму робочому місці.

На перших порах вкластися в цей ліміт важко, але ця модель реальна.

#### **Правила етикету ділової телефонної розмови**

♦ Найбільш оптимальний час для телефонних розмов з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.

♦ Телефонна розмова, як вид ділового спілкування, дуже залежить від емоційного забарвлення, в якому вона відбувається. Не випадково у підручниках для підготовки секретарів є така фраза: «При відповіді на телефонний дзвінок тон вашого голосу повинен бути таким, ніби ви хочете сказати: «Який я щасливий, що можу надати вам послугу».

♦ Чим коротша і насиченіша телефонна бесіда, тим більше від неї користі.

♦ Мовлення – це візитівка людини, яка здійснює дзвінок і організації, в якій вона працює. Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Організація «Назва», «Назва відділу».

♦ Казати «слухаю» не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

♦ Говорити необхідно спокійно і з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

♦ Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я можу вам допомогти?», «Чи можу я вам допомогти?».

- ♦ Якщо ви телефонуйте, обов'язково потрібно представитися, назвавши чітко посаду, організацію, прізвище, ім'я та по батькові.
  - ♦ Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, замість «слів-паразитів»: ага, угу, еге, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.
  - ♦ Необхідно враховувати, що слова виразніше звучать після міні-пауз.
  - ♦ Цифри, прізвища, іноді запитання краще повторювати двічі.
  - ♦ Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, краще не відповідати «Його нема». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?».
  - ♦ Не кидайте відразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.
  - ♦ На анонімний дзвінок можна не відповідати.
  - ♦ Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.
  - ♦ У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості: Прошу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!
  - ♦ У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути.
- Під час телефонної розмови слід дотримуватися максимальної лаконічності фраз, точності формулювань, однозначності висловлювань, чіткості дикції. Уміння правильно, розумно і ефективно користуватися телефоном зробить його надійним помічником у бурхливому діловому житті.

### 4.3. Ефективна нарада

Ділові наради та засідання є засобом колективного вирішення проблем. Нарада – один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах організації. Вона дає змогу аналізувати важливі питання і висловлювати свої думки і пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Тому знання щодо особливостей ефективного її проведення необхідні як керівникам так і спеціалістам, які є її членами.

Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять висновків, ефект від такої наради буде великим. Якщо ж нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу.

Деякі наради приречені на невдачу ще до того, як вони почнуться. Це стається тому, що керівник подібний до капітана, який хоче керувати кораблем, не маючи чіткого уявлення про його курс. Щоб цього не сталося необхідно насамперед чітко визначити характер запланованої наради, її головну мету, цілі, завдання, які необхідно вирішити в ході наради.

Розглянемо дані особливості детальніше.

**Ідеальне рішення наради** – це те, що повинно відбутися внаслідок проведеної наради.

**Головна ідея наради** – це варіант рішення, який хоче отримати керівник в результаті даного обговорення.

**Мета наради** – вирішити актуальні завдання, які стоять перед організацією, відділом.

**Види завдань, які можуть вирішуватися на нараді:**

- 📖 Збір інформації.
- 📖 Аналіз інформації.
- 📖 Прийняття рішення.
- 📖 Оцінка результатів роботи.
- 📖 Мотивація співробітників.
- 📖 Управління командою.

**Цілі наради можуть бути двох видів:**

- **конструктивні** – сприяють розвитку організації, вирішенню проблем,
- **деструктивні** – заважають розвитку, зосереджені на процесі, а не результаті.

*Наприклад:*

- вияснення особистих відносин;
- задоволення особистих амбіцій;
- рішення особистих проблем замість організаційних;
- проведення наради для «галочки» – незрозумілість цілей.

Для вирішення різного спектру завдань та досягнення запланованих цілей, наради можуть проходити в різних формах.

**Форми нарад:**

📖 Доповідь (виступ, презентація) – найбільш поширена і знайома більшості форма.

📖 Дискусія (діалог), в рамках якого пропонується і обговорюється ряд рішень, чи можливих сценаріїв розвитку. Може відбуватися у вигляді «панельної дискусії», «мозкового штурму», дебатів (процес вибору з декількох варіантів одного) тощо.

📖 Аналіз – аналіз запропонованої інформації, чи наявної проблеми. Може відбуватися з використанням різноманітних методів («сім шляп», дерево рішень тощо).

📖 Зворотній зв'язок – оцінка результатів діяльності.

Для того, щоб нарада сприяла вирішенню поставлених завдань, необхідно враховувати певні правила та етапність її проведення (рис.4.2).

**Принципи ефективної наради:**

📖 Нарада – це робота, де кожен учасник активний.

📖 Кожна нарада має свою ціль. І всі пропозиції, які висувуються її учасниками в процесі обговорення, повинні спрямовуватися на досягнення даної цілі.

📖 Нарада – це не спорт. Тут відсутні особисті оцінки і приниження. Нарада – це не місце для задоволення власних амбіцій.

Нарада – це не спір. Той, хто критикує, повинен пропонувати свій варіант.



Рис. 4.2. Етапи ефективної наради

В процесі обговорення питань, **учасники можуть допускати такі типові помилки:**

- 📖 «Атракціон говоряча голова» – монологічність виступу.
- 📖 Занадто довгий та не по-ділу виступ.
- 📖 «Бу-бу-бу» – монотонність мовлення.
- 📖 «Хто тут?» – ігнорування настрою аудиторії (груба прив'язка до сценарію, неухважність до стану учасників) та активності групи (ігнорування питань, коментарів учасників, реакції аудиторії).

- 📖 «Речь с броневика» – агітація (ціль впливу відома, але не враховуються інтереси учасників), маніпуляція (ціль приховується).

- 📖 «Поки ви мене не слухаєте, я буду говорити» – виступаючий говорить, коли учасники, наприклад, знайомляться з роздатковим матеріалом.

- 📖 «Дякую я читати вмію» – виступаючий буквально читає слайди мультимедійної презентації, чи роздатковий матеріал.

- 📖 «Син стікольщика» виступаючий закриває екран, наочні матеріали.

- 📖 «НБПСЗ» – неймовірно бажання продемонструвати свої знання. Хоча через 40 хвилин всі графіки виглядають однаково, а кругові діаграми навіюють мрії про десерт.

Далі розглянемо особливості роботи з питаннями, які обов'язково з'являються і ставляться учасниками.

## Робота з питаннями:

*За всю історію програми «Що? Де? Коли?» від матросів не прийшло жодного запитання*

📖 У вступній частині наради необхідно сказати, що питання потрібно ставити по мірі їх виникнення.

📖 На питання необхідно відповідати відразу. На «забігаючи наперед» питання можна відповідати коротко, а потім в підходящому місці детальніше.

📖 Питання ставить одна людина, а відповідати краще гуртом.

📖 Якщо Ви бачите, що відразу у деяких учасників виникли питання («лавина питань»), дайте їм зрозуміти (вербально чи невербально), що ви їх побачили і відповідайте по черзі.

📖 Якщо не встигаєте в регламент, то можна попросити аудиторію поставити лише три найважливіших питання.

📖 Якщо питання ставить під загрозу регламент наради, то кращий спосіб відповісти на нього – включити в зміст наради.

### «Обробка» питання.

1. Якщо питання незрозуміле необхідно уточнити незрозумілі моменти.

2. Якщо питання зрозуміле:

📖 перекажіть питання своїми словами, подякуйте за питання;

📖 скажіть, що питання зрозуміле;

📖 якщо питання охоплює підпитання, то розбийте його на декілька простих частин.

3. Застосовуйте фрази, які підтверджують відповідь:

📖 «Тепер ми це вирішили?»

📖 «Я відповів (ла) на ваше питання?»

📖 «Ми можемо рухатися далі?»

### Прийоми коректної відмови відповіді на некоректні питання:

📖 Запитайте прямо, чим обумовлене таке дивне питання.

📖 Зазначте, що питання не в вашій компетенції.

📖 Обґрунтовано відмовтеся відповідати на некоректне питання.

📖 Інтерпретуйте питання, так як вам буде на нього зручно відповідати.

📖 «Делегуйте питання».

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

---

## **ВИДИ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОДУЛЮ**

### **Методичні рекомендації щодо підсумкового тестування**

Підсумкове тестування проводиться з метою виявлення ступеню засвоєння теоретичного матеріалу модулю та спроможності застосування цих знань при вирішенні робочих завдань за посадою.

Слухач може виконати 5 тренувальних спроб тестування. Тест для самоконтролю аналогічний підсумковому тесту, але містить меншу кількість питань. Підсумковий тест проходить за всіма тестовими питаннями.

Оцінки отримані слухачем за тест для самоконтролю не враховуються при остаточному підсумковому оцінюванні знань.

Максимальна залікова оцінка – 5, мінімальна – 3.

## ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО ТЕСТУВАННЯ

- 1. В широкому розумінні поняття «Комунікація» означає:**
  - a) спілкування між двома і більшою кількістю людей;
  - b) обмін інформацією;
  - c) передача повідомлення однією людиною іншій;
  - d) процес налаштування конструктивного діалогу.
- 2. Неформальне спілкування:**
  - a) спілкування в колі певних угруповань за інтересами;
  - b) зосереджене здебільшого навколо духовних і психологічних потреб внутрішнього характеру людей, їх інтересів;
  - c) передбачає застосування певного жаргону в процесі мовлення;
  - d) спілкування лише з друзями та близькими знайомими.
- 3. Формальне спілкування:**
  - a) спрямоване на вирішення робочих питань, а не на внутрішній світ людини, її проблеми;
  - b) лише ділове спілкування;
  - c) спілкування між керівником та підлеглим;
  - d) ділове листування.
- 4. Формальне спілкування включає такий вид спілкування:**
  - a) «контакт масок»;
  - b) світське;
  - c) ділове;
  - d) всі відповіді вірні.
- 5. Розставте у правильній послідовності етапи ефективного ділового спілкування:**
  - a) прийняття рішення;
  - b) контакт;
  - c) пошук спільного рішення;
  - d) орієнтація.
- 6. Формами ділового спілкування є:**
  - a) усна і письмова;
  - b) творча, логічна;
  - c) конструктивна і деструктивна;
  - d) всі відповіді вірні.
- 7. Зона соціального спілкування має радіус:**
  - a) до 45 см;
  - b) до 120 см;

- c) до 2 м;
- d) до 3,5 м.

**8. З усіх рівнів спілкування найбільш дієвими і плідними є**

- a) діловий та духовний;
- b) діловий та маніпулятивний;
- c) стандартизований та ігровий;
- d) маніпулятивний та ігровий.

**9. Емпатія це:**

- a) потяг, внутрішня прихильність, доброзичливість;
- b) співпереживання, особливий спосіб розуміння іншої людини;
- c) не лише знання про іншого, але й знання того, як інший розуміє мене;
- d) стереотипне уявлення про людину.

**10. В процесі міжособистого сприйняття «ефект ореолу» означає:**

- a) до уваги береться переважно остання (найбільш нова) інформація про людину;
- b) враховуються особисті зв'язки з цією особою;
- c) звичне, усталене судження про якусь рису людини, яке поширюється на всю особу;
- d) стереотипне сприйняття особи.

**11. Розставте у правильній послідовності етапи конструктивного зворотного зв'язку за методикою BOFF:**

- a) почуття;
- b) майбутнє;
- c) дії;
- d) результат.

**12. Щоб переконати співрозмовника, необхідно свої аргументи поставити в такій черговості:**

- a) слабкі – середні – сильні;
- b) сильні – середні – один найсильніший;
- c) найсильніший – сильні – середні;
- d) сильні – середні – слабкі.

**13. В загальному сприйнятті вербальні сигнали (суть сказаного) становлять:**

- a) 10%;
- b) 30%;
- c) 50%;
- d) 70%.



**14. В процесі ділового спілкування проксемічні сигнали характеризують:**

- a) тон голосу;
- b) зовнішній вигляд;
- c) жести, міміку;
- d) благозвучність мови.

**15. До технік активного слухання не належить:**

- a) вияснення;
- b) перефразування;
- c) відображення почуттів;
- d) комбінування.

**16. В діловому спілкуванні найбільш дієвими є такі види питань:**

- a) риторичні;
- b) відкриті;
- c) закриті;
- d) альтернативні.

**17. Альтернативні питання застосовують для того, щоб:**

- a) отримати конкретну інформацію;
- b) деталізувати відповідь;
- c) з'ясувати швидкість прийняття рішень, пріоритетність;
- d) підкреслити незвичайність ситуації.

**18. У загальному вигляді комунікативні бар'єри можна визначити як:**

- a) перешкоди на шляху передачі інформації;
- b) особисте несприйняття партнерами один одного;
- c) відсутність технічного обладнання;
- d) некомунікабельність людини.

**19. До основних видів комунікативних бар'єрів в організації не відносяться:**

- a) психологічні;
- b) міжвідомчі;
- c) соціальні;
- d) організаційні.

**20. До соціальних комунікативних бар'єрів в організації не відносяться:**

- a) належність партнерів до різних рівнів управління;
- b) належність партнерів до різних сфер діяльності;
- c) належність партнерів до різних типів темпераментів;
- d) належність партнерів до різних рівнів статусів.

---

**21. До організаційних комунікативних бар'єрів в організації не відносяться:**

- a) значна кількість ланок у комунікаційному ланцюжку;
- b) стиль управління;
- c) емоційний стан людей;
- d) обмеженість часу.

**22. Семантичний бар'єр у спілкуванні виникає внаслідок:**

- a) різного емоційного стану;
- b) нерозуміння смислового значення слів;
- c) швидкого говоріння;
- d) відсутності авторитету.

**23. Фонетичний бар'єр нерозуміння виникає в наступних випадках:**

- a) використовують велику кількість іноземних слів або спеціальну термінологію;
- b) відсутність логічної послідовності в сказаному;
- c) особисте неприйняття доповідача;
- d) занадто науковий стиль викладу інформації.

**24. До стратегічних підходів ведення переговорів не належить:**

- a) альтернативний;
- b) жорсткий;
- c) м'який;
- d) принциповий.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література:

1. Де Джордж Ричард Т. Деловая этика. – М.:ИГ «Прогресс»; ИД «РИПОЛ КЛАССИК», 2003. – 736 с.
2. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів — Вінниця: Нова книга, 2002. — 226 с.
3. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник - К. :Центр учбової літератури, 2007.- 344 с.
4. Етика ділового спілкування: Курс лекцій. / Т. К. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – К.: Вид. МАУП, 1999. – 208 с.
5. Завірюха Л.А., Лавриненко О.В. Етика ділового спілкування. – К.: Новий друк, 2004. – 345с.
6. Кубрак О.В. Етика ділового спілкування та повсякденного спілкування: Навч. посібник. – Суми.— 2002. – 208 с
7. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
8. Палеха Ю.І. Управлінське документування. Навч. посібник в 2(х ч. –К.: ЄУФІМБ, 2003. – 505 с.
9. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам. – Н. – Новгород. – 2003. – 280 с.
10. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. – Львів: Сполом, 2001. — 244 с.
11. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. – Тверь: Фамилия.– 1999.—240 с.
12. Тимченко Н.М. Искусство делового общения. – Харьков: РИП «Оригинал», 2002. – 175 с.
13. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения — М., 1996.— 412 с.
14. Честара Дж. Деловой этикет/Пер. с англ. - М.: Агенство «ФАИР», Информ-пресс+, 2009. - 336 с.
15. Чмут Т.К., Чайка Г.Л., Лукашевич М.П., Осетинська І.Б.Етика ділового спілкування. – К., 2003. – 208 с.

### Додаткова література:

16. Бороздина Г. В. Психология делового успеха: Уч. пособие - М: ИНФРА- М, 2000. – 224 с.
17. Браим И. Н. Культура делового общения: Уч. пособие – Минск: ИП «Экоперспектива», 2008. – 176 с.
18. Деловой этикет. / Авт.-сост. И. Афанасьев. – К.: Альтерпресс, 2008. – 320 с.
19. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. –К., 2005 – 354 с.

- 
20. Козлов Н. Как относиться к себе и людям или практическая психология на каждый день. - М.: Аст-Пресс, 2009. – 320 с.
  21. Козлов Н.И. Формула успеха. – СПб.: Питер, 2007. – 368 с.
  22. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практ. пособие. - М.: ОСЬ-89, 2009. – 240с.
  23. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха: Учебн. пособие – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 416 с.
  24. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиться успеха: Учебн. Пособ. для высшего управленческого персонала. / Автор-сост. Р. Р. Кашапов. - М.: Аст-Пресс, 2000. – 488 с.
  25. Лукашевич Н. П., Лукашевич О. Н. Как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 1. Деловая карьера: путь к успеху. - Харьков: Око, 2003.- 128 с.
  26. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в уменьши продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2002. – 172 с.
  27. Макклафлин К., Вилсон Г. Язык жестов. - СПб.:Пит., 2000. – 224 с.
  28. Марк Х. Мак-Кормак. Те, чому не навчають в Гарвардській школі бізнесу. – Торонто-Нью-Йорк-Лондон-Сідней-Окланд. – 1997.— 219 с.
  29. Ливайн, М. Кром. Лидер в тебе/Пер. с англ. - Минск.:Парадокс, 2006. – 416 с.
  30. Олдхэм Дж., Морис Л. Авторитет вашей личности. Как лучше узнать самого себя/Пер. с англ. – М.: Вече, АСТ, 2006. – 544 с.
  31. Психология и этика делового общения: Учебник/Под ред. проф. В.Н.Лавриненко. М.:ЮНИТИ, 2007. – 282 с.
  32. Свергун О. Психология успеха, или как стать хозяином своей жизни. – М.:Аст-Пресс, 2009. – 384 с.
  33. Свет А. Алхимия успеха. Метод управления ситуациями. - СПб.: Изд. «Питер», 2000.- 128 с.
  34. Сопер П. Основы искусства речи/Пер. с англ. – М.: Прогресс-Академия, 2002. – 196 с.
  35. Таранов П. Секреты поведения людей. 300 законов жизни и успеха. Настольная книга бизнесмена. - М.: ИТД «Гранд», 2008. – 544 с.
  36. Ягодинский В. Н. Как себя вести: Практический курс культурного поведения. - М.: Знание, 2001.-64с.
  37. Якокка Л. Карьера менеджера - М.: Прогресс, 2000. – 384 с.