



НсраУ

**ЕФЕКТИВНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



В.М. Толочко, І.В. Міщенко

**ЕФЕКТИВНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З КУРСУ
"УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ"**

Харків
Видавництво НФаУ
2006

УДК 159.9 (075.9)

T52

*Рекомендовано ЦМК Національного фармацевтичного
університету (протокол № 5 від 22.10.2004 р.)*
*Рекомендовано ЦМК Інституту підвищення кваліфікації
спеціалістів фармації Національного фармацевтичного
університету (протокол № 10 від 12.10.2004 р.)*

Рецензенти: *Огарь С.В.*, канд. фармацевт. наук, доцент (Національний фармацевтичний університет); *Пузак Н.О.*, канд. фармацевт. наук, доцент (Національний фармацевтичний університет)

Толочко В.М., Міщенко І.В.

T52 Ефективне ділове спілкування: Метод. реком. до підготов. та провед. практ. занять з курсу “Управління та економіка фармації”. – Х.: Вид-во НФаУ, 2006. – 48 с.

Методичні рекомендації призначені для підготовки й проведення практичних і семінарських занять з курсу управління та економіки фармації. Містять логічну схему структурної побудови викладення навчального матеріалу, ключові поняття за тематикою, навчальні завдання до практичних занять, питання до семінарських занять, питання й тести для самопідготовки до заняття. Можуть бути використані для самостійного опанування навчальної теми з метою розвитку і вдосконалення майстерності в управлінні діловим спілкуванням фахівців практичної фармації.

Розроблено на кафедрі управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету.

Призначено для слухачів системи післядипломного навчання спеціалістів фармації.

УДК 159.9 (075.9)

© Толочко В.М.,
Міщенко І.В., 2006
© НФаУ, 2006

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА..... | 5 |
| 1.1. Логічна схема структурної побудови викладення навчального матеріалу..... | 5 |
| 1.2. Чинники ефективного управління процесом спілкування | 6 |
| 1.3. Питання та завдання для самопідготовки до занять..... | 21 |
| 1.4. Тести для самопідготовки до занять | 22 |
| 2. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА | 31 |
| 2.1. Семінарське заняття з теми | 31 |
| 2.2. Практичне заняття з теми..... | 32 |
| Практичне завдання 1. Визначення рівня товарищкості | 32 |
| Практичне завдання 2. Оцінка самоконтролю у спілкуванні..... | 34 |
| Практичне завдання 3. Визначення уміння слухати | 35 |
| Практичне завдання 4. Визначення уміння проводити ділове обговорення..... | 42 |
| Практичне завдання 5. Визначення ефективності ведення переговорів..... | 44 |
| ЛІТЕРАТУРА..... | 47 |

ВСТУП

Спілкування відноситься до сполучних функцій управління і базується на інформаційному обміні між учасниками взаємодії. Досвід та наукові дослідження свідчать, що якість виконання цієї функції значною мірою впливає на кінцеву результативність будь-яких управлінських процесів. Проте, незважаючи на те, що комунікації мають велике значення для будь-якої справи, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають їх основною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організаціями. Згідно з ще одним опитуванням приблизно 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній вважають, що обмін інформацією – це одна з найскладніших проблем в організаціях.

Особливо складним практикам видається управління процесом спілкування – тобто гарантоване досягнення корисності спілкування – тобто повноти реалізації цілей взаємодії у поєднанні із забезпеченням безпеки – підтриманням психологічної захищеності та сумісності з будь-яким партнером незалежно від умов ситуації. Обидва показники складають важливі критерії ефективності комунікаційного процесу спілкування. Уміння ефективного управління перебігом спілкуванням із різними партнерами може бути значною мірою удосконалене за допомогою навчання на курсах підвищення кваліфікації, спеціальних тренінгах тощо.

Тема “Ефективне ділове спілкування” є складовою частиною розділу з основ теорії та психології управління в навчальних програмах передатестаційного та ряду циклів тематичного удосконалення спеціалістів фармації. За ними передбачається опанування навчального матеріалу у формі семінарських і практичних занять.

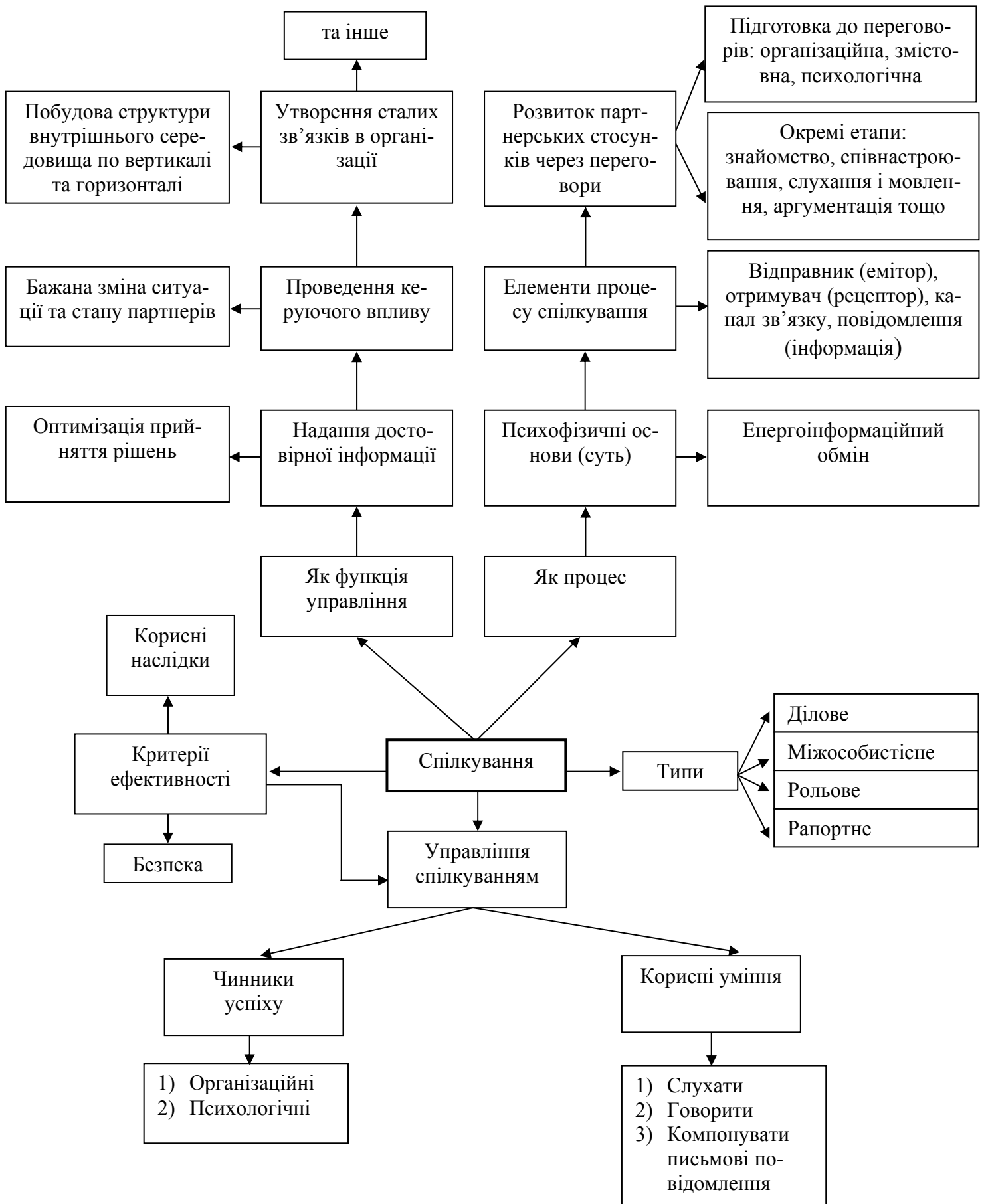
Заняття мають на меті:

- висвітлення особливостей управління процесом спілкування;
- вдосконалення навичок провізорів-організаторів щодо ефективного ділового спілкування.

Методичні рекомендації до теми містять повний комплекс завдань, розрахованих на різну тривалість занять. За конкретними навчальними планами і програмами циклів удосконалення можна варіювати їх тривалість та інформаційну насиченість. Можливе також самостійне опрацювання теми за методичними рекомендаціями з використанням рекомендованої літератури.

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

1.1. Логічна схема структурної побудови викладення навчального матеріалу



1.2. Чинники ефективного управління процесом спілкування

Спілкування як процес

Найчастіше в сучасних джерелах *спілкування* визначають як процес обміну інформацією та її змістом між двома та більшою кількістю людей.

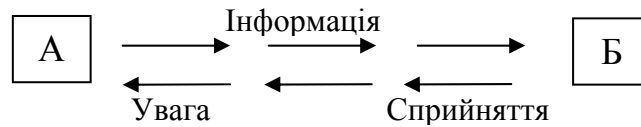
Особливим його різновидом є спілкування людини з самою собою (так звана “внутрішня розмова”). Він є дуже важливим для психологічної профілактики – самостійної підтримки душевної і фізичної рівноваги. Вирішення цього завдання можливе через внутрішню роботу особистості, суттю якої є обробка і осмислення інформації, яка надходить ззовні, а також зсередини – з різних відділів свідомості конкретної людини. Цей процес є необхідною основою для прийняття рішень з управління власною поведінкою.

Однак в процесі міжособистісного спілкування елементарною одиницею взаємодії вважають *енергоінформаційний обмін* між двома партнерами. Виділення такої одиниці дозволяє ефективно аналізувати механізми і закономірності, які обумовлюють успіх чи невдачу конкретної ситуації спілкування. Обмін енергією та інформацією між партнерами складає психофізичні основи процесу спілкування, його суть.

Інформаційна складова процесу спілкування на відміну від матеріальних об'єктів надає незворотного характеру процесу обміну: сприйняття інформації незворотньо змінює психофізичний стан співрозмовника після отримання людиною неможливо її просто так позбутись; для цього потрібна її певна обробка у свідомості: спрямування на корисний результат та нейтралізацію можливої небезпеки. Тому партнери по спілкуванню повинні активно управляти перебігом процесу, контролювати власний стан та реакцію партнера на сприйняту інформацію, щоб вчасно попереджувати розвиток непорозумінь.

Енергетична складова процесу спілкування пояснює наявність явища резонансу у партнерській взаємодії: зазвичай емоційний відгук у партнерів викликають ті питання, в яких вони мають власний виражений інтерес. Мотивація партнера по спілкуванню полягає саме у настроюванні на „довжину хвилі партнера” – тобто на його актуальні потреби, внутрішню спрямованість особистості.

Основна вимога до забезпечення оптимальної якості спілкування витікає з класичного визначення суті цього процесу – перш за все це *обмін*. Тобто обидва учасники, – і той, хто віддає інформацію, і той, хто її приймає, повинні бути активними, інакше порушиться двосторонній характер взаємодії (рис. 1).



Партнер А – віддає інформацію
Партнер Б – сприймає інформацію

Рис. 1. Складові інформаційного обміну між партнерами по спілкуванню

Слід зазначити декілька рекомендацій стосовно інформаційного обміну, застосування яких корисне для досягнення успіху спілкування.

1. Якщо активність одного з партнерів по спілкуванню недостатня за ситуацією, його потрібно додатково мотивувати, зацікавити. Зовнішній вплив на нього має сприяти виникненню внутрішнього спонукання до спілкування. Така **мотивація** буде найоптимальнішою, бо партнер має з нами справу не всупереч, а за власним бажанням. Через неї буде забезпечуватись еквівалентність енергоінформаційного обміну, попереджуватиметься виникнення бар'єрів та деформацій зв'язків типу “жертва-агресор”.

2. Для розуміння інформації більш важливе уміння слухати (сприймати), ніж уміння говорити (віддавати). Тому увага до партнера і дотримання правил ефективного слухання суттєво підвищують загальну ефективність обміну.

3. Сприйняття інформації від партнера має бути націлене на позитивний результат – пошук корисних надбань, цінних для того, хто сприймає. Те, що для цієї людини не корисне, автоматично буде відфільтровуватись свідомістю і не спричинить ніякої шкоди.

Коли ж сприйняття інформації буде націлене на пошук негативу, наприклад, на критику партнера, то не будуть помічатись можливі корисні здобутки. Крім відсутності корисності інформаційного обміну, така партнерська позиція буде приводити до небезпеки конфліктного протистояння і формування бар'єру у спілкуванні, непорозуміння партнерів.

Процес спілкування складається з системи окремих **елементів**, серед яких виділяють декілька найважливіших:

- 1) відправник (емітор) – той, хто віддає інформацію;
- 2) отримувач (рецептор) – той, хто сприймає інформацію;
- 3) канал зв'язку;

4) інформація як предмет повідомлення (в усній чи письмовій формі).

Від якісного функціонального стану окремих елементів залежить кінцева ефективність процесу, тому в управлінні слід звертати на них пильну увагу, вчасно виправляти помічені хиби.

Як процес, спілкування має певну тривалість у часі. Тому його цілі досягаються не одразу. Між учасниками взаємодії відбувається поступовий розвиток партнерських стосунків, який отримав назву *переговорного процесу*. Його перебіг розподіляють на декілька етапів, які різняться цілями та вимогами до поведінки партнерів. Серед них виділяють як основні:

- 1) привітання (знайомство) – вхід до контакту;
- 2) співнастроювання;
- 3) слухання і мовлення;
- 4) мотиваційний зондаж;
- 5) аргументація позицій;
- 6) отримання результатів – узгодження або неузгодження партнерських інтересів;
- 7) вихід із контакту.

Підготовка до переговорів складається з організаційної, змістовної та психологічної частин.

Організаційна підготовка до переговорів включає вибір місця та часу проведення переговорів, а також їх технічного оснащення та інших умов, які можуть сприяти забезпеченню комфорту для учасників спілкування. Тому певною мірою організаційний аспект природним чином сполучається із психологічним.

Змістовна підготовка передбачає інформаційну роботу учасників, під час якої вирішуються декілька завдань, серед яких найважливішими є:

- аналіз актуальної потреби у досягненні конкретного результату через спілкування;
- формулювання загального підходу до переговорів, цілей, завдань і власних позицій в межах цільового русла;
- підготовка пропозицій та їх аргументація;
- складання необхідних документів та матеріалів.

Психологічна підготовка має на меті виконання двох основних завдань:

- 1) забезпечення підтримки станів власної захищеності та сумісності з партнерами по спілкуванню, 2) здійснення спрямованого впливу на партнера з метою досягнення узгодження партнерських інтересів через співробітництво. Найефе-

ктивнішим засобом вирішення цих завдань є усвідомлене ефективне управління власною поведінкою на основі вивчення та розуміння індивідуальних особливостей учасників переговорного процесу – своїх власних і партнера.

Спілкування як управлінська функція

Спілкування для людини є життєво важливим процесом. Не випадково наявність другої сигнальної системи і здатності до спілкування через мову виділили її з тваринного царства природи. Спілкування з іншими людьми надає можливість розвиватись власній особистості. Процес за аналогією нагадує огранку і шліфовку алмазу: чим більше граней буде оброблено іншими алмазами, тим багатограннішою і досконалою буде його поверхня і тим більше він буде коштувати.

Отже, спілкування є не тільки засобом для задоволення певних матеріальних і фізичних потреб людини, а й важливою психологічною потребою. Звичайно ж свідомість людей, що спілкуються, акцентує увагу на певні конкретні предметні цілі, які можуть бути досягнуті через спілкування.

Як *сполучна* (об'єднавча) функція управління спілкування має забезпечувати досягнення певних корисних результатів. Виділимо з них найважливіші.

1. Надання достовірної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Найчастіше на практиці аналіз спілкування обмежується вирішенням тільки інформаційних завдань. Але вони є лише підґрунтям для забезпечення розуміння більш глибоких управлінських механізмів і закономірностей.

2. Проведення керуючого впливу. Через нього учасникам взаємодії надається можливість впливати один на одного. Встановлення зв'язків залежності через спілкування є підґрунтям взаємного партнерського впливу. Для того, щоб зробити його керованим, потрібні: свідоме ставлення до нього всіх учасників взаємодії і ефективне управління процесом спілкування, щоб забезпечити безпеку і корисність.

3. Утворення сталих зв'язків у групі людей (організації) забезпечує досягнення трьох важливих результатів:

Забезпечення взаємного впливу учасників взаємодії через взаємну партнерську залежність. Розуміння своїх задач за конкретними рольовими позиціями, а також мотивів залежності, особливо для лідерів, надає можливість адекватно і ефективно налагоджувати плідне безконфліктне співробітництво партнерів як у виробничих, так і в особистих стосунках. Зв'язки залежності формують певну

структуру комунікацій у внутрішньому середовищі організації по горизонталі і вертикалі.

Об'єднання всіх учасників взаємодії в єдину енерго-інформаційну систему. Завдяки цьому організація стає єдиним цілим – свого роду живим організмом зі своїм життєвим циклом, який починається з моменту встановлення зв'язків між окремими людьми і закінчується з їх розривом (припиненням). Сама етимологія слова “спілкування” вказує на поєднувальну суть цього процесу. Подібне значення має російське слово “общение” – у значенні “робити спільним”. Їх синонімом “комунікація” – походить від лат. communico – роблю спільним, зв'язую, спілкуюсь.

Встановлення межі допустимих дій учасників взаємодії. Дотримання певних доцільних обмежень у взаєминах із конкретними партнерами дозволяє попередити розвиток можливих конфліктних ситуацій, які можуть виникати через їх природні і неминучі розбіжності (несхожість). Спілкування надає можливість визначити коло власних життєво важливих інтересів особистості, а також інтересів партнера – тобто, що саме вони можуть і не можуть робити, аби не зашкодити один одному.

Управління спілкуванням, критерії його ефективності

Спілкування відноситься до складних процесів, які підлягають природному ентропійному руйнуванню з часом і відсутністю управління. Тому будь-яка ситуація спілкування і взаємодії вимагає від її учасників свідомого ставлення, розуміння умов і можливостей, а також конкретних дій для досягнення взаємної корисності у партнерстві і забезпечення взаємної безпеки, що і становить показники *успішного управління* перебігом взаємодії.

На початкових етапах переговорного процесу позиції партнерів можуть бути цілком протилежні і неконструктивні. Тому без ефективного управління цілі спілкування можуть залишитись недосяжними. Управління поведінкою в партнерстві має на меті розв'язання двоєдиного завдання: досягнення повною мірою корисних намічених результатів, і в той же час забезпечення фізичної та психологічної безпеки для всіх партнерів.

Для контролю за ефективністю управління спілкуванням слід враховувати цілісний комплекс критеріїв, який включає 4 найважливіших:

- повноту досягнення цілей спілкування;
- досягнення і підтримання сумісності всіх партнерів;

- досягнення і підтримання психологічної і фізичної захищеності всіх партнерів;
- підтримання або поліпшення якісного стану учасників взаємодії.

Типи спілкування

Для ефективного управління спілкуванням необхідно чітко усвідомлювати мету і ситуативні обставини, які впливають на хід переговорного процесу. Зокрема, необхідно зазначити, які обмеження необхідні для оптимального ведення інформаційного обміну. Для полегшення такого аналізу прийнято розподіляти спілкування на 4 основних типи:

- ділове;
- міжособистісне;
- рольове;
- рапортне.

Ця типологія відбиває конкретні характеристики обмежень, яких повинні дотримуватись їх учасники, щоб оптимізувати результати комунікаційного процесу.

Ділове спілкування – обмежує партнерів тільки інтересами справи. Основна його мета – забезпечення досягнення конкретних цілей виробничого характеру.

Рольове спілкування – обмежує співрозмовників межами ролей за ситуацією спілкування. Основна його мета – виконання певних завдань партнерів по відношенню один до одного.

Міжособистісне спілкування – формально нічим не обмежене, тому вимагає від об'єктивного енергетичного лідера ситуації пильного контролю за глибиною довіри (взаємопроникнення), щоб не зашкодити інтересам партнера і не викликати позасвідомої захисної агресивної реакції. Цей тип спілкування забезпечує потреби людей у соціальних контактах і в емоційних стосунках, тому предметні цілі спілкування можуть бути не визначеними. Основний орієнтир, якого дотримуються у контролі за ситуацією суб'єкти управління – відчуття задоволення, позитивні емоційні переживання, які власне і є основною метою цього типу спілкування.

Рапортне спілкування (від фр. rapport – взаємозв'язок, довіра) обмежене ступенем довіри до партнера. Цей тип спілкування є основою енергетичної підтримки партнера за принципом супроводження. Ґрунтується на довірчих стосунках партнерів.

Звичайно, ні один з вищезгаданих типів спілкування на практиці не реалізується ізольовано, окремо від інших. Так, міжособистісне спілкування може бути присутнє у цілісному комплексі разом з діловим, рольовим і рапортним. Бо чим тривалішими стають стосунки між партнерами, тим краще вони пізнають один одного, тим більше стосунки забарвлюються емоціями, у партнерів формуються і визрівають різні почуття, ставлення один до одного, оцінка. І тим більше зростають вимоги до управління спілкуванням. Суб'єкту управління слід чітко усвідомлювати, які саме цільові пріоритети будуть доцільні за конкретною ситуацією взаємодії. Особливості управління спілкуванням різних типів зазначені в табл. 1.

Таблиця 1

Особливості управління спілкуванням різних типів

| № з/п | Тип спілкування | Формальні обмеження в межах | Особливості управління ходом спілкування |
|--------------|------------------------|---|--|
| 1 | Ділове | інтересів справи за умов конкретної виробничої ситуації | не змішувати з міжособистісним спілкуванням, виключити емоції, як основу для прийняття рішень |
| 2 | Міжособистісне | Нема | максимальні вимоги до самообмеження адекватно стану рівноваги партнера, мінімум розрахунків і взаємних зобов'язань |
| 3 | Рольове | Характеру ролі, рольових обмежень і зобов'язань | важливо слідкувати за зміною ролей, щоб вчасно змінити поведінку, адекватно ситуації |
| 4 | Рапортне | ступенем довіри до партнера | підвищені вимоги до усвідомлення ситуаційного і енергетичного лідерства |

Особливо багато проблем виникає, коли міжособистісні стосунки починають вступати у протиріччя з діловими. У тих випадках, коли у формальних організаціях на перше місце виходять міжособистісні пріоритети (емоційні переживання), то успішність їх діяльності починає прямо залежати від особистісних рис суб'єктів управління, в тому числі їх можливих помилкових дій і суб'єктивних невірних оцінок. Повернення до меж формальних цілей і процедур

може надати більшої стабільності людині, яка тимчасово втратила рівновагу у міжособистісному спілкуванні, і допомогти їй швидко відновити ефективне управління ситуацією. Для цього їй слід чітко усвідомлювати чим міжособистісне спілкування відрізняється від ділового (див. табл. 2).

Таблиця 2

Різниця між діловим і міжособистісним типами спілкування

| № з/п | Критерії оцінки | Спілкування | |
|-------|---|---|--|
| | | Ділове | міжособистісне |
| 1 | Наявність усвідомленої мети | Обов'язкова | Необов'язкова, мета може бути неусвідомленою |
| 2 | Емоційне ставлення до партнера | Не повинно впливати на якість вирішення конкретних завдань, отримання результатів взаємодії; негативна оцінка потребує раціоналізації, щоб не зашкодити результатам взаємодії | Може приводити до зближення партнерів, або утворення певної дистанції, відчуження |
| 3 | Свобода вибору партнера | Мінімальна, обумовлена вимогами виробничої ситуації | Максимальна, залежить від мотивації партнерів, взаємного бажання будувати стосунки |
| 4 | Наявність зони спільних інтересів партнерів | Обумовлена межами виробничих стосунків у внутрішньому середовищі організації чи приналежністю до однієї й тієї ж професійної галузі – наприклад, фармації | Нічим конкретним, крім позитивних емоцій, не обумовлена початково; партнерам доводиться під час спілкування вести пошук спільних інтересів, на основі яких вони могли б розвивати взаємини |

У практиці традиційного менеджменту ряду країн (наприклад, у США) небезпеку можливого негативного впливу суб'єктивних міжособистісних стосунків часом намагаються попередити шляхом заборони працювати членам однієї сім'ї разом в одній й тій же організації. Але цей захід з погляду раціоналізму недоцільний принаймні з двох причин. Перша – це те, що ефективне управління

міжособистісним спілкуванням в родинних стосунках може значно примножити творчий потенціал співробітників. Тому намагання його не допустити буде означати і відсутність можливого корисного ефекту.

Друга – це те, що приналежність до родини не означає автоматично високого ступеня розвитку міжособистісних стосунків. Часом партнери по спілкуванню, які не мають між собою ніяких родинних зв'язків, розвивають набагато глибші позитивні емоційні стосунки. І вони домінують у їх системі цінностей і пріоритетів, а через це й найсильніше впливають на їх поведінку: і в організації, і за її межами.

Чинники, що впливають на розуміння інформації

У будь-якому управлінському процесі мета – це те, що може бути досягнуто в майбутньому. Але її неможливо досягнути негайно. Очевидно, що на шляху до неї повинні бути якісь підготовчі проміжні результати. В управлінні спілкуванням таким необхідним попереднім результатом, без якого неможливе подальше просування до будь-яких інших кінцевих цілей – є **розуміння** інформації, яка є предметом повідомлення. Отже, розглядаючи ієрархію цілей спілкування, доцільно зазначити, що головна мета комунікаційного процесу - це **забезпечення розуміння** інформації, яка є предметом повідомлення. Якщо інформація не буде засвоєна і зрозуміла, то досягнення будь-яких інших цілей спілкування стає сумнівною справою.

На взаєморозуміння партнерів по спілкуванню може впливати значна кількість чинників. Найвпливовіші з них можна умовно розділити на 2 групи: організаційні та психологічні.

I. Організаційні:

- кількість інформації, яка є предметом повідомлення;
- фактор простору (дистанція у буквальному розумінні) – лінійна відстань до партнера і конфігурація у просторі (кутове розташування);
- ступінь особистісного розкриття перед партнером (дистанція у переносному розумінні) – глибина довіри і взаємопроникнення;
- гармонійне поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування;
- еквівалентність енергообміну: обопільна активність у віддачі інформації (уміння говорити, ораторське мистецтво) і уміння слухати (увага до партнера, позитивність сприйняття);
- позиція рівності з партнером з одночасною реалізацією ситуативного лідерства.

II. Психологічні:

- урахування індивідуальних особливостей особистості партнера;
- урахування можливих помилок сприйняття;
- ефективне самоуправління власним станом душевної рівноваги: позитивне сприйняття ситуації спілкування та партнерів, виражений стан асертивності, відсутність пасивності чи агресивності, раціональне ставлення до конфліктів та ін.

Детальніше охарактеризуємо механізми впливу організаційних чинників спілкування. Психологічні аспекти спілкування доцільно обговорювати в межах іншої окремої навчальної теми.

Кількість інформації

Для успішного порозуміння важливо, щоб кількість інформації, яка є предметом повідомлення, була необхідною і достатньою для оптимального досягнення цілей спілкування за конкретною ситуацією взаємодії. Зашкодити цьому може як її нестача, так і надлишок: недостатня кількість інформації збільшує ризик прийняття неоптимального рішення, її ж надлишок утруднює прийняття рішень в цілому: зростає затримка у часі, знецінюється попередня інформація, рішення взагалі втрачає свою доцільність.

Лідером за ситуацією спілкування є той, хто має більший інформаційний потенціал за ключовим питанням актуальної ситуації. Ця людина може і не здаватись ведучим за зовнішніми ознаками. Але як реальному енергетичному лідеру ситуації їй слід усвідомлювати, що поведінка його партнера залежить від того, наскільки доцільно вдається дозувати кількість інформації, яку він надає співрозмовнику.

Інформація, яка необхідна і достатня для оптимального прийняття рішення, називається **релевантною**. Звичайно, вона стосується певного питання, людини, мети, відтинку часу тощо.

Інформаційна місткість веденого за конкретною ситуацією спілкування залежить від різних факторів. Серед них найвагоміші:

1. Потреба в релевантній інформації, необхідній і достатній для вирішення конкретного питання.
2. Життєвий досвід.
3. Рівень професійної майстерності (кваліфікації).
4. Пізнавальні здібності.
5. Ступінь довіри та поваги до лідера (авторитетність лідера).
6. Функціональний стан (душевна та фізична рівновага).
7. Тривалість взаємодії та ін.

Стани лідерства і веденості за інформаційним потенціалом під час переговорів можуть швидко змінюватися у одного й того ж партнера в залежності від тематики питань, що обговорюються. Тому коли ведеться діалог, кожному з його учасників для ефективного управління процесом спілкування слід приділяти увагу якості здійснення власного ситуативного лідерства, а не покладатись у всьому тільки на ініціатора (організатора) діалогу, який виконує роль формального лідера.

Фактор простору

Крім кількості інформації, на успіх спілкування впливає такий простий і чисто формальний чинник, як фактор простору - розташування співрозмовників на відстані відносно один одного. У ньому слід урахувати 2 аспекти: лінійну відстань і конфігурацію - кутову відстань відносно один одного.

Вплив цього чинника на успішність спілкування пов'язаний з хвильовими властивостями людини, яка є джерелом різних випромінювань, у тому числі і електромагнітних. З фізики відомо, що напруженість електромагнітного поля зменшується пропорціонально кубу відстані від джерела. Отже досить незначного переміщення партнерів під час спілкування, щоб відбулася суттєва зміна його психофізичних характеристик.

Детальні дослідження виявили життєво важливе значення для людини дотримання цілісності *особистої території* - відстані до співрозмовника, яка необхідна і достатня для реалізації конкретних цілей спілкування. В ній є кілька зон, поділених умовними межами. Розподіл на зони залежить: від умов конкретної ситуації спілкування; від того, наскільки добре людина знає партнера і довіряє йому, а також від кількості партнерів.

Суттєвим для суб'єкта управління є те, що перевищення оптимальної відстані знижує ефективність інформаційного обміну. Зате наближення партнера на ближчу, ніж дозволено певними межами, відстань вмикає позасвідомий захист у вигляді неусвідомленої агресії. Це створює міцний бар'єр у спілкуванні і може обумовити розвиток конфлікту. Відомі такі зони:

- **надінтимна: до 15 см.** Допускається можливість фізичного контакту – рукостискання, хлопання по плечах та ін. в обмежених випадках прояву дружніх почуттів;
- **інтимна: від 15 до 46 см.** В ній дозволено знаходитись тим людям, з якими особа перебуває в тісному позитивному емоційному контакті;

- **особиста: від 0,46 до 1,20 м.** Характерна для прояву дружніх почуттів, ділових стосунків на офіційних та дружніх вечорах, коктейлях, презентаціях та ін.;
- **соціальна: від 1,20 до 3,60 м.** Оптимальна для контакту з людьми, яких не дуже добре знаємо – новим співробітником, відвідувачем, продавцем, діловим партнером, тощо;
- **суспільна: більш ніж 3,60 м.** Оптимальна для адресування до великої групи людей: наприклад під час лекцій, бесід, промов на зборах. Надто близьке перебування великої кількості людей може призвести до так званого „ефекту натовпу”, який завдає труднощів в управлінні ситуацією спілкування.

Навіть якщо межі зон витримувались точно, тривалість контакту з партнером не може бути безмежною. Час від часу необхідно буває побути на самоті, щоб ефективно відновити власну цілісність і відпочити від спілкування.

На розмір зон можуть впливати також культурні традиції, етнічні особливості.

Впливає також психологічний та фізичний стан партнера по спілкуванню: так, якщо людина перевтомлена, вона намагається триматись подалі від співрозмовника.

Дотримання оптимальної дистанції є досить простим і водночас ефективним засобом попередження роздратування та непорозуміння співрозмовників.

Конфігурація розташування партнерів також може сприяти їх кращому порозумінню. Так, позиція “навпроти” (180°) зручна для інформаційного обміну між партнерами, які добре володіють собою і тримають рівновагу. Але ця ж позиція утруднює контакт із співрозмовником, настроєним критично, агресивно. З ним краще розмовляти у позиції “поруч” (до 30° - 60°). Якщо треба дотримуватись позиції “спостерігача” і зберігати власний хід думок без активного обміну з партнерами, доцільніше буде розташування до них під кутом 90° .

Звичайно ж ці настанови не слід виконувати механічно. Якщо можна вибрати вільно позицію, то краще зайняти ту, в якій буде найзручніше. В тому ж випадку, коли свободи вибору нема, то слід усвідомити, яку саме позицію фактично займають партнери, щоб доцільно скоректувати власну поведінку і ефективно управляти перебігом спілкування.

Розкриття власної особистості, партнерської позиції

Суть терміну “**розкриття**” полягає у наданні інформації партнеру про себе, висловленні своїх власних думок, почуттів, оціночних суджень. Оптималь-

ний за ситуацією ступінь такого розкриття є необхідним для формування довірчих стосунків і безконфліктного перебігу переговорного процесу. Недостатня розкритість може демотивувати партнера, погіршити взаєморозуміння, привести до помилок в оцінці ситуації, а далі й помилкових дій. Але надмірна розкритість для суб'єкта управління набагато небезпечніша, бо позбавляє його психологічної захищеності і водночас із цим провокує партнера на неусвідомлену агресію. Механізм цієї закономірності детальніше розглянутий для дії фактора загальної кількості інформації. Але оскільки відомості по особистісні риси - це особлива інформація, яка стосується основ стабільності психіки людини, недбале розпорядження нею викликає найболючіші враження. Тому будь-яка інформація про індивідуальні особливості конкретної людини є конфіденційною і вимагає ретельного дотримання етики у користуванні нею.

Для суб'єкта управління важливо пам'ятати, що доцільні обмеження у віддачі партнеру інформації, особливо особистісної, не можуть бути ознакою нещирої поведінки, чи замовчування істини. Їх можна вважати засобом своєрідної техніки безпеки у спілкуванні, тому що вони попереджують пошкодження партнера надлишком інформації. А це, в свою чергу, знешкоджує його адекватну агресивну відповідь, яка поцілює на місце, що могло бути занадто розкрите. Нема мішені - нікуди поціляти.

За відомою схемою "Вікно Джогаррі" цілісний комплекс інформації про особистість поділено на 4 групи в залежності від можливості її об'єктивної самооцінки у сполученні із оцінкою і розумінням партнерського оточення цієї людини (рис. 2).

| | Я знаю | Я не знаю |
|----------------|-------------------------|--------------------------------|
| Вони знають | 1 Арена | 3 Сліпа пляма |
| Вони не знають | 2 Види-мість | 4 Чисте позасвідоме |

Рис. 2. Схема "Вікно "Джогаррі" - диференціація інформації про особистість у спілкуванні з довкіллям

В управлінні спілкуванням ці чотири різновиди відомостей про особистість доцільно використовували по-різному:

1. Частина інформації про особистість, розкриття якої явно не нанесе шкоди цій людині на рис. 2, відноситься до зони “Арена”.
2. Частина інформації, яка не може бути зрозумілою оточенню і об’єктивно оцінена ним. Тому цю інформацію недоцільно розкривати.
3. Частина інформації, яку краще видно з боку спостерігача, і яка часто не помічається самим суб’єктом управління. Її доцільно сприймати як відомості для обмірковування, але не як керівництво до дії.
4. Остання частина комплексу являє ще не пізнані ні людиною, ні її оточенням не проявлені якості, які складають потенціал розвитку особистості. Вони будуть поступово розкриватись із часом та зміною обставин у ситуаціях спілкування.

Вербальне та невербальне спілкування

На успішність комунікацій також впливає те, яким чином і якими засобами здійснюється інформаційний обмін.

За формою та використовуваними засобами спілкування поділяють на вербальне та невербальне.

Вербальне (від лат. *verbum* - слово, дієслово) **спілкування** здійснюється за допомогою слів у письмовій та усній формах. Культура мови має велике значення в житті людини. Природну мову називають найважливішим засобом спілкування, який істотно впливає на поведінку людей. Вона реалізується та існує в мовленні. Однією з основних умов взаєморозуміння є ясність і точність висловлювань. Важливо, щоб обидві сторони, що спілкуються, розуміли під одним і тим словом однаковий зміст, тотожне поняття, інакше вони будуть розмовляти різними мовами, вимовляючи одні й ті ж самі слова.

Невербальне спілкування здійснюється за допомогою будь-яких символів і знаків, крім слів. Жести, мова, інтонація та тембр голосу можуть сприяти розумінню того, про що людина розповідає. Але у випадку невідповідності слів і поведінки виникає перешкода, або повне неприйняття змісту інформації, розлад у взаємодії людей.

Отже для успішного взаєморозуміння необхідно, щоб почуття, думки і передача їх через жести, вимову та інші невербальні знаки не суперечили змісту промови.

Позиція рівності з партнером

Важливим чинником взаєморозуміння є позиція рівності відносно будь-якого партнера, якщо вона доцільно поєднується з ефективною етичною реалізацією ситуативного лідерства. В теорії управління комунікації поділяють на 3 групи: горизонтальні, вертикальні „згори - вниз” та вертикальні „знизу - вгору”. Такий поділ є доцільним, щоб уявити конкретне місце людини в структурі організаційних зв’язків, а також визначити межі повноважень та обмежень у формальних стосунках. Але при контактній взаємодії партнерів по спілкуванню для них важливим стає зменшити ризик інформаційних втрат у спілкуванні, щоб краще зрозуміти ситуацію і прийняти оптимальне рішення.

Практика показує, що найменшими інформаційними можливими втратами характеризуються комунікації по горизонталі (10-20%), найвищими - по вертикалі „згори - вниз” (80-90%), середніми – вертикальні „знизу - вгору”. Отже, доцільно з будь-ким у розмові триматись як з рівним, щоб краще його розуміти, та щоб бути зрозумілим для нього.

Проте, якщо за розвитком обставин у когось з партнерів виявляється певна перевага, що робить його лідером ситуації, йому слід доцільно її реалізовувати, щоб не перевантажити сприйняття веденого і не спровокувати його на агресивну захисну реакцію. Ця небезпека нейтралізується дотриманням певної дистанції між співрозмовниками. А активний інформаційний обмін при цьому відбувається лише в межах спільних інтересів партнерів. Саме тут вони є фактично рівними, і тому можуть бути ефективними співробітниками. Але це потребує ефективного управління перебігом спілкування.

Розвиток корисних умінь для ефективного спілкування

Людина вступає у доросле життя з уже набутими первинними навичками у спілкуванні. Родинне коло, школа, вчн – це ті чинники довкілля, які сприяли їх попередньому розвитку. Зрозуміло, що переважна більшість людей звичайно не отримує спеціальної підготовки з цього уміння. Проте відомо, що навіть якщо у людини є певний хист – наприклад, музичні здібності, то вони потребують отримання спеціальної освіти та безперервної роботи по удосконаленню практичних навичок – без цього не буде розвитку майстерності. Отже, уміння ефективного спілкування – це такий корисний потенціал людини, який потребує практичного опрацювання, теоретичного осмислення і постійного удосконалення. Особливо значимим воно є для тих фахівців, діяльність яких пов’язана із значними обсягами інформаційної роботи з великою кількістю партнерів по спілкуванню.

Серед комунікаційних навичок виділяють 3 найважливіших: уміння говорити, компонувати письмові повідомлення та слухати (сприймати інформацію).

Для усного мовлення, яке відбувається через прямий контакт між партнерами, особливо важливими є уміння слухати і говорити. В практичній частині даного видання наводяться тести для оцінки стану розвитку та вдосконалення цих умінь. Читачі мають змогу самостійно опрацювати пропонувані матеріали. Проте слід зазначити, що групова практична робота в межах організованого навчального процесу сприяє ефективнішому засвоєнню знань. Тому нині є популярним широкий розвиток різних тренінгів з питань комунікативної компетентності.

1.3. Питання та завдання для самопідготовки до занять

1. Дайте визначення процесу спілкування.
2. У чому полягають психофізичні основи (суть) процесу спілкування?
3. Що може покращити інформаційний обмін між партнерами?
4. Чим і як можна мотивувати співрозмовника до плідного спілкування?
5. З яких елементів складається процес спілкування?
6. Що важливіше для розуміння повідомлення – уміння слухати чи уміння говорити?
7. Який характер сприйняття сприяє кращому інформаційному обміну?
8. Що таке переговорний процес? Які в ньому є основні етапи?
9. У чому полягає організаційна підготовка до переговорів?
10. У чому полягає змістовна підготовка до переговорів?
11. У чому полягає психологічна підготовка до переговорів?
12. Охарактеризуйте спілкування як управлінську функцію, зазначте зокрема такі важливі її завдання, як:
 - а) надання достовірної інформації;
 - б) проведення керуючого впливу;
 - в) утворення сталих зв'язків в організації.
13. У чому полягає управління процесом спілкування?
14. Які є основні критерії ефективності управління спілкуванням?
15. Назвіть різновиди спілкування за пріоритетними цілями.
16. Яке основне призначення ділового спілкування, його характерні особливості, вимоги до поведінки партнерів?

17. У чому полягає суть міжособистісного спілкування? Яку роль відіграють емоції і почуття у розвитку партнерських взаємин?
18. Охарактеризуйте завдання рольового спілкування. Які обмеження у поведінці є корисними для партнерів?
19. Що таке рапортне спілкування? За яких умов може спостерігатись найоптимальніша енергетична підтримка партнера по спілкуванню?
20. Якою мірою сполучаються різні типи спілкування за конкретної ситуації партнерської взаємодії?
21. Яка головна мета комунікаційного процесу?
22. Зазначте організаційні та психологічні чинники, які впливають на взаєморозуміння партнерів по спілкуванню.
23. Охарактеризуйте організаційні чинники, які можуть значної мірою вплинути на взаєморозуміння партнерів по спілкуванню:
 - а) кількість інформації, яка є предметом повідомлення;
 - б) фактор простору (дистанція у буквальному розумінні) – лінійна відстань до партнера і конфігурація у просторі (кутове розташування);
 - в) ступінь особистісного розкриття перед партнером (глибина взаємопроникнення чи довіри);
 - г) еквівалентність енергообміну: обопільна активність у віддачі інформації (уміння говорити, ораторське мистецтво) і уміння слухати (увага до партнера, позитивне сприйняття);
 - д) гармонійне поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування;
 - е) позиція рівності з партнером з одночасною реалізацією ситуативного лідерства.

1.4. Тести для самопідготовки до занять

1. Процес спілкування (комунікацій) в теорії управління зараховують до...
 - а) основних функцій;
 - б) додаткових функцій;
 - в) об'єднувачих функцій.
2. Комунікаційний процес (процес спілкування) в управлінні - це:
 - а) обмін інформацією, її змістовним значенням між двома або більше людьми;
 - б) передача керівних вказівок підлеглим;
 - в) процес делегування повноважень.

3. Основною метою процесу комунікацій є...
- а) викладання певної інформації у письмовій чи усній формі іншим особам;
 - б) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом повідомлення;
 - в) обмін інформацією між учасниками спілкування.
4. Створення внутрішнього спонукання до дії (в т.ч. й спілкування) називається...
- а) демотивацією;
 - б) мотивацією;
 - в) стимулюванням;
 - г) заохочуванням.
5. Найменшими інформаційними втратами характеризується такий вид комунікацій, як...
- а) вертикальні, що сходять униз;
 - б) вертикальні, що сходять уверх;
 - в) горизонтальні.
6. Середніми інформаційними втратами характеризується такий вид комунікацій, як...
- а) вертикальні, що сходять униз;
 - б) вертикальні, що сходять уверх;
 - в) горизонтальні.
7. Найвищими інформаційними втратами характеризується такий вид комунікацій, як...
- а) вертикальні, що сходять униз;
 - б) вертикальні, що сходять уверх;
 - в) горизонтальні.
8. Інформаційна надмірність у процесі прийняття рішення...
- а) не впливає на нього суттєво;
 - б) ускладнює і уповільнює вибір оптимального рішення;
 - в) полегшує й прискорює вибір оптимального рішення;
 - г) збільшує ризик прийняття неоптимального рішення.

9. Інформаційна недостатність в процесі прийняття рішення...
- а) не впливає на нього суттєво;
 - б) ускладнює і уповільнює вибір оптимального рішення;
 - в) полегшує й прискорює вибір оптимального рішення;
 - г) збільшує ризик прийняття неоптимального рішення.
10. Релевантною інформацією називаються дані, які...
- а) стосуються тільки тієї людини, якій вони потрібні;
 - б) торкаються конкретного питання, людини, мети та періоду часу;
 - в) не викликають сумнівів в їх достовірності;
 - г) викликають сумніви в їх достовірності.
11. Для успіху у спілкуванні важливо...
- а) мати природжений хист доброго співрозмовника;
 - б) вдосконалювати вміння ефективного управління спілкуванням;
 - в) дотримуватись вимог нормативної документації.
12. Для розуміння інформації, яка є предметом усного повідомлення, більше корисне удосконалення уміння...
- а) формулювати текстові повідомлення, писати;
 - б) говорити;
 - в) слухати, уважно сприймати повідомлення.
13. Під час повідомлення партнеру певної інформації слід дотримуватись...
- а) повністю відкритої позиції з максимальним розкриттям особистих мотивів і оцінок;
 - б) відкритості необхідної і достатньої для оптимального прийняття рішень та узгодження партнерських інтересів, але не надмірної, щоб не викликати агресивних захисних реакцій;
 - в) замовчування певних фрагментів інформації, які може негативно сприйняти партнер.
14. Співрозмовники, які добре знають один одного, довіряють та симпатизують один одному, без роздратування найближче можуть триматись на відстані...
- а) інтимної зони – 25-45 см;

- б) особистої зони – 45-120 см;
- в) соціальної зони – 120-360 см;
- г) громадської зони – більш, ніж 360 см.

15. Співрозмовники, які не дуже добре знають один одного, але мають якусь інформацію один про одного, без роздратування найближче можуть триматись на відстані...

- а) інтимної зони – 25-45 см;
- б) особистої зони – 45-120 см;
- в) соціальної зони – 120-360 см;
- г) громадської зони – більш, ніж 360 см.

16. Співрозмовники, які мають між собою суто ділові стосунки, не знають один одного, або не симпатизують один одному, не мають достатньої інформації про партнера для встановлення довірчих стосунків, без роздратування найближче можуть триматись на відстані...

- а) інтимної зони – 25-45 см;
- б) особистої зони – 45-120 см;
- в) соціальної зони – 120-360 см;
- г) громадської зони – більш, ніж 360 см.

17. Щоб не бути захопленим “ефектом товпи” від великої кількості людей, які випадково зібрались разом у певній ситуації і в обмеженому просторі, люди ні слід триматись (за можливості) від найближчих осіб на відстані...

- а) інтимної зони – 25-45 см;
- б) особистої зони – 45-120 см;
- в) соціальної зони – 120-360 см;
- г) громадської зони – більш, ніж 360 см.

18. Поведінка партнерів по спілкуванню за ситуації, коли головним є діловий аспект спілкування, має обмежуватись...

- а) вирішенням питань ділового характеру, націлених на отримання конкретних результатів;
- б) станом задоволення від спілкування, отриманням позитивних емоцій;
- в) межами рольових очікувань партнерів по відношенню один до одного;
- г) ступенем довіри до партнера.

19. Поведінка партнерів по спілкуванню за ситуації, коли головним є міжособистісне спілкування, має обмежуватись...
- а) вирішенням питань ділового характеру, націлених на отримання конкретних результатів;
 - б) станом задоволення від спілкування, отриманням позитивних емоцій;
 - в) межами рольових очікувань партнерів по відношенню один до одного;
 - г) ступенем довіри до партнера.
20. Поведінка партнерів по спілкуванню за ситуації, коли головним є рольове спілкування, має обмежуватись...
- а) вирішенням питань ділового характеру, націлених на отримання конкретних результатів;
 - б) станом задоволення від спілкування, отриманням позитивних емоцій;
 - в) межами рольових очікувань партнерів по відношенню один до одного;
 - г) ступенем довіри до партнера.
21. Поведінка партнерів по спілкуванню за ситуації, коли головним є рапортне спілкування, має обмежуватись...
- а) вирішенням питань ділового характеру, націлених на отримання конкретних результатів;
 - б) станом задоволення від спілкування, отриманням позитивних емоцій;
 - в) межами рольових очікувань партнерів по відношенню один до одного;
 - г) ступенем довіри до партнера.
22. За схемою “Вікно Джогаррі” інформація, якою вільно можна обмінюватись під час спілкування з партнерами, відноситься до зони...
- а) арени;
 - б) видимості;
 - в) сліпої плями;
 - г) суто неусвідомленого.
23. За схемою “Вікно Джогаррі” інформація, якою не можна обмінюватись під час спілкування з партнерами, відноситься до зони...
- а) арени;
 - б) видимості;

- в) сліпої плями;
- г) суто неусвідомленого.

24. За схемою “Вікно Джогаррі” інформація, яку слід сприймати для розмірковування, але не до керівництва до дії, відноситься до зони...

- а) арени;
- б) видимості;
- в) сліпої плями;
- г) суто неусвідомленого.

25. За схемою “Вікно Джогаррі” інформація, яка іще не проявилась, але може надійти у майбутньому, відноситься до зони...

- а) арени;
- б) видимості;
- в) сліпої плями;
- г) суто неусвідомленого.

26. Ведення переговорного процесу націлене головним чином на...

- а) висвітлення позицій партнерів;
- б) висвітлення та узгодження позицій партнерів;
- в) висвітлення різниці в позиціях.

27. Для розуміння інформації найбільшу вагу має розвиток уміння...

- а) говорити;
- б) слухати (сприймати);
- в) компонувати письмові повідомлення.

28. Сприйняття партнера, націлене на пошук позитивних рис чи відомостей, сприяє...

- а) збільшенню корисності інформаційного обміну;
- б) виникненню бар’єрів у спілкуванні;
- в) забезпеченню безпеки інформаційного обміну.

29. Сприйняття партнера, націлене на пошук негативних рис чи відомостей, сприяє...

- а) поліпшенню процесу інформаційного обміну;

- б) виникненню бар'єрів у спілкуванні;
- в) забезпеченню безпеки інформаційного обміну.

30. Організаційна підготовка до переговорів включає...

- а) інформаційну роботу учасників по виявленню їх інтересів і актуальних потреб;
- б) вивчення психологічних особливостей партнерів з метою ефективного управління взаємодією;
- в) вибір місця, часу проведення, технічного оснащення.

31. Змістовна підготовка до переговорів передбачає...

- а) інформаційну роботу учасників по виявленню їх інтересів і актуальних потреб;
- б) вивчення психологічних особливостей партнерів з метою ефективного управління взаємодією;
- в) вибір місця, часу проведення, технічного оснащення.

32. Психологічна підготовка до переговорів передбачає...

- а) інформаційну роботу учасників по виявленню їх інтересів і актуальних потреб;
- б) вивчення психологічних особливостей партнерів з метою ефективного управління взаємодією;
- в) вибір місця, часу проведення, технічного оснащення.

33. Управління спілкуванням має бути націлене на...

- а) найповніше досягнення мети тих партнерів, які мають актуальні потреби;
- б) уникнення небезпеки від агресивної поведінки партнера по спілкуванню;
- в) взаємну користь для партнерів та їх безпеку.

34. Той, хто віддає інформації партнеру більше, ніж потрібно за ситуацією...

- а) завжди потім виснажується і потребує відпочинку для внутрішньої роботи особистості по відновленню втраченої рівноваги;
- б) не потребує додаткового відпочинку, тому що не втрачає рівноваги.

35. Той, хто сприймає більше інформації, ніж здатен її як слід зрозуміти і засвоїти за конкретної ситуації спілкування...
- а) не втрачає власної душевної рівноваги, бо потерпає лише той, хто віддав зайве;
 - б) втрачає душевну рівновагу і підсвідомо вдається до певного стереотипу агресивного захисту.
36. Для партнерів, які добре володіють собою і тримають рівновагу, оптимальним для кращого взаєморозуміння буде розташування у позиції...
- а) "навпроти" один одного (180^0);
 - б) "поруч" (до $30-60^0$);
 - в) на кутовій відстані 90^0 ;
 - г) будь-якої конфігурації.
37. Для партнерів, які настроєні агресивно чи критично, оптимальним буде розташування у позиції...
- а) "навпроти" один одного (180^0);
 - б) "поруч" (до $30-60^0$);
 - в) на кутовій відстані 90^0 ;
 - г) будь-якої конфігурації.
38. Партнери, яким важливо зберігати власний хід думок без активного обміну думками з партнерами, найзручніше будуть себе почувати у позиції...
- а) "навпроти" один одного (180^0);
 - б) "поруч" (до $30-60^0$);
 - в) на кутовій відстані 90^0 ;
 - г) будь-якої конфігурації.
39. Оптимальний за ситуацією ступінь розкриття особистості, її партнерської позиції, забезпечує...
- а) максимальну корисність від взаємодії;

- б) оптимальне поєднання корисності і безпеки взаємодії;
- в) забезпечення безпеки взаємодії: підтримання станів захищеності та сумісності.

40. Найгіршим наслідком недостатньої за ситуацією інформаційної розкритості особистості, її партнерської позиції є зростання ризику...

- а) стати “жертвою” агресивної поведінки партнера;
- б) недоотримання корисних результатів від взаємодії з партнером.

41. Найгіршим наслідком надмірної за ситуацією інформаційної розкритості особистості, її партнерських позицій є зростання ризику...

- а) стати “жертвою” агресивної поведінки партнера;
- б) недоотримання корисних результатів від взаємодії з партнером.

42. Вербальне спілкування – це таке спілкування, яке здійснюється за допомогою...

- а) слів та інших символів та знаків;
- б) будь-яких символів і знаків, крім слів;
- в) слів.

43. Невербальне спілкування – це таке спілкування, яке здійснюється за допомогою...

- а) слів та інших символів та знаків;
- б) будь-яких символів і знаків, крім слів;
- в) слів.

44. Для забезпечення адекватної реакції партнера по спілкуванню та досягнення оптимального взаєморозуміння важливо, щоб...

- а) неадекватні невербальні прояви були приховані від партнера;
- б) вербальні та невербальні засоби адекватно поєднувались, гармонічно сполучались між собою.

45. Дотримання позиції рівності по відношенню до партнера забезпечує:

- а) найменший рівень інформаційних втрат у партнерстві;
- б) найменший рівень інформаційних втрат у партнерстві, але вимагає паралельної реалізації ефективного етичного лідерства за ситуацією;
- в) найоптимальнішу захищеність та сумісність партнерів.

**Таблиця для самоконтролю відповідей на тестові завдання
(еталонні відповіді)**

| | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 в | 2 а | 3 б | 4 б | 5 в | 6 б | 7 а | 8 б | 9 г | 10 б |
| 11 б | 12 в | 13 б | 14 а | 15 б | 16 в | 17 г | 18 а | 19 б | 20 в |
| 21 г | 22 а | 23 б | 24 в | 25 г | 26 б | 27 б | 28 а | 29 б | 30 в |
| 31 а | 32 б | 33 в | 34 а | 35 б | 36 а | 37 б | 38 в | 39 б | 40 б |
| 41 а | 42 в | 43 б | 44 б | 45 б | | | | | |

2. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

2.1. Семінарське заняття з теми

Мета: розкрити особливості управління процесом спілкування; зокрема проаналізувати чинники досягнення взаєморозуміння у партнерській взаємодії.

Тривалість: 2-4 год.

Питання до семінару

1. Спілкування. Суть, типи, головна мета.
2. Спілкування як управлінська функція.
3. Корисні наслідки партнерської взаємодії.
4. Негативні наслідки неефективного управління спілкуванням та їх попередження.
5. Організаційні чинники, що впливають на успішність партнерського взаєморозуміння:
 - кількість інформації, яка є предметом повідомлення;
 - фактор простору (дистанція у буквальному розумінні) – лінійна відстань до партнера і конфігурація у просторі (кутове розташування);

- ступінь особистісного розкриття перед партнером (дистанція у переносному розумінні) – глибина довіри і взаємопроникнення;
- гармонійне поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування;
- еквівалентність енергообміну: обопільна активність у віддачі інформації (уміння говорити, ораторське мистецтво) та її сприйняття (уміння слухати - увага до партнера, позитивність сприйняття);
- позиція рівності з партнером з одночасною адекватною реалізацією ситуативного лідерства.

2.2. Практичне заняття з теми

Практичне завдання 1. Визначення рівня товарищкості

Мета: визначення загального рівня товарищкості. Тест дозволяє дізнатись, чи достатньо людина відкрита у спілкуванні з партнерами: своїми колегами, співробітниками, членами сім'ї тощо. За результатами опитування робиться висновок про необхідність доцільних змін у поведінці: чи більше розкриватись у спілкуванні, чи слід розумно і доцільно закритись.

Тривалість: 15 хвилин - для виконання тесту, 30 хвилин - для обговорення результатів.

Тест “Рівень товарищкості”

Джерело: Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко.– 3-е. изд., перераб. и доп.– М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001.– С. 291-293.

Інструкція. Дайте відповідь на запитання “так, ні, іноді”. Відповідати треба швидко і однозначно.

1. Має відбутись звичайна (ординарна) ділова зустріч. Чи руйнує вашу рівновагу її очікування?
2. Чи викликає сум'яття та незадоволення доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на якійсь нараді, зборах?
3. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря до останнього моменту?
4. Вам пропонують виїхати у відрядження до міста, де ви жодного разу не були. Чи додасте Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите Ви ділитись своїми переживаннями із будь-ким?
6. Чи Ви дратуєтесь, якщо незнайома людина на вулиці звернеться до вас з проханням (показати шлях, назвати час, відповісти на питання)?

7. Чи вважаєте Ви, що існує проблема “батьків і дітей”, і що людям різних поколінь буває важко розуміти один одного?
8. Чи посоромитесь Ви нагадати знайомому, що він забув повернути гроші, які заборгував декілька місяців тому?
9. В кафе чи їдальні Вам подали явно недоброякісну страву. Чи промовчите Ви, відсунувши тарілку вбік?
10. Опинившись наодинці з незнайомою людиною, чи вступите Ви з нею в бесіду, а якщо вона до вас звернеться, чи будете обтяжені цим.
11. Вас лякає будь-яка довга черга, де б вона не була. Чи не вважаєте Ви за краще відмовитись від свого наміру встати в “хвіст”?
12. Чи боїтеся Ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У Вас є власні суто індивідуальні критерії оцінки витворів літератури, живопису, культури, і ніяких чужих думок на цей рахунок не сприймаєте. Це так?
14. Якщо в кулуарах почуєте висловлювання явно помилкової думки з добре відомого вам питання, чи не будете Ви вважати за краще промовчати і не вступати в спір?
15. Чи викликає у Вас досаду чиєсь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?
16. Чи охочіше Ви викладаєте свій погляд (думку, оцінку) в письмовій формі, порівняно з усною?

Підведення підсумків

Оцінювання результатів: відповідь "так" – 2 бали, "іноді" – 1 бал, "ні" – 0 балів. Отримані бали підсумуйте і за класифікатором визначте власний рівень товариськості на теперішній час.

30-32 бали. Ви явно нетовариські і це ваша біда, бо страждаєте від цього не тільки ви – страждають близькі вам люди. Намагайтесь бути товариськіше, контролюйте себе.

25-29 балів. Ви замкнені, неговіркі, надаєте перевагу самотності; нова робота і необхідність нових контактів можуть виводити вас з рівноваги. Ви знаєте цю особливість вашого характеру і буваєте незадоволені собою. У ваших силах перемогти ці особливості характеру.

19-24 бали. Ви повною мірою товариські, і в незнайомих умовах відчуваєте себе цілком впевнено. Але з новими людьми зближуєтесь обережно, у спорах і диспутах берете участь неохоче.

14-18 балів. У Вас нормальний рівень товарищкості. Ви запитливі, охоче сприймаєте співрозмовника, достатньо терплячі у спілкуванні з іншими, спокійно відстоюєте свої погляди, в той же час не любите гамірних компаній, а багатослівність викликає у вас неприйняття.

9-13 балів. Ви досить товариські, допитливі, говіркі, любите висловлюватися з різних питань, охоче знайомитесь з новими людьми, перебуваєте в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоч і не завжди можете їх виконати. Чого вам може бракувати, так це посидючості, терпіння і відваги при зіткненні з серйозними проблемами. Але за бажанням це легко виправляється.

4-8 балів. Ви, мабуть, дуже товариська людина. Товарищкість б'є із вас ключем, ви завжди у курсі всіх справ, охоче берете участь у всіх дискусіях, охоче берете слово з будь-якого приводу, беретесь за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. Через це колеги та керівник можуть відноситися до вас із деякими пересторогами та сумнівами.

3 бали і менше. Ваша товарищкість може носити досить хворобливий характер. Ви говіркі, можете втручатись у справи, які вас не стосуються. Можете вільно чи невільно досить часто бути причиною різного роду конфліктів. Можете бути запальні, образливі, необ'єктивні. Людям на роботі і вдома може бути з вами важко. Поміркуйте над цим.

Практичне завдання 2. Оцінка самоконтролю у спілкуванні

Мета: визначення рівня самоконтролю у спілкуванні. Даний тест допомагає оцінити можливості людини настроїтись на партнера, швидко й ефективно адаптуватись до умов конкретної ситуації спілкування, підтримувати свою душевну рівновагу, зокрема емоційну стабільність, володіти своїми почуттями, гнучко змінювати поведінку із зміною ситуації, виявляти дипломатичність.

Тривалість: 15 хвилин - для виконання тесту, 30 хвилин - для обговорення результатів.

Тест „Рівень самоконтролю” за М. Снайдером

Джерело: Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко.— 3-е. изд., перераб. и доп.— М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001.— С. 293-249.

Інструкція. Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них оцініть, як правильне чи неправильне для себе. Правильне – позначте літерою **П**, а неправильне – літерою **Н**.

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звички інших людей.
2. Я б, мабуть, міг (могла) зваляти дурника, щоб привернути увагу, або розважити оточення.
3. З мене міг (могла) вийти непоганий (непогана) актор (акторка).
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, чим це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюсь в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і у спілкуванні з різними людьми я часто поводжу себе зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро впевнений (-на).
8. Щоб досягти успіху в справах і у спілкуванні з людьми, я намагаюсь бути таким (такою), яким (якою) мене бажають бачити.
9. Я можу бути дружнім (дружньою) з людьми, які мені не подобаються.
10. Я не завжди такий (така), яким (якою) видаюсь.

Підведення підсумків

Оцінюємо отримані відповіді: по одному балу нараховується за відповідь Н на питання 1,5,7 і за відповідь П – на усі інші. Потім слід порахувати суму балів. Далі за класифікатором визначте ваш нинішній рівень самоконтролю у спілкуванні.

0-3 бали – низький комунікативний контроль, тобто ваша поведінка стійка і ви не вважаєте за доцільне змінюватись в залежності від в ситуації. Ви здатні до щирого розкриття у спілкуванні, через що дехто вважає вас “незручним” через вашу прямолінійність.

4-6 балів – середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не витримані у своїх емоційних проявах, однак рахуетесь у своїй поведінці з оточенням.

7-10 балів – високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і можете передбачити враження, яке справляєте на оточення.

Практичне завдання 3. Визначення уміння слухати

Мета: визначення розвитку уміння активного уважного слухання. Високий ступінь його розвитку сприяє кращому розумінню партнера по спілкуванню. До того ж уважний слухач завжди справляє добре враження на співрозмовника, поглиблює довіру до себе, додає у стосунки дружніх почуттів.

Тривалість: по 15 хвилин – на виконання кожного тесту, і 30 хвилин - на обговорення результатів.

Тест „Уміння слухати” 1

Джерело: Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко.– 3-е. изд., перераб. и доп.– М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001.– С. 294-295.

Інструкція. Перелічені далі питання слід оцінювати за шкалою:

“Майже завжди” - 2 бали;

“У більшості випадків” - 4 бали;

“Іноді” - 6 балів;

“Рідко” – 8 балів;

“Майже ніколи” - 10 балів.

1. Чи не намагаєтесь Ви “згорнути” бесіду в тих випадках, коли тема (чи співрозмовник) не цікаві вам?
2. Чи не дратують вас погані манери вашого партнера по спілкуванню?
3. Чи може невдалий вислів іншої людини провокувати вас на різкість чи грубість?
4. Чи не уникаєте ви розмовляти з невідомою чи маловідомою людиною?
5. Чи маєте ви звичку перебивати того, хто говорить?
6. Чи не робите ви вигляд, що уважно слухаєте, а саме міркуєте зовсім про інше?
7. Чи змінюєте ви тон, голос, вираз обличчя в залежності від того, хто ваш співрозмовник?
8. Чи ви змінюєте тему розмови, якщо співрозмовник торкнувся неприємної для вас теми?
9. Чи виправляєте людину, якщо в її мові зустрічаються неправильно вимовлені слова, назви, вульгаризми?
10. Чи буває у вас поблажливо-менторський тон з відтінком зневаги та іронії по відношенню до того, з ким говорите?

Підведення підсумків

Після отримання суми балів за відповіді на всі питання, за нижченаведеним класифікатором визначаємо кінцевий результат тестування. Загальна закономірність така: чим більше балів, тим більше розвинуто уміння слухати.

Більше 62 балів – уміння слухати вище “середнього рівня”.

Від 55-62 балів – звичайний середній бал.

Менше ніж 55 балів – вам слід наглядати за собою під час розмови.

Тест „Уміння слухати” 2

Джерело: Пугачёв В.П. Тесты, деловые игры, тренинг в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов.– М.: Аспект Пресс, 2001.– С. 117–119.

Інструкція. Виберіть сприйнятну для вас відповідь із трьох варіантів на кожне з 15 питань.

1. Яка, по вашому, мета бесіди або розмови?
 - а) краще пізнати співрозмовника;
 - б) висловити свій погляд на дане питання;
 - в) поділитися міркуваннями та обговорити їх.

2. Чи задавали Ви в дитинстві, ваші діти або хто-небудь при вас такі питання: „Де і як сплять хмари?” або “Чи була бабуся маленькою?” і т. п.?
 - а) часто;
 - б) ніколи;
 - в) іноді.

3. Чи доводилося Вам ранком, збираючись на роботу, наспівувати?
 - а) так, завжди ранком одну і ту ж пісню;
 - б) так, звичайно різні пісні;
 - в) ні, ніколи.

4. Чи задаєте Ви в кінці зборів питання доповідачу?
 - а) так, завжди є про що спитати;
 - б) іноді, коли ви не згодні з викладеним поглядом;
 - в) ніколи, тому що ви не вірите, що одним питанням можливо змінити думку доповідача.

5. Після розмови з другом або колегою чи доводилося Вам змінювати свій погляд на дане питання?
 - а) так, досить часто;
 - б) іноді;
 - в) ніколи.

6. Коли ви розмовляєте з кимось, то:
 - а) більше говорите ви;

- б) більше говорить ваш співрозмовник;
 - в) обидва говорите порівну.
7. За однаковою ціною, що ви вважаєте за краще купити:
- а) книгу;
 - б) компакт-диск;
 - в) квиток у кіно.
8. Коли колега бажає поділитися своїми проблемами, які вас не торкаються. Що ви подумаете?
- а) що витратите цінний час;
 - б) що будете тепер мати на нього вплив;
 - в) що спробуєте йому допомогти.
9. Яка із фраз найбільше виражає вашу думку?
- а) лише фахівець може гарно говорити за даною проблемою;
 - б) кожен може говорити про все, якщо вміє виражати свої думки;
 - в) фахівці не завжди гарні оратори, щоб переконливо говорити про проблему та свої розробки.
10. Якщо під час розмови зміст слів вислизає від Вас, то як Ви вчините?
- а) зупините співрозмовника та попросите пояснити сказане;
 - б) відмітите про себе незрозуміле, щоб спитати про це наприкінці розмови;
 - в) в цілому суть справи вам завжди зрозуміла.
11. Чи можете Ви вдень повторити повідомлення або пісню, яку прослухали вранці по радіо?
- а) так, завжди;
 - б) так, проте вам необхідний певний час, щоб згадати;
 - в) ви не можете згадати.
12. У естрадного співака (співачки) перш за все ви цінуєте:
- а) голос;
 - б) зовнішній вигляд;
 - в) поведінку на сцені.
13. Відвідування концертів для вас:
- а) подія, яка справляє задоволення;

- б) світський обов'язок;
- в) задоволення, якщо виконують ваші улюблені твори.

14. Ви в гостях, крім вас ще присутні 5-6 осіб. Ви заводите розмову. Частіше за все:

- а) вас майже ніхто не слухає;
- б) усі замовкають, щоб вислухати вас;
- в) ви, як правило, не є ініціатором розмови.

15. Ви буваєте у курсі подій громадського життя в першу чергу завдяки:

- а) переглядові телепередач;
- б) слуханню радіо;
- в) читанню газет.

Підведення підсумків

Підрахуйте кількість балів за наведеним ключем

| Варіанти відпові- дей | Оцінка відповідей, бали | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| | Номера суджень | | | | | | | | | | | | | | |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| Б | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| В | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |

Підсумуйте усі отримані за трьома позиціями бали й отримаєте свій результат.

15-24 бали. Вам важко слухати співрозмовників. Можливо, ви недооцінюєте користь, яку можна отримати з бесіди та збагатити ваші знання та життєвий досвід.

23-35 балів. Ви-посередній слухач. Для вас бесіда - не головне джерело інформації та основа спілкування. Від вас можна багато про що дізнатися, проте не тільки ви володієте істиною. Навіть критику та докори корисно буває вислухати. Вам необхідно слухати більше, ніж ви це робите.

36-45 балів. Ви маєте рідкісні риси – уміння слухати та говорити в міру. Розмовляти з вами – одне задоволення. Ваші співрозмовники завжди можуть взяти від вас що-небудь корисне. Ви вмієте входити у стан інших людей – це гарна риса характеру, яку слід зберігати і розвивати.

Тест „Уміння слухати” 3

Джерело: В.П. Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинг в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – С. 120-122.

Інструкція. Прочитайте готові відповіді на питання: як ви звичайно (частіше за все) слухаєте співрозмовника? Якщо відповідь є відповідною до вашої поведінки, то напишіть поруч з ним „так”, якщо ні, то зазначте поруч - „ні”.

1. Звичайно я швидко розумію, що мені хочуть сказати, і далі вже слухати не цікаво.
2. Я терпляче чекаю, коли співрозмовник закінчить розмову.
3. Моя увага повністю зосереджена на оповіді.
4. Я намагаюсь зрозуміти, що співрозмовник хоче приховати від мене і чому.
5. Я перебиваю співрозмовника, щоб уточнити деталі, факти, які мене цікавлять.
6. Якщо тема для мене нецікава, намагаюсь перевести розмову в інше русло.
7. Я мимоволі відмічаю помилки у мові та поведінці співрозмовника.
8. Не кожна людина заслуговує на мою увагу.
9. Я намагаюсь з кожної бесіди здобути максимум інформації.
10. Я можу спокійно вислухати до кінця думку, з якою категорично не згоден.
11. Коли я збагнув суть розмови, я починаю обмірковувати те, що скажу в свою чергу.
12. Мені важко слухати до кінця тривалі та докладні пояснення.
13. Я намагаюсь запам'ятати важливу інформацію та необхідні подробиці.
14. Найчастіше за все я слухаю через ввічливість.
15. Я ставлю себе на місце співрозмовника, щоб зрозуміти його почуття та наміри.
16. Почувши протилежну думку, я обов'язково висловлю свою.
17. У розмові я частіше кажу співрозмовнику „так” (щоб висловити розуміння), ніж „ні”.
18. Звичайно я прямо відповідаю на запитання, намагаючись не ухилятися від відповіді.
19. Люди охоче спілкуються зі мною.
20. Вислухавши співрозмовника, я обов'язково висловлю свою думку.

21. Я уникаю вступати в розмову з незнайомою людиною, навіть якщо вона прагне цього.
22. Більшу частину часу я дивлюся співрозмовнику в очі.
23. Я завжди пам'ятаю, що в мене та мого співрозмовника можуть бути різні погляди на одні й ті самі питання.
24. Більшу частину часу я роблю вигляд, що слухаю, а сам міркую про свої справи.
25. Зазвичай рішення проблеми приходять до мене набагато раніше, ніж співрозмовник закінчить говорити.
26. Я завжди пам'ятаю, що я та мій співрозмовник можемо по-різному розуміти значення одних й тих самих слів.
27. Я виправляю помилки у мові добре знайомого мені співрозмовника (наголос, терміни, вульгаризми).
28. Я не буду слухати людину, яку не поважаю або вважаю нерозумною, некомпетентною, занадто молодю.
29. Зазвичай я отримую задоволення від спілкування з людьми, навіть малознайомими.
30. Звичайно я більше слухаю інших, ніж говорю.

Підведення підсумків

Підрахуйте кількість балів, використовуючи ключ.

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

25-50 балів. Ви просто ідеальний слухач, тому і користуєтесь заслуженою любов'ю та повагою оточення. Ви до тонкощів осягнули це складне мистецтво, і у вас є, чому повчитися. Сподіваємося, ви об'єктивно та чесно оцінили своє вміння слухати.

20-24 балів. Ви – гарний слухач, проте допускаєте окремі помилки (порівняйте свої відповіді з оцінками ключа). Бажаємо успіхів в оволодінні цим мистецтвом.

15-19 балів. Імовірно, ви вважаєте себе гарним слухачем, але вас мабуть, краще, віднести до розряду посередніх. Ви припускаєте забагато помилок, які дратують інших людей і заважають вам оволодіти мистецтвом слухання.

10-14 балів. Вас слід віднести до людей, які погано вміють слухати. Дещо ви робите вірно, і це дозволяє вам не перебувати у повній самотності. Проте

найчастіше ви неправильно себе поводите, і це відштовхує ваших співрозмовників.

Менше 9 балів. Ви не вмієте слухати інших людей. Радимо вам уважно проаналізувати свої помилки, порівнюючи свої відповіді з оцінками ключа. Невміння слухати позбавляє вас найбільшого задоволення у житті, заважає зробити кар'єру і може привести до самотності. Чи не краще змінитися?

Практичне завдання 4. Визначення уміння проводити ділове обговорення

Мета: визначення стереотипного стилю поведінки під час ділового спілкування. Слід зазначити, що уміння проводити ділове обговорення полягає у адекватному застосуванні різних стилів поведінки (авторитарної чи демократичної) за конкретних ситуацій спілкування. Тому визначивши за нижче вказаним тестом стереотипний стиль, тобто той, яким людина автоматично, більшою мірою неусвідомлено користується, можна зазначити, на відпрацювання якого типу поведінки слід звернути увагу свідомості. Бо за конкретними ситуаціями ділової взаємодії буває потрібно для отримання найкращих результатів застосувати такий тип поведінки, який не звичний для людини. Тому він потребує свідомої роботи по відпрацюванню відповідної навички.

Тривалість: 30 хвилин на виконання тесту і 30 хвилин – на обговорення результатів.

Тест „Ваш стиль ведення ділових переговорів”

Джерело: Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е. изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001. – С. 295-297.

Інструкція. Дайте відповідь на питання і запишіть оцінки у балах (від 1 до 5):

- 1 – ні, саме так не буває;
- 2 – ні, як правило, так не буває;
- 3 – невизначена оцінка;
- 4 – так, як правило, так буває;
- 5 – так, саме так завжди.

1. Даю підлеглим потрібні доручення, навіть у такому випадку, коли є небезпека, що за їх невиконання будуть критикувати мене.
2. У мене завжди багато ідей та планів.
3. Прислуховуюсь до зауважень інших.

4. В основному мені вдається навести логічно правильні аргументи при обговоренні.
5. Настроюю співробітників на те, щоб вони розв'язували завдання самостійно.
6. Якщо мене критикують, то захищаюся, незважаючи ні на що.
7. Якщо інші наводять свої доводи, завжди прислуховуюсь.
8. Для того, щоб провести якийсь захід, мені доводиться попередньо будувати плани.
9. Власні помилки, як правило, визнаю.
10. Пропоную альтернативи до пропозицій інших.
11. Захищаю тих, у кого є труднощі.
12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Беру до уваги погляд інших та намагаюся їх включити до проекту рішення.
15. Звичайно, наполягаю на власній думці та гіпотезах.
16. З розумінням вислуховую також й ті контраргументи, які висловлюються агресивно.
17. Ясно виражаю свої погляди.
18. Завжди зізнаюся у тому, що не все знаю.
19. Енергійно захищаю свої погляди.
20. Намагаюся розвивати чужі думки так, якби вони були моїми.
21. Завжди обмірковую те, що могли б відповісти інші, та шукаю контраргументи.
22. Допмагаю іншим порадою, як організувати свою працю.
23. Захоплююся власними проектами, звичайно не турбуюсь про чужу працю.
24. Прислуховуюсь і до тих, хто має погляд, відмінний від мого.
25. Якщо хтось не згоден з моїм проектом, то не здаюся, а шукаю нові шляхи, як переконати іншого.
26. Використовую усі засоби, щоб примусити погодитися зі мною.
27. Відкрито говорю про свої надії, побоювання та особисті труднощі.
28. Завжди знаходжу, як полегшити іншим підтримку моїх проектів.
29. Розумію почуття інших людей.
30. Більше говорю про власні думки, ніж вислуховую інші.
31. Перш ніж захищатися, завжди вислуховую критику.
32. Викладаю свої думки системно.
33. Допмагаю іншим взяти слово.
34. Уважно слідкую за протиріччями в чужих розмірковуваннях.

35. Змінюю свій погляд для того, щоб показати іншим, що сліdkую за плином їхніх думок.
36. Як правило, нікого не перебиваю.
37. Не прикидаюся, що впевнений у своїй правоті, якщо це не так.
38. Витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших, як їм правильно чинити.
39. Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на працю.
40. Намагаюся, щоб під час підведення підсумків були активні й ті, хто рідко просить слово.

Підведення підсумків

Просумуйте бали, які отримані при відповіді на твердження 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, та позначте суму через літеру А (20-100 балів).

Потім просумуйте бали, які отримані при відповіді на твердження 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, та позначте суму через літеру В (20-100 балів).

Кінцевий результат тесту отримуємо через порівняння суми А і В.

Сума А принаймні на 10 балів перевищує суму В – ви добрий дипломат, намагаєтесь урахувати думки інших та впевнитись у тому, що власні ваші ідеї узгоджуються з міркуваннями співробітників. При цьому неминучі компроміси, зате в учасників наради з'являються переконання, що їх думки вам як керівнику наради не байдужі.

Сума В, як мінімум на 10 балів вище суми А – ви проводите нараду авторитарно, владно, не звертаєте увагу на оточення. Ви не домагаєтесь загального узгодження і не намагаєтесь зробити рішення загальною справою. Проте кермо управління міцно тримаєте в своїх руках.

Обидві суми різняться менш ніж на 10 балів – ваша поведінка може бути як дипломатичною, так і авторитарною в залежності від обставин.

Практичне завдання 5. Визначення ефективності ведення переговорів

Мета: визначення уміння підтримувати душевну рівновагу під час переговорів. Автори тесту гадають, що на ньому базується загальна ефективність ведення переговорів. І це дійсно так, бо якщо емоції, особливо негативні, починають брати верх над логікою і виваженістю, то виникають бар'єри у спілку-

ванні, що може призвести не тільки до непорозумінь, а й розвитку конфліктних ситуацій.

Тривалість: 15 хвилин на виконання тесту, 30 хвилин на обговорення результатів.

Тест: „Як ви проводите переговори”

Джерело: Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е. изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001. – С. 297-298.

Інструкція. Відмітьте ситуації із нижчеперерахованих, які можуть викликати у вас почуття незадоволеності чи досади під час бесіди з будь-яким співрозмовником: керівником, підлеглим, товаришем, близькою людиною.

1. Співрозмовник не дає мені шансу висловитися, у мене є, що сказати, але нема можливості вставити слово.
2. Співрозмовник постійно перебиває мене під час бесіди, переговорів.
3. Співрозмовник ніколи не дивиться мені в обличчя під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з партнером часто викликає почуття дарма витраченого часу.
5. Співрозмовник постійно метушиться: його цікавить більше папір і олівець, ніж мої слова і думки.
6. Співрозмовник ніколи не всміхається. В мене виникає відчуття незграбності і занепокоєння.
7. Співрозмовник завжди відволікає мене питаннями та коментарями.
8. Щоб я не сказав - співрозмовник завжди охолоджує мій запал.
9. Співрозмовник завжди намагається відкинути мій запал.
10. Співрозмовник спотворює зміст моїх слів та вкладає в них іншу суть.
11. Коли я ставлю питання, співрозмовник примушує мене захищатися.
12. Іноді співрозмовник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
13. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває мене, щоб погодитись.
14. Співрозмовник під час розмови зосереджено займається стороннім: грає ручкою, палить сигарету, протирає скло окулярів і т. д., і я твердо не впевнений, що він при цьому уважний.
15. Співрозмовник робить висновки за мене.
16. Співрозмовник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.
17. Співрозмовник дивиться на мене, не кліпаючи.
18. Співрозмовник дивиться, немов би оцінюючи. Це турбує.

19. Коли я пропоную щось нове, співрозмовник говорить, що він думає саме так.
20. Співрозмовник переграває, показуючи, що цікавиться бесідою, занадто часто киває головою, ахає, підтакує.
21. Коли я говорю про серйозне, співрозмовник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.
22. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.
23. Коли я входжу до кабінету, він кидає всі справи і всю увагу звертає на мене.
24. Співрозмовник поводить себе так, начебто я перешкоджаю йому робити щось важливе.
25. Співрозмовник вимагає, щоб усі погодились з ним. Будь-яке його висловлювання закінчується питанням: "Ви теж так думаете?" або "Ви не згодні?".

Підведення підсумків

Підрахуйте процент ситуацій, які викликають у вас досаду і роздратування.

70-100 %. Такий результат свідчить, що з вас поганий співрозмовник. Вам необхідно працювати над собою та вчитися вести переговори.

40-70%. Ці бали свідчать про те, що вам властиві деякі недоліки. Вам слід виявляти більше гнучкості та легкості в переговорах, не загострювати увагу на манері розмови, не шукати прихований зміст у тому, що сказано, не монополізувати позицію у розмові.

10-40%. Характеризують вас як доброго співрозмовника, але іноді можете відмовляти партнеру у повній увазі.

0-10%. Така сума балів засвідчує, що ви відмінний співрозмовник.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Дерябо С.Д., Ясвин В.А.* Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. — Луганск: Глобус, 1998. — 186 с.
2. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практ. пособ. для бизнесменов. — М.: “Ось-89”, 1997. — 240 с.
3. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — С. 166.
4. *Митрошенков О.А.* Эффективные переговоры: Практ. пособ. для деловых людей. — 2-е изд., исправ. — М.: Изд. дом “ИНФРА-М”; Изд-во “Весь Мир”, 2002. — 280 с.
5. *Морозов А.В.* Психология влияния. — С.Пб.: Питер, 2001. — 512 с. (Серия „Хрестоматия по психологии“).
6. *Практическая психология для экономистов и менеджеров: Учеб. пособ. / Под ред. М.К. Тутушкиной.* — С.Пб.: Изд-во „Дидактика Плюс”, 2002. — 365 с.
7. *Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко.* — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 326 с.
8. *Пугачёв В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студ. вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001. — 285 с. (Серия «Управление персоналом»).
9. *Сидоренко Е.В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — С.Пб.: Речь, 2002. — 208 с.

Навчальне видання

Толочко Валентин Михайлович

Міщенко Інна Володимирівна

**ЕФЕКТИВНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З КУРСУ
"УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ"**

Відповідальний за випуск *Толочко В.М.*

Підписано до друку 27.02.2006. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офсетний. Гарнітура Times ET. Друк ризо. Умов.друк.арк. 3. Обл.-вид.арк. 3,5. Тираж 200 прим.

Видавництво Національного фармацевтичного університету.
Україна, 61002, Харків, вул. Пушкінська, 53.
Свідоцтво серії ДК № 33 від 04.04.2000.

Віддруковано з оригінал-макету на ПП "Петрова".
Україна, 61144, Харків, вул. Гвардійців Широнінців, 79в, к. 137.