

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ, ПЕДАГОГІКИ ТА ФІЛОЛОГІЇ

ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Галузь знань — 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність — 053 Психологія

Освітньо-професійна програма — Психологія

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Харків, 2024

УДК 316.6:005.57]:159.95](042.4)

П 86

Друкується за рішенням науково-методичної ради ХДАК
(протокол № 14 від 14 травня 2024 р.)

Рецензенти:

Большакова А.М., професор, доктор психологічних наук, завідувач кафедри психології, педагогіки та філології Харківської державної академії культури

Кислий В.Д., кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та педагогіки ХНУПС імені Івана Кожедуба.

Укладач:

Дмитро Приходько

Психологія спілкування : конспект лекцій з дисципліни для
П 86 здобувців першого (бакалавр.) рівня вищої освіти, спец. 053 «Психологія», освіт.-проф. програма «Психологія» / М-во культури та інформ. політики України, Харків. держ. акад. культури, Ф-т культурології та соціальних комунікацій, Каф. психології, педагогіки та філології ; [уклад.: Д. П. Приходько]. Харків: ХДАК, 2024. 94 с.

УДК 316.6:005.57]:159.95](042.4)

«Психологія спілкування» конспект лекцій призначений для підготовки бакалаврів зі спеціальності «053 Психологія», для яких вона є професійно значущою дисципліною. Конспект лекцій має забезпечити засвоєння необхідного обсягу психологічних знань у системі вищої професійної освіти. Мета курсу - засвоєння системи психологічних знань, теоретичних засад, методології, технологій та сучасної проблематики психології спілкування, щодо якісної підготовки фахівця- психолога до майбутньої професійної діяльності.

© ХДАК 2024 рік
© Приходько Д.П., 2024 рік

ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ЗМІСТ

Лекція 1. Загальна характеристика спілкування.....	3
Лекція 2. Психологічна характеристика комунікаційного процесу.....	7
Лекція 3. Загальна психологічна характеристика міжособистісного сприйняття.....	12
Лекція 4. Загальна психологічна характеристика міжособистісної взаємодії.....	15
Лекція 5. Слухання в процесі міжособистісного спілкування.....	23
Лекція 6. Психологія впливу у міжособистісному спілкуванні.....	26
Лекція 7. Конфлікти у міжособовій взаємодії.....	31
Лекція 8. Техніки асертивної поведінки у міжособистісному спілкуванні....	35
Лекція 9. Ділова бесіда. Основи психології продаж (укладання угод).....	44
Лекція 10. Спілкування під час прийому на роботу: Технологія ведення інтерв'ю.....	76

Тема 1. Загальна характеристика спілкування

1. Міжособистісне спілкування: структура, етапи.
2. Види спілкування.
3. Рівні міжособистісного спілкування.
4. Засоби спілкування.

1. Міжособистісне спілкування: структура, етапи

Міжособистісне спілкування представляє собою форму діяльності, що здійснюється між людьми та включає обмін інформацією, взаємодію, взаємосприйняття та взаємовплив. У процесі міжособистісного спілкування можна виділити декілька етапів: установлення контакту; орієнтація в ситуації (люди, обставини і т.ін.); обговорення проблеми; ухвалення рішення; вихід із контакту.

В структурі міжособистісного спілкування виділяють комунікативну, інтерактивну і перцептивну сторони.

Зміст комунікативної сторони спілкування (комунікації у вузькому сенсі слова) полягає в обміні інформацією між людьми, що спілкуються.

Інтерактивна сторона полягає в організації взаємодії між людьми, що спілкуються, тобто в обміні не тільки знаннями, ідеями, емоціями, але і діями.

Перцептивна сторона спілкування полягає в процесі сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню.

2. Види спілкування

Відповідно до різних параметрів для класифікації виділяють декілька видів спілкування:

- За контингентом учасників розрізняють міжособистісне, індивідуально-групове, міжгрупове спілкування.

У *міжособистісному* спілкуванні в якості партнерів беруть участь двоє або більше окремих особистостей.

У *індивідуально-груповому* спілкуванні особистість вступає у взаємодію з групою як цілим.

У процесі *міжгрупового* спілкування в якості партнерів виступають цілі групи.

- За змістом спілкування може бути *матеріальним* (обмін матеріальними продуктами діяльності); *когнітивним* (обмін знаннями); *мотиваційним* (обмін прагненнями, цілями, інтересами, мотивами, потребами); *кондиційним* (ціль якого привести один одного у певний фізичний або психічний стан).

- За тривалістю: *короткочасне, тривале*.

- За мірою закінченості: *закінчене, незакінчене* (перерване).

- За засобами спілкування: *безпосереднє* (здійснюване за допомогою природних органів, даних людині природою: руки, голосовий апарат і т.д.),

опосередковане (пов'язане з використанням спеціальних засобів і знарядь для організації спілкування).

- За ступенем контакту: *пряме* (що передбачає особисті контакти); *непряме* (здійснюване через посередників).

- У залежності від використання мови: *вербальне* (у якості обов'язкової умови потребує використання мовних засобів спілкування); *невербальне* (спілкування за допомогою міміки, пантоміміки, через прямі сенсорні або тілесні контакти).

3. Рівні міжособистісного спілкування

У залежності від ситуації, цілей, особистісних особливостей учасників, міжособистісне спілкування може відбуватися на різних рівнях. А. Добрович виділяє *шість таких рівнів*:

1. На *примітивному рівні* здійснюється спілкування, у ході якого співрозмовник є не партнером, а об'єктом, що заважає або приносить користь. На цьому рівні партнер по спілкуванню не сприймається як унікальна особистість, його оцінка є шаблонною, стереотипною.

2. Спілкування *маніпуляційного рівня* спрямоване на одержання вигоди від співрозмовника при використанні різноманітних прийомів, що залежать від особливостей особистості партнера. Вигода, одержувана при маніпуляційному спілкуванні, може бути як цілком конкретною, матеріальною, так і психологічною (відчуття власної сили, влади над об'єктом маніпуляції).

3. *Стандартизований рівень* («контакт масок») припускає формальне спілкування, в процесі якого відсутнє прагнення зрозуміти та враховувати особливості особистості співрозмовника, використовується стандартний набір фраз, виразів, жестів, що дозволяє сховати щирі емоції, ставлення до співрозмовника. Виникає як наслідок дії обмежень:

- конвенційних (звичаїв, традицій, що визначають форми поведінки, що схвалюються, припускаються та забороняються);

- ситуативних, що накладаються умовами конкретної ситуації спілкування;

- емоційних, що полягають в емоційній холодності або ворожості партнерів по спілкуванню;

- насильницьких, що виникають, коли один із партнерів не готовий до міжособистісного спілкування і «надіває маску», примушуючи іншого зробити те ж саме.

4. *Формально-рольовий рівень* припускає спілкування, при якому його зміст та засоби регламентовані, співрозмовник сприймається й оцінюється не як особистість, а як виконавець певної соціальної ролі.

5. На *діловому рівні* відбувається спілкування, у процесі якого партнер викликає інтерес як учасник спільної діяльності, увагу повертає рівень його ділової активності та залученості в загальне завдання. При цьому інтереси справи мають більше значення, ніж можливі особистісні розбіжності

партнерів.

6. *Духовний рівень* – міжособистісне спілкування друзів, коли партнер сприймається як носій духовного потенціалу. Таке спілкування можливо при достатньо глибокому пізнанні та повазі до особистості партнера по спілкуванню.

4. Засоби спілкування

Під *засобами спілкування* розуміють засоби кодування, передачі, переробки і розшифровування інформації, переданої в процесі спілкування від однієї людини іншій.

а). Вербальна комунікація використовує в якості знакової системи письмове та усне мовлення людини. За допомогою мови здійснюється кодування і декодування інформації.

У структуру мовного спілкування входять:

- значення і зміст слів, фраз (важливу роль відіграють точність вживання слова, його промовистість; правильність побудови фрази);

- мовні звукові явища: темп промови, тональність голосу, тембр, інтонація, дикція;

- виразні якості голосу: характерні специфічні звуки, що виникають при спілкуванні (сміх, гмукання); розділювальні звуки (кашель); звуки назалізації («угу», «ага», «м-м-м»).

Сукупність невербальних засобів спілкування виконує функції доповнення і заміщення промови, репрезентації емоційних станів.

б). Невербальна комунікація включає такі знакові системи:

- *оптико-кінетична система* – жести, міміка, пантоміміка;

- *паралінгвістична система* – система вокалізації (якість голосу, його діапазон, тональність);

- *екстралінгвістична система* – включення в промову пауз, плачу, сміху й ін., темп промови;

- *проксемічна система* – розташування людей у просторі при спілкуванні, зони спілкування:

- інтимна зона (15 - 45 см) для довірчого спілкування з близькими, добре знайомими людьми, що припускає тактильні контакти; несанкціоноване вторгнення в цю зону сприймається людиною як замах на особисту недоторканність;

- особиста зона (45 - 120 см) для повсякденних бесід із друзями та колегами, припускає тільки візуальний контакт між партнерами за спілкуванням;

- соціальна зона (120 - 400 см) дотримується під час офіційних зустрічей у службових та інших помешканнях з малознайомими людьми;

- привселюдна зона (понад 400 см) припускає спілкування з великою групою людей.

- *візуальний контакт* – частота обміну поглядами, їхня тривалість, зміна статичності та динаміки погляду, його уникнення.

Тема 2. Психологічна характеристика комунікаційного процесу

1. Загальні відомості про комунікацію.
2. Характеристика комунікативного процесу.
3. Моделі, види, шляхи поширення комунікації.
4. Оптимізація комунікації.

1. Загальні відомості про комунікацію

Комунікація – процес передачі інформації від відправника до одержувача, у перебігу якого відправник, мета якого вплинути на одержувача, передає повідомлення за допомогою певного коду, а одержувач, щоб прийняти це повідомлення, його декодує.

Функції комунікації: інформативна – передача істинних або помилкових відомостей; інтерактивна (спонукальна) – організація взаємодії між людьми; перцептивна – сприйняття один одного партнерами зі спілкуванням та встановлення на цій основі порозуміння.

Комунікатором (відправником інформації) називають людину (або групу людей), що виступає в ролі ініціатора комунікації та формулює послання.

В залежності від умов, цілей комунікації та власних особистісних особливостей, комунікатор може займати відкриту, відсторонену або закриту позиції.

Комунікатор, що займає відкриту позицію, прямо проголошує себе прихильником точки зору, що викладається, наводить різні факти в підтвердження цієї точки зору.

Комунікатор, що займає закриту позицію, замовчує свою точку зору, навіть удається до спеціальних заходів, щоб її приховати.

Реципієнтом називають одержувачі відправленої інформації.

Інформація, передана під час комунікативного процесу, може виступати в спонукальній формі та в формі, що констатує.

Спонукальна інформація виражається в наказі, пораді, проханні та передається для того, щоб стимулювати певну дію. Види стимуляції: активізація (спонукання до дії в визначеному напрямку), інтердикція (спонукання, що не дозволяє визначених дій), дестабілізація (неузгодженість або порушення деяких форм діяльності).

Інформація, що констатує, виступає у формі повідомлення та не передбачає безпосередньої зміни поведінки.

Метою комунікації є ясний, свідомий намір відправника інформації, у якості якого може виступати:

- повідомлення, збір, пояснення інформації;
- наказ або вказівка;
- виявлення мотивів і цілей співрозмовника;
- передача запланованої інформації;

- формування основ для аргументації або перевірка її центральних пунктів;

- попереднє визначення напрямків спільної діяльності, що планується.

Спонукальні причини комунікації – прихований, реальний і, нерідко, соціально несхвальний намір відправника інформації. Мета комунікації, що декларується, та її спонукальні в причини в реальному спілкуванні дуже часто не збігаються. Причиною цієї невідповідності може бути як свідоме прагнення комунікатора потаїти інформацію, так і недостатнє усвідомлювання ним власних спонукань.

Кодом комунікації є знаки, що виражають її зміст. Процес кодування представляє собою оформлення повідомлення, що виникло та утримується у свідомості комунікатора, у форму, придатну для передачі іншій людині. Найбільше поширеною знаковою системою, використовуваною для кодування інформації, є мова, якою спілкуються відправник та одержувач повідомлень.

Декодування представляє собою приймання та розшифрування одержуваних сигналів. У результаті декодування у свідомості одержувача повідомлення повинні з'явитися думки, ідеї, переконання, що відповідають тим, що виникли у свідомості відправника інформації до процесу кодування. Насправді, в реальності в процесі комунікації неминуче виникають втрати та перекручування інформації. На етапі декодування ступінь деформації відправленого повідомлення залежить від ряду факторів:

- недосконалість будь-якої знакової системи, що використовується;
- система координат одержувача інформації (досвід, знання, інтереси та ін.);
- підозри одержувача інформації про наявність у її відправника прихованого мотиву комунікації;
- особисті цілі, на підставі яких одержувач намагається зрозуміти зміст повідомлення;
- контекст комунікації (час, місце, психологічний клімат і ін.).

2. Характеристика комунікативного процесу

У комунікативному процесі можна виділити декілька етапів.

Перший етап комунікації починається з зародження у свідомості комунікатора деякої ідеї, думки, одночасно з цим виникає спонукання до передачі цієї інформації. Результатом цього етапу є формування у відправника інформації більш-менш чіткого уявлення про те, що саме і з якою метою він хоче передати одержувачу.

Другий етап комунікативного процесу може відбуватися в двох основних варіантах. У першому випадку відправник інформації формулює повідомлення, тобто перекладає свої думки, ідеї у форму, придатну для передачі іншій людині. Тобто на цьому етапі відбувається процес кодування інформації. Після того як повідомлення кодується, комунікатор обирає канал комунікації, що відповідає вимогам ситуації та особливостям обраного коду.

В іншому випадку відправник інформації на другому етапі комунікативного акту спочатку обирає підхожий або доступний канал комунікації, а вже потім відбувається кодування інформації з урахуванням специфіки обраного каналу.

На третьому етапі відбувається передача інформації через використання обраних каналів зв'язку.

Четвертий етап – етап одержання інформації – представляє собою, по-перше, власне сприйняття переданих символів органами почуттів реципієнта. По-друге, потім, відбувається їхнє розшифрування та розуміння інформації, тобто переведення її у власні думки реципієнта.

Останнім етапом комунікації (для двосторонньої комунікації) є надання зворотного зв'язку – відгук одержувача на сприйняту інформацію. При цьому не обов'язково, що зворотний зв'язок буде наданий в тій же самій формі і через той же самий канал, що використовував відправник інформації. Так, зворотним зв'язком на повідомлення у вербальній формі може бути невербальна реакція, наприклад, мімічна. Подібні випадки дуже часто помилково розцінюються як відсутність зворотного зв'язку.

3. Моделі, види, шляхи поширення комунікації

Існують дві основні *моделі* каналів комунікації: централізовані та децентралізовані.

Централізовані моделі каналів комунікації характеризуються тим, що в них один із членів групи завжди знаходиться на перетинанні всіх напрямків спілкування та відіграє основну роль в організації групової діяльності. Через таку людину здійснюється обмін інформацією між іншими членами групи.

Децентралізовані моделі каналів комунікації характеризуються комунікативною рівністю всіх учасників, тобто кожний із них має однакові з усіма можливості приймати, переробляти і передавати інформацію, вступаючи у відкрите, необмежене спілкування.

Відповідно до різних підстав для класифікації виділяють декілька *видів* комунікації.

У залежності від ступеня регламентації процесів поширення інформації виділяють *формальні* і *неформальні* комунікації. Формальні комунікації визначаються структурою організації, взаємозв'язком рівнів підпорядкування та регламентуються нормативними документами, письмовими і усними розпорядженнями керівників різних рангів. Неформальні комунікації виникають стихійно і, частіше усього, є некерованими.

У залежності від наявності або відсутності етапу зворотного зв'язку у процесі комунікації можна говорити про *однобічну* та *двобічну* комунікацію. Під час однобічної комунікації відправник інформації не одержує зворотного зв'язку від її одержувача. Перевага такої комунікації – економія часу; недолік – недостатня надійність (відправник інформації не може бути цілком упевнений, що його правильно зрозуміли).

У процесі двобічної комунікації одержувач інформації забезпечує відправнику інформації зворотний зв'язок. Перевага – виключення помилок та неточностей; недолік – збільшення витрат часу та додаткові проблеми для відправника інформації (пов'язані з необхідністю вносити корективи у своє повідомлення).

У комунікаційному процесі можливі два *шляхи поширення* інформації: по вертикалі і по горизонталі. Відповідно, можна говорити про вертикальні та горизонтальні комунікації.

Вертикальні комунікації представляють собою обмін інформацією між різними ієрархічними рівнями в соціальній організації в двох напрямках:

- зверху униз (низхідна комунікація) – передача інформації від керівника до підлеглого;
- знизу нагору (висхідна комунікація) – передача інформації від підлеглих.

Вертикальні комунікації слугують цілям управління організацією. Зміст низхідних комунікацій, як правило, носить наказовий характер: постановка завдань, інструктування, запити та т. ін. Повідомлення, що спрямовуються знизу нагору, частіше усього містять зворотний зв'язок: звіти, повідомлення, прохання, скарги і т.ін.

Горизонтальні комунікації представляють собою обмін інформацією між партнерами зі спілкування, що мають однаковий статус. Горизонтальні комунікації носять або координаційний характер, або слугують для обміну думками.

4. Оптимізація комунікації

Причинами низької ефективності комунікацій є:

- конфлікти між сферами компетенції та основами суджень відправника та одержувача інформації,
- конфлікти в сфері інтересів, потреб, емоційних станів та зовнішнього оточення учасників комунікації,
- розбіжності в соціальних установах учасників комунікацій,
- стереотипи та інші «ефекти міжособистісного сприйняття»;
- упереджені уявлення – схильність відкидати всю інформацію, що суперечить власній думці;
- зневажання фактами – звичка робити висновки при відсутності необхідних фактів;
- семантичні бар'єри: розбіжності в символах передачі інформації (мові та інтонаціях), пов'язані з індивідуальним досвідом та контекстом, а також цілями комунікацій;
- невербальні перешкоди – протиріччя між словесним змістом повідомлення і його супроводом у вигляді жестів, поз, міміки, модуляції голосу. Невербальні комунікації в окремих випадках можуть цілком подавляти вербальні та викликати непередбачувані ефекти, що свідчать про неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати співрозмовника.

Подолання цих причин призводить до підвищення ефективності комунікацій. Окрім того, удосконалюванню комунікації сприяє:

- демонстрація інтересу до інформації, одержуваної від партнерів за спілкуванням, з метою стимулювання її подальшої передачі;
- підвищення чіткості та точності формулювань повідомлень;
- узгодження змісту інформації, що передається за допомогою вербальних та невербальних каналів комунікації, для подолання семантичних та невербальних бар'єрів;
- підтримка атмосфери емпатії та відкритості з метою стимулювання спілкування взагалі.

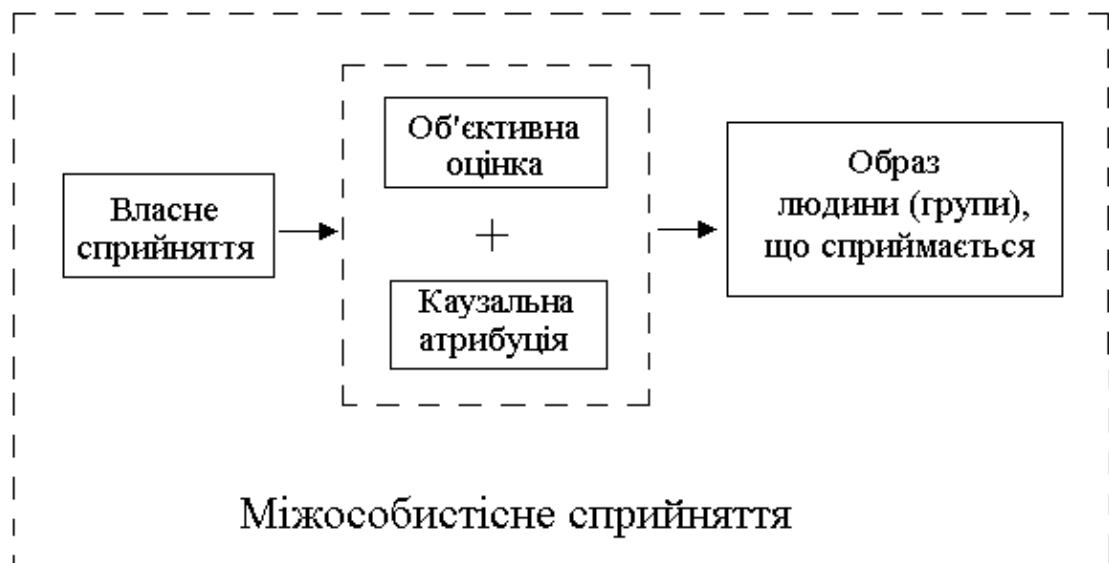
Тема 3: Загальна психологічна характеристика міжособистісного сприйняття

1. *Міжособистісне сприйняття.*
2. *Джерела міжособистісного сприйняття.*
3. *Ефекти сприйняття.*
4. *Типові форми та установки на міжособове сприйняття.*

1. Міжособистісне сприйняття

Найважливішою стороною спілкування є перцептивна, що представляє собою процес сприйняття і пізнання один одного партнерами за спілкуванням. Змістовно міжособистісна *перцепція* представляє собою сприйняття зовнішніх ознак, співвіднесення їх із особистісними характеристиками сприйманих людей та інтерпретацію на цій основі їхньої поведінки. Окрім того, у процесі міжособистісного сприйняття відбувається оцінювання та зміна людьми один одного.

Процес міжособистісного сприйняття схематично можна представити таким чином:



Власне сприйняття в загальнопсихологічному сенсі представляє собою відображення зовнішніх проявів партнера зі спілкування, що діють на органи почуттів (зір, слух, нюх і т.ін.) людини, що сприймає.

Оцінювання сприйманої людини припускає побудову певної системи інтерпретації причин її поведінки. Інтерпретація в повсякденному міжособистісному сприйнятті досить рідко побудована на об'єктивному знанні іншої людини, а, зазвичай, представляє собою *приписування* (каузальну атрибуцію) самої поведінки, її причин і більш загальних характеристик особистості людини. Процес каузальної атрибуції та зміст приписуваних особливостей може залежати від багатьох факторів:

- подібності поведінки оцінюваної людини до когось із минулого досвіду того, хто сприймає;
- судження за аналогією із собою – приписування сприйманому власних мотивів, почуттів, можливих в аналогічній ситуації;
- вплив попередньо отриманої інформації про особистісні особливості оцінюваної людини.

У залежності від того, кому або чому той, хто сприймає, приписує причини поведінки, можна виділити декілька типів каузальної атрибуції: *особистісну, об'єктну, обставинну*.

- *Особистісна* атрибуція представляє собою пояснення причин поведінки, що спостерігається, за рахунок особистісних особливостей людини, що вчинила ту або іншу дію.

- *Об'єктна* атрибуція пов'язана з поясненням причин і результатів діяльності особливостями того об'єкта, на який вона була спрямована.

- *Обставинна* атрибуція виражається в приписуванні причин поведінки, що спостерігається, зовнішнім обставинам, що не залежать від людини.

Як правило, у процесі оцінювання беруть участь декілька видів атрибуції, але один із них є домінуючим у залежності від того, хто здійснив оцінюваний учинок – той, за ким спостерігають, або сам спостерігач.

Експериментальні дослідження виявили таку закономірність: у випадку невдачі або вчинення непорядного вчинку спостерігач схиляється на користь внутрішньої атрибуції, тобто недооцінює вплив зовнішніх факторів, а внутрішніх – переоцінює, учасник подій, навпаки, частіше використовує об'єктну чи обставинну атрибуції. У випадку ж пояснення причин або успіху або соціально схвалюваної дії, має місце зворотна закономірність.

2. Джерела міжособистісного сприйняття

У процесі міжособистісного сприйняття для розуміння та оцінки особистісних особливостей іншої людини використовується інформація, що надходить із різних джерел. Основними джерелами сприйняття є:

- сприйняття іншої людини через співвіднесення (ідентифікацію або розрізнення) її із собою;
- сприйняття іншої людини через те, як її сприймають інші люди;

- сприйняття іншої людини через сприйняття та оцінку результатів її діяльності.
- безпосереднє сприйняття зовнішнього образу;
- сприйняття іншої людини через вираження нею своїх внутрішніх станів.

3. Ефекти сприйняття

У процесі міжособистісного сприйняття виникає ряд ефектів, що його спотворюють, знижують точність:

- судження про іншу людину за аналогією із собою – несвідоме перенесення на іншого власних властивостей, переживань;
- ефект ореолу – вплив загального враження про іншу людину на сприйняття та оцінку окремих властивостей та проявів її особистості;
- ефект стереотипізації – накладення на сприйняття окремої людини стереотипу, узагальненого образу деякого класу, категорії людей;
- вплив «імпліцитної теорії особистості» – розгляд конкретної людини крізь призму неусвідомлюваних уявлень про те, якою, на думку того, хто сприймає, повинна бути особистість в основних її проявах;
- прагнення до внутрішньої несуперечливості – схильність сприйняття «витискувати» всі аспекти образу сприйманої людини, що суперечать сформованій «концепції»;
- «ефект інерційності» – тенденція до тривалого зберігання колись створеного уявлення про людину;
- «ефект послідовності» – вплив на сприйняття послідовності одержання відомостей про людину.

4. Типові форми та установки на міжособове сприйняття

На точність сприйняття та розуміння людей окрім названих ефектів також впливають типові форми сприйняття, що виробляються та закріплюються в результаті набуття власного досвіду. Описують такі *типові форми сприйняття*:

- аналітична – кожний окремий інформативний елемент зовнішності людини або характеристика поведінки пов'язуються з наявністю певної особистісної риси;
- емоційна – людині приписуються ті або інші особистісні якості на основі емоційного ставлення до неї;
- перцептивно-асоціативна – ознаки зовнішнього образу або поведінки викликають у пам'яті образ іншої людини, та його характеристики приписуються сприйманому;
- соціально-асоціативна – сприйняття та оцінка здійснюються на основі сформованого соціального стереотипу, тобто шляхом віднесення сприйманої людини до певної соціальної групи.

На точність міжособистісного сприйняття впливає і початкова *установка* людини, що сприймає.

Виділяють три основні *установки* на міжособистісне сприйняття: *позитивну, негативну та адекватну*.

- При позитивній установці на сприйняття відбувається переоцінка позитивних якостей людини та недооцінка негативних.

- При негативній – сприймаються, в основному, негативні прояви людини.

- Адекватна установка полягає в усвідомленні того, що в людини є як позитивні, так і негативні якості.

Тема 4: Загальна психологічна характеристика міжособистісної взаємодії

1. *Міжособистісна взаємодія та її механізми.*

2. *Кооперація та конкуренція.*

3. *Експериментальна схема типів взаємодії за Р. Бейлзом.*

4. *Взаємодія в концепції транзактного аналізу.*

5. *Ритуальна поведінка в міжособистісній взаємодії.*

6. *Міжособова взаємодія в діловому середовищі.*

1. Міжособистісна взаємодія та її механізми

Найважливіша сторона спілкування – інтерактивна – характеризує ті компоненти спілкування, що пов'язані із взаємодією людей, із організацією їхньої спільної діяльності. При визначенні поняття «міжособистісна взаємодія» необхідно виходити з того, що, по-перше, вона представляє собою взаємні дії учасників спілкування, тобто дії, спрямовані один на одного, по-друге, ці дії призначаються для співвіднесення цілей і забезпечення їхньої реалізації. Таким чином, міжособистісну взаємодію можна визначити як взаємні дії учасників спілкування, спрямовані на узгодження індивідуальних цілей та організацію їхнього досягнення.

До *основних механізмів*, що забезпечують організацію ефективної міжособистісної взаємодії, належать: *порозуміння, координація та узгодження*.

Дія механізму *порозуміння* спрямована на когнітивну сферу учасників спілкування. Його основна функція – забезпечити відповідність уявлень учасників спілкування про ситуацію взаємодії, об'єднати інтереси, виробити прийнятно подібне уявлення про цілі та засоби їхньої реалізації в умовах, що склалися. Необхідною умовою досягнення порозуміння учасниками спілкування є володіння достатньою кількістю об'єктивної інформації – про цілі, завдання, інтереси, позиції, ціннісні орієнтації, ставлення, навички, повоювання один одного. Для одержання цієї інформації партнери за

спілкуванням можуть використовувати різні методи: спостереження за поведінкою, аналіз результатів діяльності, різні комунікативні техніки, в тому числі – активне слухання.

Дія механізму координації пов'язана з інструментальною сферою спілкування. *Координація* представляє собою пошук засобів спілкування, що максимально відповідають цілям та інтересам партнерів, а також об'єктивним умовам актуальної ситуації. У результаті координації стратегії та окремі дії партнерів узгоджуються один з одним та слугують досягненню загальних та індивідуальних цілей спілкування.

Дія механізму *узгодження* стосується мотиваційної сфери партнерів за спілкуванням. У результаті узгодження партнери досягають більшої або меншої єдності в потребах, цілях, інтересах і намірах у міжособистісних відносинах.

Ефективна взаємодія, досягнення поставлених у спілкуванні цілей є результатом сукупної дії порозуміння, координації та узгодження. Але при цьому досягнення порозуміння все ж можна назвати вихідним пунктом успішної взаємодії.

2. Кооперація та конкуренція

У соціальній психології відомо багато спроб описати структуру міжособистісної взаємодії. Найбільше поширеним є розподіл усіх можливих видів взаємодії відповідно з тим впливом, що вони здійснюють у спільній діяльності. У відповідності до цього критерію можна говорити про два протилежні види взаємодії – кооперацію та конкуренцію.

Кооперація як вид взаємодії представляє собою координацію дій окремих її учасників для досягнення єдиного, загального результату. Кооперація, що пов'язана з упорядкуванням, підсумовуванням сил окремих людей, є необхідною умовою продуктивної спільної діяльності. Оскільки співвідношення індивідуальних внесків кожного учасника в спільну діяльність можливо в різних варіантах, виділяють декілька можливих форм спільної діяльності:

- спільно-індивідуальна діяльність, при котрій кожний учасник робить свою частину роботи незалежно від інших, а кінцеві результати потім підсумовуються;
- спільно-послідовна діяльність, при котрій загальне завдання виконується послідовно кожним учасником за принципом конвеєра;
- спільно-взаємодіюча діяльність, при якій досягнення загального результату можливо тільки при постійній одночасній взаємодії всіх учасників.

Конкуренція представляє собою такий вид взаємодії, при якому учасники переслідують об'єктивно або суб'єктивно протилежні цілі і свої взаємні дії спрямовують один проти одного. Найбільше яскравою формою конкурентної взаємодії є міжособистісний конфлікт як зіткнення двох і більш людей, що переслідують несумісні цілі.

Міжособистісний конфлікт представляє собою не тільки негативне явище, а тому, окрім, деструктивної, виконує ще конструктивну та діагностичну функції.

Деструктивна функція конфлікту проявляється в його негативних наслідках: ворожості, емоційної напруженості, психічних травмах, порушеннях правил поведінки, етичних і моральних норм.

Конструктивна функція полягає в подоланні проблем, криз, затвердженні позитивних норм спілкування. Конфлікт може сприяти запобіганню застою у відносинах, слугувати джерелом їхнього розвитку, на стадії активної поведінки він може грати пізнавальну роль, виступати в якості практичної перевірки та корекції навичок міжособистісної взаємодії, що сформувалися у учасників зіткнення.

Діагностична функція конфлікту пов'язана з розумінням його учасниками причин своєї поведінки, усвідомленням характерних для них та їхніх опонентів стратегій міжособистісної взаємодії; окрім того, виявлення та усунення в процесі конфлікту об'єктивних протиріч, що існують між опонентами, сприяє стабілізації міжособистісних відносин.

3. Експериментальна схема типів взаємодії за Р. Бейлзом

Багатьом дослідникам виділення усього двох видів взаємодії здалося недостатнім. Так Р. Бейлз, автор відомої схеми експериментального дослідження взаємодії, описав дванадцять його видів. Ці типи взаємодії були розподілені по чотирьох категоріях: область позитивних емоцій, область негативних емоцій, область постановки проблем, область вирішення проблем. У результаті була отримана така схема:

Область позитивних емоцій	1. Солідарність. 2. Зняття напруги. 3. Згода.
Область вирішення проблем	4. Пропозиція, указівка. 5. Міркування. 6. Орієнтація на інших.

Область постановки проблем	7. Прохання про інформацію. 8. Прохання висловити міркування. 9. Прохання про вказівку.
Область негативних емоцій	10. Незгода. 11. Створення напруженості. 12. Демонстрація антагонізму.

4. Взаємодія в концепції трансактного аналізу

Відома класифікація видів міжособистісної взаємодії запропонована американським психологом Е. Берном, що відомий як автор концепції трансактного аналізу (трансакція – одиниця взаємодії). На думку Е. Берна, усі види взаємодії слугують задоволенню однієї з головних потреб людини – потреби в структуруванні часу. У трансактному аналізі виділяють шість *засобів структурування часу*:

- **Відчуженість** (замкнутість) представляє собою відмову учасників взаємодії від обміну трансакціями. У цьому випадку людина фізично може бути присутньою у ситуації спілкування та навіть формально відповідати на запитання, але психологічно при цьому вона залишається відстороненою і не йде на повноцінний контакт.

- **Соціальні ритуали** – звичні, стереотипні дії, що повторюються, об'єктивно не несуть ніякого суттєвого навантаження. У випадку ритуальної взаємодії порядок проведення часу визначається встановленими традиціями, та кожний учасник знає, що і коли йому необхідно робити.

- **Проводження часу** (розваги) представляють собою напівритуальні розмови на усім відому і доступну для обговорення тему (погода, мода, політика, плітки і т.ін.). Це обговорення, по-перше, не покликано знайти вирішення будь-якої проблеми або збагатити співрозмовників інформацією, по-друге, воно вільно від прихованого підтексту, його єдина ціль – структурування часу. Обов'язкова умова проводження часу – розмова у визначеному стилі і тільки на припустимі в даному середовищі теми.

- **Спільна діяльність** – засіб структурування часу за допомогою реалізації цілеспрямованих дій з об'єктами зовнішнього світу. Наприклад, це може бути взаємодія колег по роботі з метою виконання загального завдання.

• **Гра** – у концепції трансактного аналізу представляє собою визначену послідовність трансакцій, що взаємодоповнюють одна одну, містять сховані компоненти та призводять до заздалегідь визначених, передбачуваних результатів. Ігри представляють собою досить складний, маніпуляційний вид взаємодії, оскільки їхні учасники переслідують сховані і не завжди що усвідомлювані цілі, пов'язані з бажанням досягти переваги над іншими та одержати певний матеріальний або психологічний вигаш.

• **Близькість** – відмова від перших п'ятьох засобів проведення часу, у результаті чого люди вступають у відкриту, вільну від ігор взаємодію, що припускає щире спілкування та не дозволяє використання партнера для одержання вигоди.

У концепції Е. Берна близькість є найбільше досконалим із усіх шести видів взаємодії, що приносить щире задоволення в тому випадку, якщо людині вдасться знайти партнера для таких відносин.

5. Ритуальна поведінка в міжособистісній взаємодії

Міжособистісна взаємодія у всіх сферах людського життя пов'язана з різними формами ритуальної поведінки. Міжособистісні ритуали представляють собою передбачувані, стереотипні, повторювані моделі поведінки у визначених соціальних ситуаціях.

Міжособистісні ритуали є однією з найпоширеніших форм міжособистісної взаємодії, але міра ритуалізації поведінки може бути різною і залежати від особливостей спілкування людей у різних ситуаціях. Максимальною мірою стереотипізації поведінки характеризується спілкування стандартизованого рівня. Спілкування на інтимно-особистісному (духовному) рівні відрізняється присутністю тільки окремих ритуальних моментів.

Зовнішньо ритуальна поведінка в міжособистісній взаємодії виглядає як обмін фразами, жестами, діями, доречними в даній ситуації і прийнятими у відповідному середовищі або суспільстві в цілому. При цьому велика частина ритуальних жестів відтворюється людиною несвідомо, автоматично і також несвідомо сприймається й оцінюється його партнером за спілкуванням.

Істотними *характеристиками міжособистісних ритуалів* є:

• **неутилітарність**, відсутність безпосередньої доцільності – ритуальні дії не призводять до матеріального, фіксованого результату та об'єктивно можуть бути оцінені як марні;

• **символічність** – дії, що реалізуються в міжособистісному ритуалі, покликані висловити певні цінності та ставлення людини, що їх демонструє;

- **стереотипність**, повторюваність – дії людей у ритуалі чітко упорядковані, побудовані у визначену послідовність, що залежить від особливостей ситуації взаємодії;

- **очікуваність** та **соціальна схвалюваність** – велика кількість моделей поведінки, встановлених у суспільстві в якості норми для певних ситуацій, по своїй сутності є ритуалами;

- **контроль виконання** – у випадку відхилення учасником взаємодії від прийнятої моделі ритуальної поведінки, що відповідає певній ситуації, як правило, слідує санкції (від демонстрації невдоволення та здивування до остракізму).

Незважаючи на те, що міжособистісні ритуали можуть здаватися об'єктивно безглуздою формою поведінки, насправді вони слугують стабілізації відносин, виконуючи ряд позитивних *функцій*. Можна виділити декілька *функцій міжособистісних ритуалів*:

- **Визначення меж часу взаємодії**. Цю функцію виконують ритуали вітання і прощання, що чітко вказують учасникам зустрічі на початок і закінчення взаємодії.

- **Комунікація**. Конкретний зміст ритуальних дій указує партнерам зі спілкування на очікуваний кожним із них характер наступного спілкування, а також на оцінку ситуації та один одного. Наприклад, за змістом вітання можна судити про міру формалізації взаємодії, на яку настроєний партнер за спілкуванням; про бажану тривалість зустрічі; про його настрій і ставлення.

- **Упізнання та оцінка**. Невиконання людиною прийнятих у певному мікросередовищі ритуалів міжособистісної взаємодії дозволяє іншим оцінити його як «чужинця», не знайомого з правилами поведінки, або як девіанта, що свідомо порушує норми і протиставить себе групі.

- **Функція соціалізації** – демонстрація дітям міжособистісних ритуалів, що відповідають різним ситуаціям, слугує цілям передачі соціального досвіду, навичок, необхідних для життя в суспільстві.

- **Соціальне прийняття і підтримка**. Виступаючи учасником ритуальної взаємодії, людина одержує підтвердження того, що її приймають у певній соціальній групі за принципом «якщо зі мною взаємодіють, значить зі мною усе в порядку».

- **Стабілізація відносин у групі**. Виступаючи в якості норм поведінки, різні форми ритуальної взаємодії запобігають виникненню очікувань, що не виправдовуються, конфліктів, криз та розпаду групи в цілому.

- **Захисна функція** міжособистісних ритуалів реалізується в двох напрямках. По-перше, міжособистісні ритуали допомагають людині захистити свій психічний простір, установити дистанцію, що відповідає

актуальному психічному стану або допомагає в спілкуванні з неприємними людьми. По-друге, ритуали допомагають людині обрати адаптивну модель поведінки в конфліктній взаємодії, у ситуації невизначеності або невідповідності очікувань партнерів по спілкуванню. Для таких ситуацій у суспільстві прийнятий ряд як примірювальних, так і агресивних ритуалів. До примірювальних ритуалів можна віднести спроби відреагувати жартом або «не помітити» випад у свою адресу, уточнення, підкреслену послужливість, обмін подарунками і т.ін. Якщо реалізація примірювальних ритуалів не допомагає розв'язати ситуацію, то використовуються агресивні ритуали, наприклад погрози, відповідні образи і т.ін.

- **Зняття невизначеності, запобігання помилок.** Знання міжособистісних ритуалів, що відповідають певній ситуації, допомагає людині обрати правильну модель поведінки стосовно різних людей у різних ситуаціях. При цьому існування ритуалів психологічно допомагає людині, тому що знімає з неї частину відповідальності за прийняті рішення за принципом «так прийнято».

6. Міжособова взаємодія в діловому середовищі

Особливий зміст та характеристики має міжособистісна взаємодія в діловому середовищі у діловому середовищі. Така взаємодія, що підпорядковується рішенням конкретного завдання (виробничого, наукового, комерційного та ін.), накладає певний відбиток на поведінку людей.

Специфіка ділової взаємодії визначається деякими її істотними характеристиками, такими як: *цілеспрямованість, планування, керування, регламентація* та ін.

- **Цілеспрямованість, підпорядкування кінцевої цілі.** Ділова взаємодія ініціюється тільки в разі потреби досягнення якоїсь конкретної мети. Спілкування заради одержання задоволення від самого процесу зустрічається досить рідко, оскільки є порожньою витратою часу. У результаті, навіть у неформальній обстановці партнери, як правило, обговорюють ділові проблеми або налагоджують контакти.

- **Попереднє планування.** Міжособистісна взаємодія в діловому середовищі досить рідко відбувається спонтанно. Навіть «випадкові» зустрічі, як правило, є заздалегідь продуманими і підготовленими. Планування взаємодії припускає ретельний аналіз цілей і завдань ділових зустрічей, обрання часу і місця їхнього проведення. Окрім того, заздалегідь аналізуються всі можливі варіанти перебігу взаємодії, ймовірне коло проблем, можливі результати.

- **Обов'язкове раціональне і цілеспрямоване управління перебігом взаємодії.** Неформальне спілкування може припускати спонтанні прояви поведінки, обумовленої симпатіями / антипатіями, виникненням позитивних або негативних емоцій. Але ефективна взаємодія в діловому середовищі, як правило, потребує вміння управляти своїми реакціями, при необхідності стримувати прояв емоцій, підкоряти поведінку не імпульсам, а попередньо продуманому задуму.

- **Залежність інтенсивності і тривалості** міжособистісних контактів від особливостей сфери діяльності. У діловій взаємодії частота і тривалість зустрічей визначаються не симпатіями / антипатіями партнерів і тим задоволення, що вони одержують від спілкування, а виробничою необхідністю. У результаті досить часто виникає необхідність постійно взаємодіяти з людьми, неприємними на особистісному рівні.

- **Регламентация взаємодії.** Міжособистісне спілкування в діловому середовищі частіше усього відбувається на формально-рольовому, стандартизованому, діловому рівні, що припускає закріплення визначених стандартів поведінки, котрим необхідно слідувати. Необхідність регламентації спілкування визначається тим, що взаємодія між партнерами повинна носити не особистий характер, а бути підпорядкованою, у першу чергу, рішенню загального завдання.

- **Залежність ефективності взаємодії від знання і виконання** норм, правил і процедур міжособистісної взаємодії. Навіть у неформальному середовищі незнання і недотримання правил взаємодії може призвести до виключення людини з кола спілкування. У діловому же середовищі, знання етикету ділової взаємодії є практично обов'язковою умовою його ефективності.

- **Ієрархія в системі відносин.** Ділова взаємодія припускає, що партнери вступають у спілкування не як окремі особистості, а як виконавці певних формальних соціальних ролей, пов'язаних із відповідним соціальним статусом і ступенем особистого впливу як у своїй організації, так і в суспільстві в цілому. Статусно-рольові характеристики партнерів за спілкуванням значною мірою визначають моделі їхньої поведінки у процесі взаємодії.

- **Обов'язкова оцінка результатів взаємодії.** Постійна оцінка результатів ділових зустрічей надалі допомагає виправляти припущені помилки, закріплювати і повторювати досягнуті успіхи. При цьому, якщо в неформальному спілкуванні головним критерієм оцінки результатів є ступінь задоволення / незадоволення, то в діловому середовищі емоційна оцінка результатів зустрічі не має практично ніякого значення, вирішальну роль тут

відіграє вплив результату взаємодії на вирішення виробничих задач.

Тема 5: Слухання в процесі міжособистісного спілкування

1. *Характеристика слухання.*
2. *Активне (рефлексивне) слухання.*
3. *Пасивне (нерефлексивне) слухання.*
4. *Емпатичне слухання.*
5. *Зворотний зв'язок у міжособистісному спілкуванні.*

1. Характеристика слухання.

Уміння слухати є найважливішою умовою продуктивного спілкування. **Слухання** – це не просто мовчання, це більш складний, активний процес, у процесі якого устанавлюються взаємозв'язки між людьми, виникає відчуття порозуміння.

В залежності від особливостей ситуації, у якій відбувається взаємодія, від цілей, котрі партнери ставлять перед собою, для ефективного спілкування варто застосовувати різні види слухання.

У психології спілкування виділяють **три основних види слухання**, реалізація яких потребує застосування різних комунікативних технік:

- активне,
- пасивне,
- емпатичне.

2. Активне (рефлексивне) слухання

Вид слухання, необхідною умовою реалізації якого є *постійне відображення змісту інформації*, переданої співрозмовником. По суті, воно є зворотним зв'язком із людиною, що говорить, використовуваним для контролю точності почутого та одержання додаткової інформації. При застосуванні цього виду слухання, людина *активно використовує словесну форму для підтвердження розуміння повідомлення*. Таким чином, метою активного слухання є одержання як можна більшої кількості потрібної інформації, а також перевірка правильності розуміння вже отриманої.

Основні техніки активного слухання:

- *з'ясування* – звертання до людини, що говорить, за уточненнями, що припускає використання відкритих і закритих питань;
- *перефразування* – передавання співрозмовнику його ж повідомлення, але своїми словами з метою перевірки точності розуміння інформації;
- *стимулювання* – мовне та немовне заохочення подальших висловлювань;
- *резюмування* – відповідь, що підсумовує основні ідеї співрозмовника;
- *«луна-реакції»* – повторення закінчення фрази або останнього слова співрозмовника з питальною інтонацією з метою стимулювання його подальших висловлювань;
- *розвиток думки* – висловлення припущень про те, до яких висновків можна дійти зі слів партнера.

3. Пасивне (нерефлексивне) слухання

Вид слухання, що застосовується в ситуаціях спілкування з людиною, що знаходиться в стані сильного збудження. Його сутність полягає в *умінні уважно мовчати, не втручаючись у промову співрозмовника своїми зауваженнями*. При цьому, у залежності від ситуації, *можна проявляти розуміння, схвалення, підтримку, каяття*. Мета пасивного слухання – показати партнеру, що його слухають, вивести його зі стана афекту, не припустити ескалації напруженості.

Види нерефлексивних відповідей:

- мовчання;
- кивання головою;
- «угу, ага - реакції»;
- відповіді типу: «Так, так, звісно»; «Я вас уважно слухаю»;
- *вираз обличчя*, що відповідає ситуації спілкування: зацікавлений, співчуваючий, винуватий та ін.

4. Емпатичне слухання

Вид слухання, що *передбачає постійне відображення почуттів співрозмовника*, що особливо ефективно в тих випадках, коли партнер бажає поділитися своїми переживаннями. Мета – створення в співрозмовника відчуття того, що його розуміють та приймають, прояснення почуттів іншої людини, структурування емоційних станів, зняття напруженості.

Для емпатичного слухання необхідно:

- *відвернутися* від своїх проблем, установок, переконань;
- у своїх реакціях *відбивати почуття*, демонструючи прийняття;
- *не інтерпретувати і не пояснювати* те, що було сказано;
- *не давати порад*;
- *витримувати паузи*, щоб співрозмовник встигав обмірковувати свої переживання;
- *застосовувати* даний вид слухання тільки в тому випадку, коли співрозмовник *сам бажає поділитися почуттями*.

В процесі використання емпатичного слухання застосовуються техніки *рефлексивного та нерефлексивного слухання*, але з відповідним змістом та спрямованістю.

5. Зворотний зв'язок у міжособистісному спілкуванні

Необхідною умовою ефективного спілкування є одержання та надання зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок представляє собою відомості, одержувані людиною від інших, із приводу особливостей власної поведінки, що проявляються в міжособистісному спілкуванні. Це повідомлення людині (або групі), що несе інформацію про те, як її сприймають та оцінюють інші.

Залежно, від того, хто або що виступає в якості джерела зворотного

зв'язку, виділяють суб'єктний та об'єктний зворотний зв'язок.

Джерелом суб'єктного зворотного зв'язку виступають люди, її підвидами є зворотний зв'язок:

- «індивід - індивід» (одержуваний однією людиною від іншої);
- «індивід - група» (одержуваний людиною від групи);
- «група - група» (одержуваний однією групою від іншої).

Джерелом об'єктного зворотного зв'язку є не люди, а будь-які інші реалії фізичного світу.

Зворотний зв'язок *допомагає підтримувати адекватне уявлення про свою поведінку* і, таким чином, більш успішно досягати поставлених цілей. Він також *є засобом допомогти партнеру зі спілкування замислитися над корекцією своєї поведінки* та, відтоді, виступає необхідною умовою розвитку особистості.

Але, для того, щоб зворотний зв'язок мав змогу виконати свої функції, тобто сприяти розвитку особистості, він повинний бути **конструктивним**, тобто:

- по-перше, *нести людині реальні відомості* про те, як її сприймають,
- по-друге, *надаватися у формі, що сприятиме* його прийняттю та використанню.

Забезпечення конструктивності зворотного зв'язку **можливо за дотримання ряду умов:**

- **специфічність** зворотного зв'язку, а не узагальненість (тобто надана інформація повинна стосуватися конкретних поведінкових або емоційних проявів людини, а не особливостей її поведінки в цілому);

- **аргументованість** – припускає, що відправник інформації повинний пояснити, які саме конкретні прояви людини дозволили дійти висновків, що висловлюється у формі зворотного зв'язку;

- **описовий характер** (оскільки зворотний зв'язок в оцінювальній формі або є неінформативним, або актуалізує захисні механізми);

- **своєчасність** зворотного зв'язку – зворотний зв'язок повинний надаватися відразу після демонстрації неадекватної, невиправданої, поведінки (але після стабілізації емоційного стану), у протилежному випадку він буде сприйнятий як злопам'ятність та актуалізує захисні реакції;

- **відповідність потребам** людині, що одержує та надає інформацію – для того, щоб зворотний зв'язок був використаний для конструктивних змін, людина повинна бути зацікавлена в його одержанні та усвідомити необхідність корекції своєї поведінки;

- **висловлення повинні стосуватися властивостей**, що реально можна змінити, – якщо увагу зосередити на тих недоліках, що знаходяться поза контролем людини, то такий зворотний зв'язок викликатиме лише негативні емоції та актуалізуватиме захисні реакції.

Тема 6: Психологія впливу у міжособистісному спілкуванні

1. *Поняття психологічного впливу.*
2. *Види психологічного впливу.*
3. *Види протистояння чужому впливу.*
4. *Критерії психологічно конструктивного впливу.*
5. *Характеристика конструктивності різних видів впливу.*
6. *Складові успішного впливу.*

1. Поняття психологічного впливу.

Психологічний вплив – вплив на психічний стан, думки, почуття та учинки інших людей за допомогою винятково психологічних засобів: вербальних і невербальних. Посилання на можливість застосування фізичного впливу і інші погрози також уважаються психологічними засобами до їх приведення в дію.

Багато видів впливу є змішаними, що сполучають психологічного, соціальні, фізичні та ін. засоби.

Ціль впливу – прагнення людини затвердити факт і значимість свого існування й відстояти свої інтереси.

2. Види психологічного впливу

Запропонована нижче класифікація видів впливу ґрунтується на виділенні не їхніх формальних ознак, які найчастіше практично не відрізняються, а **особливостей переживання впливу** його ініціатором й адресатом.

1. Переконання – свідомий аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що має своєю метою зміна їх думок, переконань, рішень, намірів або поведінки. Включає **4 види впливу**:

- інформування,
- роз'яснення,
- доказ,
- спростування.

Центральний шлях до переконання має місце тоді, коли зацікавлена аудиторія ретельно розглядає надавану інформацію, доступну для сприйняття й осмислювання.

Периферичний шлях до переконання має місце в тих випадках, коли в аудиторії немає мотивації або здатності раціонально сприймати та оцінювати інформацію. У цьому випадку на людину впливає не зміст повідомлення, а випадкові фактори (*кількість аргументів, привабливість переконуючого,*

пережиті емоції, асоціації та ін.).

2. Самопросування – оголошення своїх цілей і пред'явлення свідчень своєї компетентності для того, щоб бути оціненим по достоїнству й, завдяки цьому, одержати певні переваги.

3. Навіювання – свідомий неаргументований вплив на людину або групу людей з метою зміни їх стану, відносини до чого-небудь і схильності до певного поведіння

4. Зараження – усвідомлена або неусвідомлена передача свого стану або відносини іншій людині або групі людей, які якимсь образом усвідомлено або неусвідомлено переймають цей стан або відношення.

5. Спонування імпульсу до наслідування – свідоме або неусвідомлене формування в іншій людині усвідомленого або неусвідомленого прагнення бути подібним собі.

6. Формування прихильності – залучення до себе мимовільної уваги шляхом прояву незвичайності й привабливості, висловлення сприятливих суджень, наслідування або надання послуг адресатові впливу.

7. Прохання – звертання із закликом задовольнити потреби або бажання ініціатора впливу.

8. Примус – погроза застосування яких-небудь негативних санкцій для того, щоб домогтися від адресата впливу необхідного поведіння. Суб'єктивно переживається як тиск.

9. Деструктивна критика – висловлення зневажливих або образливих суджень про особистості людини або його вчинків, що відволікає сили на боротьбу з виниклими негативними емоціями.

10. Маніпуляція – сховане спонування адресата впливу до переживання певних станів, прийняттю рішень або здійсненню дій, необхідних для ініціатора впливу. Приклади **маніпулятивних впливів:**

- апеляція до емоцій,
- використання когнітивного дисонансу,
- реактивного опору,
- тактика поступового наростання поступок,
- застосування групового тиску.

3. Протистояння чужому впливу

Протистояння чужому впливу – опір чужому впливу за допомогою психологічних засобів.

Види протистояння впливу:

1. Контраргументація – свідомо аргументована відповідь на спробу переконання, що спростовує або заперечує доводи ініціатора впливу.

2. Конструктивна критика – підкріплене фактами обговорення цілей або дій ініціатора впливу й обґрунтування їхньої невідповідності цілям, інтересам і вимогам адресата впливу.

3. Енергетична мобілізація – опір адресата впливу спробам вселити або передати йому яке-небудь стану, відношення, намір або спосіб дій.

4. Творчість – створення чого-небудь нового, оригінального на противагу наявному зразку, прикладу, моді й т.д.

5. Відхилення – уникнення будь-яких форм взаємодії з ініціатором впливу, у тому числі й випадкових зустрічах з ним.

6. Психологічна самооборона – застосування мовних формул, що дозволяють зберегти «цілковите самовладання» і виграти час для обмірковування дій у ситуаціях деструктивної критики, маніпуляції або примуси.

7. Ігнорування – дії, що свідчать про те, що адресат навмисне не зауважує або не обертає уваги на слова, дії або почуття ініціатора впливу.

8. Конфронтація – відкрите й послідовне протиставлення адресатом впливу своєї позиції, думок і вимог ініціаторові впливу.

9. Відмова – вираження незгоди виконувати прохання.

4. Критерії психологічно конструктивного впливу

Психологічно конструктивний вплив має відповідати **трьом критеріям**:

1) він не руйнує особистостей людей у ньому що беруть участь та їх відносини;

2) він психологічно коректний (ураховуються психологічні особливості партнера й актуальної ситуації, застосовуються «правильні» психологічні прийоми впливу);

3) він задовольняє потреби всіх сторін.

5. Характеристика конструктивності різних видів впливу.

Відомо декілька видів впливу у міжособистісному спілкуванні

Розглянемо їх за характеристикою конструкту:

1. Переконавання – конструктивний вид впливу, за умови, що ініціатор впливу ясно і відкрито сформулював партнерові мета свого впливу.

Конструктивний вид контвпливу: *контраргументація*.

2. Самопросування – конструктивний вид впливу за умови, що ініціатор впливу не використовує обман і розкриває свої дійсні цілі й запити.

Конструктивні види контрвпливу: *конструктивна критика, відмова*.

3. Навіювання – спірний вид впливу, оскільки завжди припускає вплив «в обхід свідомості» адресата впливу.

Конструктивні види контрвпливу: *конструктивна критика, енергетична мобілізація, відхилення.*

4. Зараження – спірний вид впливу, оскільки складно визначити, наскільки корисним виявиться для адресата впливу заражатися саме цим почуттям або станом.

Конструктивні види контрвпливу: *конструктивна критика, енергетична мобілізація, відхилення.*

5. Пробудження імпульсу до наслідування – спірний вид впливу, що вважається прийнятним при вихованні дітей і передачі професійної майстерності.

Конструктивні види контрвпливу: *творчість, конструктивна критика, відхилення.*

6. Формування прихильності – спірний вид впливу, оскільки дуже часто є маніпуляцією.

Конструктивні види контрвпливу: *конструктивна критика, відхилення, енергетична мобілізація.*

7. Прохання – спірний вид впливу, оскільки не завжди є прийнятним як для ініціатора, так і для адресата впливу.

Конструктивні види контрвпливу: *відмова, відхилення.*

8. Примус – вважається конструктивним винятково в деяких педагогічних, політичних системах й екстремальних ситуаціях.

Конструктивні види контрвпливу: *конфронтація.*

9. Деструктивна критика – неконструктивний вид впливу.

Конструктивні види контрвпливу: *психологічна самооборона, відхилення.*

10. Маніпуляція – неконструктивний вид впливу.

Конструктивні види контрвпливу: *конструктивна критика, конфронтація.*

6. Складові успішного впливу

Для успішного (що досягає поставленої мети) впливу на інших людей **необхідно врахувати, що:**

1. Здатність людини впливати збільшують наступні її характеристики:

- здатність викликати довіру,
- привабливість (заснована на фізичній чарівності або подобі);
- популярність;

- неупередженість.

2. При побудові повідомлення необхідно вирішити наступні проблеми:

- оптимальне сполучення раціональних й емоційних аргументів;

- вибір ступеня розбіжності думок з об'єктом впливу;

- апеляція або неапеляція до контраргументації;

- вибір черговості надання інформації (у зв'язку з ефектами первинності й вторинності).

3. Спосіб передачі повідомлення, що впливає.

4. Особливості аудиторії:

- вік,

- утворення,

- схильність до міркувань,

- наявність упередженості та ін.

Тема 7: Конфлікти у міжособовій взаємодії.

1. Міжособистісний конфлікт: визначення і властивості.

2. Причини виникнення міжособистісних конфліктів.

3. Структура міжособистісного конфлікту.

4. Динаміка міжособистісного конфлікту.

5. Функції міжособистісного конфлікту.

6. Класифікація міжособистісних конфліктів.

1. Міжособистісний конфлікт: визначення і властивості

Міжособистісний конфлікт визначається як зіткнення різних як суб'єктивних, так і об'єктивних тенденцій у мотивах, відносинах, діях і поведженні двох і більше особистостей.

Властивості міжособистісного конфлікту:

- наявність двох або більше учасників із протилежними або, як мінімум, незбіжними інтересами, цінностями, цілями, мотивами, поглядами;
- протидія, боротьба, зіткнення учасників конфлікту.

2. Причини виникнення міжособистісних конфліктів

Причинами конфлікту (факторами, що викликають його появу і розвиток) є неузгодженості та протиріччя в таких сферах особистостей, що взаємодіють:

- знання, уміння, здатності, особистісні якості;
- емоційні, психічні та інші стани;
- мотиви, потреби, ціннісні орієнтації;
- цілі, засоби, методи діяльності;
- погляди, переконання;
- розуміння, інтерпретація інформації;
- очікування, позиції, оцінки й самооцінки.

3. Структура міжособистісного конфлікту

Структура міжособистісного конфлікту включає об'єкт конфлікту, сторони, конфлікту, зовнішні умови, у яких він виникає, образи конфліктної ситуації, можливі конфліктні дії і їх завершення.

1. *Об'єктом конфлікту* є предмет суперечки, тобто те, на що претендують конфлікуючі сторони. Основною «наскрізною» характеристикою всіх об'єктів конфлікту є, як правило, їхня неподільність.

2. *Сторони* (учасники конфлікту) – це дві (або більше) окремі особистості, із приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей й установок яких виникає конфронтація.

3. *Зовнішні умови*, у яких конфлікт виникає й розвивається:

- просторово-часові (місце виникнення протиріччя і час, протягом якого воно повинне бути дозволене);

- соціально-психологічні (психологічний клімат у групі, до якої належать конфлікуючі; тип і рівень із взаємодії (спілкування); ступінь конфронтації й психічний стан);

- соціальні (залученість у протиріччя інтересів різних соціальних груп, представлених учасниками).

4. *Образи конфліктної ситуації* являють собою деякі ідеальні картини, які включають наступні елементи:

- уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, потреби, цінності, можливості, цілі);

- уявлення про протилежну сторону або сторони;

- уявлення конфлікуючих сторін про середовище, у якому складаються конфліктні відносини.

Образи конфліктної ситуації, наявні в учасників конфлікту, не завжди відповідають реальності. Види взаємини між ідеальними картинками й реальністю:

- конфліктна ситуація об'єктивно існує, але вона не усвідомлюється, не сприймається учасниками (конфлікт відсутній як соціально-психологічне явище);

- об'єктивно конфліктна ситуація існує, і сторони сприймають її як таку, але з деякими істотними відхиленнями від дійсності (неадекватно зрозумілий конфлікт);

- об'єктивно конфліктна ситуація відсутня, однак, відносини сторін помилково сприймаються ними як конфліктні (помилковий конфлікт);

- конфліктна ситуація об'єктивно існує й більш-менш адекватно сприймається учасниками (об'єктивний конфлікт).

5. *Конфліктні дії* – дії, спрямовані на те, щоб блокувати досягнення конфронтуючою стороною її цілей й інтересів.

6. *Завершення конфліктних дій* – результати конфлікту (включені в конфлікт на ідеальному рівні у вигляді передбачення учасниками бажаних або припустимих його підсумків):

- повне знищення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін на якій-небудь основі;
- зникнення конфронтації, коли одна зі сторін виходить переможцем, а інша визнає себе переможеною, або коли обидві сторони програють;
- ослаблення конфлікту шляхом взаємних або однобічних поступок;
- «трансформація» конфлікту, переростання його у видозмінений або принципово новий конфлікт;
- поступове «загасання» конфлікту в ході мимовільного плину;
- механічне знищення конфлікту.

4. Динаміка міжособистісного конфлікту

Любою міжособистісний конфлікт являє собою динамічний процес, що проходить кілька стадій розвитку.

1. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. На цьому етапі виникають розбіжності по певному питанню, вони приймають сталий характер, у силу вступає фактор ворожості, взаємини здобувають напруженість. Ця ситуація не відразу усвідомлюється людьми, тому це – «стадія потенційного конфлікту».

2. Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації. Протиріччя стають усвідомленими, кожен з учасників сприймає свою мету як несумісну з метою протилежної сторони. Взаємна ворожість і напруженість наростають і досягають критичної крапки, що спричиняється початок наступної фази.

3. Перехід до конфліктної поведінки – до активних дій, як правило, спрямованих на досягнення своїх цілей і блокування досягнень, прагнень, намірів протилежної сторони. *Типи поведінки в конфлікті:*

- суперництво – домінуюче прагнення підкорити іншого, настояти на своєму, ігноруючи інтереси партнера;
- уникнення, ігнорування конфлікту – відтягування моменту рішення проблеми, прагнення не зауважувати назріле протиріччя;
- пристосування - тенденція згладжувати протиріччя, перебудовуючи власне поведіння й поступаючись своїми інтересами;
- компроміс - урегулювання розбіжностей через взаємні поступки, при якому жодна сторона не досягає своїх цілей у повному обсязі;
- співробітництво і вироблення спільних рішень, спрямованих на задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін.

4. Розв'язання конфлікту:

- часткове (коли виключаються тільки конфліктні дії, але не виключається, нехай навіть внутрішньо стримуване в сторін, спонукання до конфлікту);
- повне (конфлікт усувається й на рівні фактичного поведіння й на внутрішньому рівні).

Розв'язання конфлікту відбувається в кілька *етапів*: нормалізація емоційних станів; вироблення єдиної лінії поведіння протидіючих сторін; визначення правильних позицій конфліктуючих; усунення причин конфлікту і зміна поведінки сторін.

5. Функції міжособистісного конфлікту

Міжособистісний конфлікт – не тільки негативне явище, а тому, крім, деструктивної, виконує ще конструктивну і діагностичну функції.

Деструктивна функція конфлікту проявляється в його негативних наслідках: ворожості, емоційній напруженості, психічних травмах, порушеннях правил поведінки, етичних і моральних норм.

Конструктивна функція полягає в подоланні труднощів, криз, затвердженні позитивних норм спілкування. Конфлікт може сприяти запобіганню застою у відносинах, служити джерелом їх розвитку, на стадії конфліктної поведінки поводження він може відігравати пізнавальну роль, виступати як практична перевірка і корекції наявних у сторін навичок міжособистісної взаємодії.

Діагностична функція конфлікту пов'язана з розумінням його учасниками причин своєї поведінки, усвідомленням характерних для них та опонентів стратегій міжособистісної взаємодії; крім того, виявлення і усунення в ході конфлікту об'єктивних протиріч, що існують між опонентами, сприяє стабілізації їхніх міжособистісних відносин.

6. Класифікація міжособистісних конфліктів

Виділяти види міжособистісних конфліктів можна відповідно до різних підстав для класифікації.

За джерелом, що лежить в основі виникнення, виділяють: об'єктивні конфлікти (обумовлені дією об'єктивних факторів соціальної ситуації) і суб'єктивні (обумовленою розбіжністю інтересів, потреб, мотивів, установок, поводження, якостей особистостей).

За змістом: конфлікти ділові (що відбуваються з конкретних ділових причин) і емоційні (джерела яких криються або в особистісних якостях опонентів, або в їх психологічній несумісності).

За обсягом: парціальні (конфлікти значимі тільки для окремих особистостей, що беруть участь) і глобальні (що зачіпають інтереси всіх, хто перебуває в зоні дії конфлікту).

По тривалості: короточасні (найчастіше є наслідком взаємного нерозуміння) і тривалі (що в основі мають серйозні, нездоланні протиріччя).

За рангом учасників: вертикальні і горизонтальні.

За кінцевими результатами: конструктивні (що дозволяють розкрити і змінити нездорові відносини, зрозуміти і розв'язати проблему) і деструктивні (не вирішують ніяких завдань, а лише наносять збиток всім учасникам).

За зовнішніми проявами визначають сховані і відкриті види конфліктів.

За принципом з доцільності – недоцільності: закономірні (неминучі), необхідні, змушені і функціонально невиправдані.

За соціальною формалізацією: офіційні і неофіційні.

Залежно від емоційного стану учасників: з високою, помірною

емоційною напругою та без емоційної напруги.

Тема 8: Техніки асертивної поведінки у міжособистісному спілкуванні

1. Сутність поняття «асертивність».
2. Ознаки та визначення асертивності.
3. Навички асертивної поведінки.
4. Асертивність у психології.
5. Правила асертивної поведінки.
6. Техніки асертивності.

Людина може бути чудовим співрозмовником, але абсолютно губитися, коли доходить до висловлення своєї позиції чи захисту особистих інтересів. Секрет у тому, щоб стати асертивним, тобто навчитися відстоювати себе і захищати свої права у спокійній неагресивній манері.

1. Сутність поняття «асертивність».

Якось спостерігаючи за поведінкою людей, до мене прийшли такі думки:

А чому люди постійно брешуть один одному. Брешуть про те, що вони відчувають і думають по відношенню до ситуацій, що складаються навколо них...

Чому не бажають щось робити, але роблять? У них немає бажання виконувати якесь прохання іншої людини, але вони мовчки її виконують, звинувачуючи її про себе. Часто потім виникають різні незрозуміння, дивні чи незручні ситуації...

Чому ж було відразу не сказати, що зараз я не можу зробити це для тебе. Чи це мені зараз не підходить. Відповіддю часто буває, наприклад: «Мені важко відмовити», «Якось незручно, адже мене попросили»...

Але це тобі не підходить? Навіщо ти це робиш?...

Виявляється, існують два **стилі поведінки** як в окремих ситуаціях, так і в цілому в житті:

Перший стиль – це пасивна позиція, описана вище. Людина у ній жертва. Він вважає себе гідним і задовольняється малим. Проживаючи з тихим голосом або мовчки, плетучись десь із відстаючими. Він не захищає своїх прав, підставляючи свій хребет для їзди на ньому кому тільки це заманеться.

Другий стиль – агресивний. Людина навпаки знецінює всіх, окрім себе. У взаємодії з іншими переслідує лише свої цілі, бачить лише свої потреби. Безцеремонно переходить за видимі та невидимі кордони інших людей, вимагає, нав'язує, забирає.

Обидва стилі можуть бути корисними лише при короткочасному використанні, в основному в критичній ситуації, у тому числі загрози життю. Але при застосуванні на постійній основі агресор ризикує залишитися на самоті, а пасивний на емоційному дні.

Тому високим і більш гармонійним ступенем розвитку особистості вважається **асертивність** — позиція, яка знаходиться посередині між підстроюванням зверху (агресивністю) та підстроюванням знизу (пасивністю). Асертивність – це баланс, спілкування на рівних. Вимоги до інших від вимогливості до себе. Повага себе, як особистості, з повагою особистості кожному. Спокійна, впевнена позиція, можливість обстоювати свої інтереси, не принижуючи чужих.

Для отримання такої позиції необхідно дуже добре знати і розуміти себе. Розуміти свої потреби, свої бажання та свої можливості. А також мати якісну, адекватну самооцінку, без перекосів. Це почуття приходить під час роботи над собою. Хтось може бути асертивним з раннього віку, комусь для вироблення цього почуття буде потрібна велика перебудова. Щодо цього добре допомагають вивчення літератури на тему саморозвитку і чесність по відношенню до самого себе. А також збільшення усвідомленості та незалежності від чужої думки.

Найкращий **приклад і водночас найкращий тест на асертивність** — розбір будь-якого повсякденного кейсу, коли обставини вимагають вираження власної позиції. Вікторія Шиманська пропонує порівняти асертивність із двома іншими стилями поведінки — агресивним та пасивним.

Приклад 1:

На переговорах колега пропонує рішення, яке видається вам сумнівним, навіть небезпечним. При цьому решта починають активно його підтримувати.

Пасивний: промовчу. Напевно, я просто чогось не наздоганяю, а всі інші розумніші за мене. Краще вдаю, що я з ними.

Агресивний: схоплюся з місця, стукну кулаком об стіл, скажу, що мій колега нічого не тямить у тому, що робить.

Асертивний: почекаю, поки всі висловляться, потім візьму слово, чесно зізнаюся, що не розумію користі запропонованого рішення, бачу деякі ризики. Перерахую їх, дочекаюся аргументованої відповіді.

Приклад 2:

Ваш співробітник запізнюється на планерку. Команда потроху розслабляється, а ви втрачаєте терпіння. Нарешті, він забігає в кімнату і щось бурмоче про ліфти.

Пасивний: проігнорую. З ким не буває? Мало ... Неприємно, звичайно, але що вдієш.

Агресивний: скажу йому пару колючих слів, щоб відбити бажання спізнюватися на планерки.

Асертивний: сфокусуюсь на тому, щоб зараз зібрати увагу команди та встигнути обговорити все, що потрібно. Коли всі розійдуться, зроблю акуратне зауваження.

Щоб перевірити себе на асертивність, помічайте повсякденні ситуації та аналізуйте поведінку, яку ви обрали. Порівнюйте його із двома іншими стилями поведінки.

Асертивність – це здатність людини ввічливо відстоювати свої погляди та думку, бути стриманою, але наполегливою. Уміння відстояти свою думку – це дуже цінна соціально-комунікативна та психологічна навичка. Асертивні переконливі моделі підходять для управлінської поведінки на виробництві, а також вони корисні у повсякденному житті, спорті. Давайте розберемо докладніше, що таке асертивність у психології, дамо визначення поняття та дізнаємося правила асертивного типу поведінки.

2. Ознаки та Визначення асертивності.

Ознаки асертивності.

Яким видам взаємодії пропонує альтернативу асертивна поведінка? Асертивність – це золота середина між агресивністю та пасивністю. Асертивний стиль поведінки ґрунтується на стриманості, повазі та самоповазі, співпраці.

До ознак асертивної поведінки належать:

- відкритий вираз думок, почуттів, емоцій;
- заохочення інших людей робити те саме;
- врахування думки інших людей та адекватне реагування на це незалежно від того, згодна людина з думкою опонента чи ні;
- усвідомлення та прийняття не лише своїх прав, а й обов'язків;
- здатність делегувати доручення;
- висловлення подяки іншим;
- вміння визнавати свої помилки та вибачатися за це;
- здатність у будь-якій ситуації зберігати самовладання і спілкуватися коїться з іншими на рівних.

Визначення асертивності.

Спілкування є невід'ємною частиною нашого життя. Тут можна назвати *кілька моделей поведінки*:

1. Пасивне.
2. Агресивний.
3. Асертивне.

Пасивні люди уникають конфліктів, не вміють відстоювати особисті межі, замовчують свої почуття, ховаються за кимось.

Агресивні люди поведуться точністю до навпаки: підвищують тон, не зважають на інших, поведуться нахабно і зарозуміло.

Часто зустрічається змішана модель поведінки, **пасивно-агресивна**, коли людина мовчить про причини свого невдоволення, але виводить інших, наприклад, уїдливими глузуваннями.

Асертивна модель поведінки є «золотою серединою»: люди твердо, але тактовно відстоюють свої межі, інтереси і бажання; шукають компроміс; вміють і бояться вести переговори.

На жаль, не всіх людей влаштовує йти на поступки, на їхню думку, набагато ефективніше «натиснути» або «підлаштуватися» та отримати

бажане у повному обсязі. Але не слід забувати, що такі прийоми забирають багато душевних сил і псують стосунки з опонентами.

Отже, асертивна людина вміє:

- Визначати, що він хоче.
 - Визначати, чи відповідає його бажання до норм етики.
 - Чітко заявляти про свої бажання.
 - Приймати різні рішення та їх наслідки, навіть неприємні.
 - Не напружувати голоси, нерви та обстановки.
 - Відкрито висловлювати свої почуття.
 - Вільно приймати та дарувати компліменти.
 - Піддавати інших етичній критиці і самому без проблем піддаватися їй.
- Іншими словами, асертивна людина – це сильна та спокійна особистість, яка знає собі ціну.

3. Навички асертивної поведінки

Навички асертивної поведінки за С.В. Ковальовим:

- прийняття відповідальності за свою поведінку;
- самооцінка і повага;
- щирість, чесність та прямота;
- вміння слухати та розуміти;
- впевненість та здатність демонструвати позитивну установку.

Асертивність допомагає боротися з нав'язливістю сусідів та продавців, зухвалістю начальника та інших людей, які намагаються сісти на шию. Однак не всі люди можуть стійко відстоювати свою думку, без зайвих пояснень та виправдання говорити «не хочу», «мені це не потрібно» і т.д. Від чого це залежить? Від особливостей особистості.

Що заважає формуванню навичок асертивності?..

Асертивність тісно пов'язана з упевненістю, адекватною самооцінкою, самоповагою, почуттям власної гідності, емпатією. Якщо цих якостей не вистачає, то людина не може виявляти адекватну наполегливість. Чому так відбувається? Вся справа у сімейному вихованні: когось батьки навчили вести переговори, добиватися свого, а когось привчили бути слухняним, тобто пасивним та зручним.

!!! Цікаво:

- Чим частіше людина звертається до асертивної поведінки, тим стабільніша її самооцінка і більше самоповагу.
- Чим частіше людина поступається, жертвує собою, тим нижча її самооцінка.

4. Асертивність у психології

Під ***асертивною поведінкою*** в психології розуміють відкриту, пряму поведінку, яка не має наміру завдати шкоди іншим людям. Існують спеціальні розробки програм соціально-психологічного тренінгу, метою яких

виступає зміцнення та розвиток асертивності. Окремі програми дотримуються біхевіоральної орієнтації, інші орієнтовані на гуманістичну психологію, але всі вони націлені на принципи розвивати в людини **здатність бути твердим, дружнім і чесним.**

Асертивність у психології – це, передусім прийняття відповідальності за поведінку. Йдеться насамперед про те, що людина відповідальна за особисту поведінку і не має права звинувачувати людей за їхню реакцію.

Термін асертивність запозичений з англійської мови і означає наполягання на своєму або відстоювання своїх прав. У розмовній мові живиться рідко, проте у психології відзначається досить часто.

Під асертивністю в психології розуміється особистісна риса, що характеризується автономією, і навіть незалежністю від оцінок, зовнішніх впливів і можливості регулювати власну поведінку. Можна допустити на розуміння асертивності таке поняття, як самодостатність.

Концепція асертивності з'явилася наприкінці 50-х років минулого століття у роботах американського психолога **А. Солтера**, який поєднав ключові положення гуманістичної психології. Теорія Солтера включає **конструктивний, оптимальний спосіб міжособистісної взаємодії**, на протипагу **деструктивним способам — агресії та маніпуляції**.

Традиційні механізми соціалізації мимоволі формують уразливість людини, зіштовхуючись із різноманітними маніпуляціями з інших людей. Людина зазнає впливу зовнішніх впливів, а оточуючі цим часто зловживають, маніпулюючи у своїх цілях. Випробовуючи на собі неприйнятні вимоги, людина неспроможна їм суперечити, тому підпорядковується на протипагу своїм установкам і бажанням. Найчастіше власні вимоги, а також претензії не висловлює, постійно зв'язуючи свої вчинки, спонукання з чужими оцінками, соромлячись своїх почуттів і боячись показати своє справжнє обличчя...

Намагаючись подолати таке становище, людина мимоволі опановує маніпулятивні прийоми, відповідаючи агресією на агресію або навіть на справедливую критику. Ця тактика дає тимчасовий, ілюзорний ефект, обідня людина в міжособистісних відносинах, а також у плані душевного комфорту.

Формування асертивної поведінки передбачає, щоб людина переглянула, наскільки її особистісна поведінка виражає її власні схильності, а також спонукання і наскільки це нав'язані кимось установки. Необхідно усвідомити, коли і ким прописаний вашому житті сценарій, і якщо він вас не влаштовує, його необхідно відкоригувати. Найчастіше відбувається, що людина потрапляє у владу установок, які йому далекі, і від цього страждає. І тут необхідно зрозуміти, що лише він сам грає головну роль, що означає фактично переписати життєвий сценарій, виступивши режисером усієї постановки...

Ключові положення будь-якого тренінгу асертивності включають **заміну непридатних установок на нові!!!**

5. Правила асертивної поведінки

За великим рахунком, правило асертивності тільки одне: треба пам'ятати, що *у всіх людей є рівні права*. Ось вони:

- право висловлювати почуття та емоції;
- право висловлювати думку та переконання;
- право погоджуватися та не погоджуватися;
- право змінювати свою думку;
- право визнати свою помилку та некомпетентність («Я не розумію»);
- право бути собою і не догоджати іншим;
- право не брати на себе чужу відповідальність (ви відповідаєте лише за свої слова та вчинки);
- право просити о допомоги;
- право розставляти пріоритети;
- право бути вислуханим та поміченим;
- право сказати «Мені все одно», якщо це справді так (не заради відмазки і не через страх);
- право бути щасливим та нещасним, успішним та неуспішним тощо. (Ми самі обираємо свій шлях);
- право бути нелогічним у рішеннях (ви не зобов'язані пояснювати іншим кожен свій крок).

На основі цих прав американський психолог Мануель Сміт розробив такі ***правила асертивного спілкування та поведінки (моделі асертивної та блокуючої поведінки)***:

1. Самостійно оцінювати свою поведінку, думки та почуття, відповідати за наслідки. Тільки ви самі можете лаяти чи хвалити себе, ніхто інший не має права оцінювати ваше життя.
2. Не вибачатися і не пояснювати мотиви своїх вчинків. Ви можете це зробити, якщо хочете, але не зобов'язані.
3. Самостійно вирішувати, чи несете ви відповідальність за проблеми інших людей, і якщо так, то якою мірою.
4. Дозволити собі помилятися і змінювати думку. Це не робить вас поганою людиною, навпаки, це показує вас із кращого боку, свідчить про розвиток особистості.
5. Визнати той факт, що ви можете щось не знати, що у вас може не бути відповіді на конкретне запитання. І вміти зізнатися у цьому. Завжди можна сказати: «Мені потрібно уточнити», «Мені потрібно подумати», «Мені потрібно проконсультуватися».
6. Бути незалежним від чужої думки. Якщо хтось вважає вас поганою людиною – це не означає, що ви є поганим.
7. Усвідомити, що ви можете не розуміти інших людей і вміти зізнатися в цьому. Ви не повинні думати, здогадуватися, намагатися прочитати чийсь думки.

8. Вміти сказати «Мені це не цікаво». Ви не повинні розумітися на всьому і цікавитися всім.

Якщо ви не знаєте, як розвинути в собі асертивність, то **просто дотримуйтесь цих правил**. Окрім цього, розвивати асертивність допомагають спеціальні техніки.

Якщо Ви хочете бути впевненим у собі, домагатися своїх цілей і не залежати від інших людей, то краще почати прокачуватися і чим швидше, тим краще для Вас!

Але не всім підійде ця модель поведінки, тому що деякі люди **звикли бути жертвами, чи тиранами**. Їм дуже зручно в таких моделях поведінки, тут нічого не вдієш. Асертивна людина не звикла страждати, вона краще знайде проблему і вирішить її, ніж постійно нитиме, і вимагати жалю до себе.

Людина з асертивними якостями не розуміє чому, якщо в людини все погано, вона просто не вирішить проблему. Чому дружина зазнає побої чоловіка? Чому людина спивається і не вирішує проблеми? Відповідь проста, асертивна людина бере за все, що в її житті відбувається 100% відповідальність. Абсолютно за все. Але лише тільки за себе.

6. Техніки асертивності

Що робити, якщо ваш співрозмовник поводить себе агресивно? Скористатися однією з **технік асертивної поведінки**:

1. **Непорушність**. Продовжуйте наполягати на своєму і зберігати спокійний тон, але разом із цим говоріть трохи тихіше та повільніше.

2. **Уникнення відповіді**. Йдеться про ті ситуації, коли на вас обрушилися брутальні питання на кшталт такого: «У вас зовсім мізків немає?». Не виправдовуйтесь. Скажіть, що перевірте ще раз і попросіть назвати більше конкретики. Якщо співрозмовник веде себе зовсім неадекватно, можна подивитися йому в очі, промовчати і піти.

3. **Повторення**. Якщо співрозмовник не реагує на ваші аргументи, то потрібно повторювати ту саму фразу, не змінюючи формулювання. Ця техніка підходить для боротьби із настирливими опонентами.

4. **Суворе визначення меж**. Якщо співрозмовник ставить нескромне питання, то можна прямо сказати, що це ваше особисте життя, воно не стосується інших. Разом з цим можна змінити тему або поставити так само нескромне питання.

Це основні прийоми із асертивної психології.

Як розвивати в собі асертивність?:

- Прислухайтесь до себе:

Ставте собі регулярно питання «Чого я хочу?». Чи є ваші бажання істинними, чи нав'язані суспільством? Наприклад, чи дійсно ви хочете займатися йогою, чи це тільки слідування тренду? Можливо, це заняття насправді не приносить вам задоволення і краще вибрати інший вид

фізичних вправ. Наприкінці дня проаналізуйте, які дії ви справді виконували за власним бажанням, а які ні. Уявіть це у відсотковому співвідношенні.

- Підтримуйте себе:

Автор книги «Ні Зя. Відмовся від згубних слабкостей, здобуй силу духу і стань господарем своєї долі» Джен Сінсеро рекомендує оточити себе підтримкою, проте насамперед вона має бути внутрішньою. Відмовляючись від хворого перфекціонізму і дозволяючи помилитися, людина стає лояльніше себе. Це не означає, що він перестає домагатися поставленої мети, але він почне робити це в комфортних для нього умовах.

- Чемно відмовляйте:

Більшість із нас не можуть сказати «ні», боячись когось образити чи розчарувати. Так ви усвідомлено починаєте йти проти своєї волі і цим шкодити собі: відбуваються регулярні переробки, вибудовуються нездорові відносини з близькими, пропадає задоволення собою і життям в цілому. Якщо ви не готові виконати прохання, використовуйте методику позитивної відмови, яку описували Патті Брайтман та Конні Хетч у своїй книзі «Як казати „ні“ без докорів совісті. І сказати „так“ вільному часу, успіху та всьому, що для вас важливо»: висловіте бажання бути корисним, поясніть причину вашої відмови простими словами, запропонуйте альтернативний варіант допомоги чи компромісне рішення.

- Регулярно фіксуйте свій прогрес:

Джен Сінсеро пропонує записати три випадки, коли ви подолали сумніви та здобули перемогу: здобули роботу, про яку мріяли, познайомилися з цікавою людиною, закінчили курс, з'їздили в подорож. Можна звернутися до недалекого минулого і зафіксувати свій прогрес у роботі чи навчанні, що необхідно для коригування траєкторії особистого та професійного розвитку.

- Аргументуйте свої вчинки (для самого себе):

Нікому не доводьте, чому ви робите так чи інакше, але визначте причини для себе. Чітко позначте, чому ви приймаєте те чи інше рішення і який результат ви хочете отримати: так ви будете чинити більш усвідомлено та доцільно і, як наслідок, впевненіше. *«Для мене впевненість людини в собі і здатність хоробро діяти будь-якої миті зумовлені тим, що вона думає і про себе, і про свій характер. Зверніть увагу: самооцінка — не те саме, що впевненість у собі, це почуття власної значущості. Впевненість у собі пов'язана з дією. Навіть можна сказати, що вона вся тримається на дії»,* — зазначала Керолайн Форен у своїй книзі «Упевненість. Виразне посібник із позбавлення від страхів, комплексів і тривог».

Як же розвинути асертивність у собі? Щоб навчитися асертивній поведінці, **потрібно зрозуміти її суть та структуру:**

1. Людина прямо каже, що вона думає і що вона відчуває. Наприклад: «Я розчарований. Мені здається, що ти спеціально провокуєш мене». Водночас, він цікавиться думкою опонента: «Можливо, мені здається.

Розкажи, будь ласка, як ти бачиш цю ситуацію, що думаєш із цього приводу». Тобто людина готова оцінити свою та чужу позицію, хоче розібратися в суті проблеми, готова до компромісу.

2. У той самий час він прямо і опосередковано повідомляє: «Не дозволю маніпулювати собою, принижувати, ображати, придушувати себе. Але і сам я поважатиму тебе. Я приймаю тебе таким, яким ти є, і прошу того ж».

3. Комунікація походить із позиції «дорослий – дорослий». Усі думки викладаються чітко та прямо. Ніяких прихованих смислів та ухилянь від проблеми.

Пам'ятайте про **вербальні та невербальні інструменти взаємодії, асертивності:**

- активне слухання, зацікавленість (кивки, що уточнюють питання у стилі «Чи правильно я розумію, що ви...?»);
- спокійний голос, чітка та ясна мова;
- відкрита поза (ніяких схрещувань і перекручування тіла, відкриті руки, корпус нахилений і розгорнутий до співрозмовника);
- контакт ока в очі (якщо не можете дивитися прямо в очі, то дивіться на перенісся або зону поруч із очима – співрозмовник не помітить різниці).

Намагайтеся говорити від першої особи («Мені здається», «Я думаю», «Мені хотілося б»), не використовуйте ти-ствердження (часто звучать як звинувачення), звертайтеся до співрозмовника в контексті співпраці. Приклади фраз для співпраці: «А що ви думаєте з цього приводу?», «А ви чого хотіли б?» і т.д.

!!! Будьте готові до того, що в процесі розвитку асертивності ви можете втратити «друзів», повністю змінити коло спілкування!!!

Це нормально, отже, ті люди не бачили у вас особистість і не були готові до конструктивної взаємодії. Не чіпляйтеся за минуле, якщо розумієте, що хтось із тих, кого ви вважали за близьку людину, віддаляється, починає чинити опір вашим змінам. Ймовірно, ви просто різні люди, і ваші інтереси не збігаються настільки, що ніяка асертивність не допоможе.

Тема 9. Ділова бесіда. Основи психології продаж (укладання угод).

1. Спілкування як інструмент професійної діяльності менеджера.
2. Індивідуальна бесіда (бесіда з діловим партнером).
3. Ділова телефонна розмова.
4. *Small talk*, або неформальна бесіда.
5. Розмова з незадоволеним клієнтом.
6. Психологія продажів і методи впливу на покупця.
7. Умови ефективного продажу.

1. Спілкування як інструмент професійної діяльності менеджера.

Сьогодні саме менеджмент визначає успіх діяльності фірм, компаній, організацій, перетворившись з набору стандартних управлінських прийомів на гнучкий механізм управління, що орієнтується на швидку зміну бізнесу, максимальне задоволення інтересів клієнтів, застосування нових інформаційних технологій.

Спеціалістами з управління *менеджмент* розглядається як мистецтво організовувати виробничий процес і керувати людьми, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших.

Сучасний менеджер повинен мати талант керівника, бути лідером, певною мірою дипломатом, володіти здібностями педагога, високими етичними якостями, зрештою мати високорозвинене почуття нового і вміти це нове застосовувати до конкретної справи. До того ж він має володіти даром передбачення, високими організаційними здібностями, компетентністю, міцним здоров'ям, розвиненим інтелектом та високим рівнем культури спілкування й етики ділової поведінки. Крім того, менеджери повинні розуміти різні ділові культури, мати глобальний менталітет, мріяти про успіх не лише на національному, а й на міжнародному рівні.

Сучасний *менеджер сьогодні виконує такі ролі* (причому тут не має значення, йдеться про топ-менеджерів, про менеджерів середньої чи молодшої ланки управління):

- керівника, якщо у нього є влада і повноваження управляти організацією чи підрозділом;
- лідера, якщо у нього є здібності вести за собою інших, використовуючи свій авторитет, професіоналізм, позитивні якості;
- дипломата, якщо у нього є здібності встановлювати контакти з іншими (підлеглими, партнерами, клієнтами), вміння запобігати і переборювати внутрішні і зовнішні конфлікти;
- вихователя, якщо у нього є якості згуртовувати людей у команду і спрямовувати їхній розвиток у потрібному напрямку;
- інноватора, якщо в нього є розуміння нового, вміння оцінити "ноу-хау", впровадити його в життя;
- і, нарешті, людини, яка за своїми якостями повинна бути взірцем для інших.

В узагальненому вигляді "рецепт" успішного менеджера-лідера можна подати з *такими складовими*:

- знання — успішний лідер має бути добре обізнаним у всіх бізнес-процесах та тонкощах галузі, в якій він працює;
- стратегічне мислення — необхідні вміння збалансовувати довго- та короткострокові стратегії, усвідомлювати передбачувані та непередбачувані результати, а також стратегічна поведінка, яка ґрунтується на креативному баченні;

- самооцінка — ті люди, які адекватно усвідомлюють свої здібності, позитивні та негативні риси, мають хорошу основу для саморозвитку та самовдосконалення;

- сприяння розвитку інших — це найвищий рівень мистецтва лідера. Він передбачає персональний та професійний розвиток, всебічно сприяє індивідуальному та організаційному успіху;

- комунікаційні здібності — необхідні навички передавати та висловлювати свої ідеї та переконання, поширювати інформацію та знання.

Як бачимо, успіх менеджерської діяльності залежить не тільки від професійних знань визначень, а й від суто людських якостей, зокрема від умінь спілкуватися та взаємодіяти з людьми.

Практично всі керівники успішно діючих компаній, відомі менеджери із світовим ім'ям, провідні спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що результати діяльності менеджера багато в чому залежать від ефективності міжособистісного спілкування, вмінь організовувати спільну діяльність інших людей. У зв'язку з цим можна сказати, що спілкування є інструментом професійної діяльності менеджера. Щоб стати справжнім професіоналом у своїх діях, менеджеру слід добре знати етичні засади та психологічну природу спілкування.

З менеджменту знаємо, що приблизно 78 % робочого часу менеджера становить спілкування з іншими людьми. У зв'язку з цим деякі менеджери вважають, що від їхнього уміння спілкуватися залежить 85 % успіху бізнесу. Під час досліджень від 63 до 85 % американських, англійських та японських менеджерів зазначали, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху до позитивного результату в їхній діяльності, тобто неефективне спілкування є однією з основних причин виникнення проблем у їхній роботі.

Існує думка, що і в нашій країні майже 80 % проблем будь-якої організації виникає внаслідок неефективного спілкування. Відомий *китайський філософ Конфуцій* показав, що різні люди у своїй поведінці та спілкуванні дотримуються різних моральних норм і правил. На його думку, *розумна людина*:

- "коли дивиться, то думає, чи добре вона роздивилася, а слухає — думає, чи вірно вона почула;

- думає, чи ласкавий у неї вираз обличчя, чи шанобливі її манери, чи щире мовлення, чи пристойне ставлення до справи;

- при сумнівах думає про те, щоб порадитися;

- коли ж у гніві, то думає про наслідки;

- і перед тим як щось придбати, думає про справедливість".

Нерозумна людина робить три помилки:

- говорить, коли не час говорити (це нерозважливість),

- не говорить, коли настає час говорити (це потайливість),

- і говорить, не помічаючи міміки (це сліпота).

Д. Рокфеллер стверджував, що "вміння спілкуватися з людьми — це товар, який можна купити так, як ми купуємо цукор або каву. І я заплачу за це вміння більше, ніж за щось інше на світі".

Що ж таке спілкування? У менеджменті найчастіше вживається поняття "комунікація". Спеціалісти з менеджменту розглядають комунікаційний процес, або процес спілкування, як безпосередній або опосередкований (наприклад, листування) контакт між людьми, в результаті якого відбувається обмін інформацією.

У психології спілкування визначається як процес взаємодії і взаємовідносин двох або більше людей, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оціночного (тобто емоційно-оціночного) характеру.

Спілкування визначають також як взаємодію двох або більше людей, спрямовану на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату. Говорять також, що спілкування — це процес встановлення та налагодження міжособистісних взаємин.

Найбільш узагальнено можна дати таке визначення: спілкування — це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, який породжують потреби спільної діяльності та який включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

А чи вміємо ми спілкуватися? Начебто так — ми весь час говоримо. Але чи завжди це спілкування продуктивне? Чи завжди ми відчуваємо після нього задоволення і розуміння, що воно таким самим є і для іншої людини? А чи вміємо ми, спілкуючись з 3 іншою людиною, вирішувати конкретні справи і досягаємо в цьому успіху? Дуже часто буває так, що люди начебто спілкуються між собою, але між ними виникають бар'єри, які заважають ефективному обміну інформацією, організації взаємодії, адекватному сприйманню та взаєморозумінню одне одного. Розуміння природи цих бар'єрів та вміння їх усувати допомагає встановленню доброзичливих взаємин та ефективному спілкуванню.

Управлінці вважають, що в основі спілкування є "діло", з приводу якого виникає і розвивається взаємодія. Психологи вважають, що ділове спілкування — це контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

В узагальненому вигляді можна сказати, що ділове спілкування — це процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, спрямований на досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію конкретної цілі.

Тобто ділове спілкування - спілкування для рішення ділових питань і проблем за оптимальний проміжок часу. ***Особливості ділового спілкування полягають у тому, що:***

-партнер у діловому спілкуванні завжди виступає як особистість, значима для суб'єкта;

-партнерів по спілкуванню відрізняє гарне взаєморозуміння в питаннях справи;

-основне завдання ділового спілкування - продуктивне співробітництво.

Ділове спілкування повинне будуватися на основі таких моральних якостей особистості і категорій етики, як чесність, правдивість, скромність, великодушність, обов'язок, совість, гідність, честь, що надають діловим відносинам етичний характер.

Культура ділового спілкування менеджера — це важливіший елемент його загальної культури; саме вона впливає на ефективність та результати діяльності його підлеглих у підприємстві, установі, закладі, фірмі. Як відомо, ділове спілкування являється основною управлінською процедурою поряд з плануванням, структуруванням, керівництвом, контролем та прийняттям рішень.

Ділове спілкування пов'язує в єдине ціле усі управлінські дії менеджера; саме йому необхідно приділяти виключну увагу як у теорії, так й у практиці менеджменту. Ділове спілкування, як спілкування у сфері виробництва, труда та управління, є одночасно й часткою спілкування взагалі; а спілкування, культура спілкування — частиною загальної культури людини. Ось чому, будь-яке дослідження ділового спілкування є кроком уперед не тільки у вузькій сфері (менеджменту, зокрема), а й у культурі у цілому.

Таким чином, спеціаліст в області теорії і практики спілкування **повинен:**

- знати мовний етикет і вміти його використовувати;
- вміти формувати цілі і завдання ділового спілкування;
- організовувати і керувати спілкуванням;
- аналізувати предмет спілкування, розбирати скаргу, заяву;
- ставити питання і чітко відповідати на них;
- володіти навичками і прийомами ділового спілкування, його тактикою і стратегією;
- вміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, дискусію, переговори, торги;
- вміти аналізувати конфлікти, кризові стани, конфронтації і вирішувати їх;
- мати навички доводити і підтверджувати, критикувати і спрощувати, робити оцінки і пропозиції;
- володіти технікою мови, уміти правильно будувати мову й інші публічні промови;
- знати мовний і службовий етикет і вміти його використовувати;
- уміти за допомогою слова здійснювати психотерапію, знімати стрес, адаптувати клієнта до відповідних умов, корегувати його поведінку й оцінки.

Найбільш розповсюдженою формою ділового спілкування є діалогове спілкування, т.т. таке мовне спілкування, при якому найбільш повно виявляються моральні якості особистості та риси характеру.

2. Індивідуальна бесіда як форма ділового спілкування

Бесіда — це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного.

Ділові бесіди відрізняються від тих, що ведуться у побуті, насамперед тим, що вони є цілеспрямованими комунікаціями з попередньо запланованим ефектом і результатом. Така бесіда спрямована на досягнення конкретного завдання і сприяє вирішенню виробничих проблем; пов'язана з необхідністю робити висновки на підставі аналізу отриманої інформації; дає змогу виробити відповідні рішення і реалізувати їх.

Прикладами ділової бесіди, яку проводить менеджер, можуть бути співбесіда під час приймання на роботу чи звільнення з роботи, при розгляді конфліктних ситуацій, обговоренні нових проектів із спеціалістами, а також бесіда з потенційним клієнтом або партнером по бізнесу.

Перевагу бесіди як форми взаємної комунікації зумовлюють насамперед:

- можливість диференційованого підходу до предмета обговорення з урахуванням поглядів, думок інших з метою прийняття оптимального рішення;
- швидкість реагування на висловлювання співрозмовника з урахуванням внесених ним зауважень і пропозицій;
- підвищення компетентності співрозмовників за рахунок обміну думками;
- усвідомлення єдності позицій у вирішенні проблеми;
- відчуття власної значущості при вирішенні проблеми, отриманні результату.

Орієнтовно можна назвати такі **функції бесіди**:

- обмін інформацією, формування перспективних заходів і процесів;
- контроль і координація вже розпочатих дій;
- взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань;
- підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав;
- пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей, стимулювання людської думки в певному напрямку;
- розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації, та ін.

Індивідуальна бесіда - це діалог двох співучасників, які є значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети. Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння.

Відомо, що людина один на один поводить ся інакше, аніж в оточенні багатьох людей. Річ у тім, що у присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватись цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям.

Розрізняють такі *етапи індивідуальної бесіди*: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людях, обговорення питання і прийняття рішення, вихід із контакту.

- Підготовка до бесіди. При підготовці до індивідуальної бесіди аналізується ситуація, в якій вона відбуватиметься, вивчаються типові та індивідуальні особливості співбесідника, зокрема його інтереси та установки. Правила підготовки до бесіди:

- обрати найбільш вдалий момент і місце для проведення бесіди і лише після цього домовлятися про зустріч;
- з'ясувати все про співрозмовника, зокрема його ставлення до ініціатора бесіди та рівень моральної культури;
- зібрати і систематизувати інформацію, необхідну для розмови;
- створити відповідну атмосферу довіри, щоб схилити до себе співрозмовника;
- визначити мету, стратегію та тактику проведення бесіди, скласти детальний план розмови, виділити базові слова, ключові речення;
- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та хід бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її перебіг і результат.

- Встановлення контакту в бесіді. Починаючи спілкування, зокрема індивідуальну бесіду, бажано встановити контакт. Контакт — це дотик, поєднання. Психологічний контакт — це духовний зв'язок між людьми, який забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу.

Контакт буває емоційним та інтелектуальним, епізодичним і постійним, усвідомленим і неусвідомленим, поверховим і глибинно-особистісним, вербальним і невербальним, ефективним і неефективним тощо.

Найчастіше контакт починається із “зустрічі поглядів”. Важко бути невічливим до того, хто дивиться тобі в очі. Перший погляд може бути миттєвим, пристрасним, зацікавленим, відкритим, довірливим. Легка посмішка, нахил корпусу, голови в бік співрозмовника, зацікавленість у виразі очей свідчать про доброзичливе ставлення до співрозмовника.

Після контакту очей треба привітатися і зробити паузу. Вона потрібна для того, щоб інша людина мала змогу включитися в розмову. Якщо цього не зробити, бесіди як діалогу може не відбутися, бо розмовлятиме лише одна сторона. Після взаємного привітання відбувається знайомство. Існує багато правил етикету, які передбачають поведінку людей на цьому етапі їх детально описано в посібниках з етикету. Лише зауважимо, що вже під час першої зустрічі дуже важливо запам'ятати прізвище, ім'я співбесідника, його посаду. Ще Д. Карнегі писав, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком людської мови.

Після вербального контакту йде знову невербальний. Партнери розміщуються на дистанції, яка відповідає загальноприйнятим правилам і власним бажанням. Несвідоме чуття дає змогу культурній людині зайняти під час спілкування таке положення, яке свідчитиме і про повагу до співбесідника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих.

Автори наводять орієнтовні дані щодо дистанції між людьми в різних ситуаціях спілкування. Вважається, що для “інтимного” спілкування дистанція має становити до 0,5 м, для розмови з друзями — 0,5-1,2 м, для ділових зустрічей — 1,2-3,7 м.

Позиції співбесідників за столом:

- Суперницький або оборонний характер
- Приятельська бесіда
- Кооперативна поведінка
- Незалежна позиція

Для того щоб невербальний контакт сприяв спілкуванню, потрібно сидіти спокійно, невимушено (не глибоко у кріслі і не на його краєчку), не схрещувати руки й ноги, бо це свідчить про закритість людини.

Після встановлення контакту на рівні очей та дистанції доцільно “приєднатися” до співрозмовника. Можна зайняти позу, схожу на його позу, використовувати найчастіше вживані ним слова, посміхатися до нього, якщо він це робить, і т. ін.

Із самого початку бесіди треба зробити все, щоб одразу не протиставити себе співбесіднику. Доцільно спочатку поговорити про те, що об’єднує співрозмовників, про спільні інтереси. Можна також сказати партнерові щось приємне, цікаве про нього. Це сприятиме створенню доброзичливої атмосфери для подальшого спілкування. Тому не завадить продумати три перші фрази, кілька запитань, на які співбесідник відповість “так”. Якщо на початку бесіди відчувається хвилювання в голосі, бажано говорити тихіше, повільніше.

Є *кілька загальновизнаних прийомів*, які допомагають встановити контакт із співрозмовником і повернути його інтерес до себе:

- прийом "ім'я людини як найкраща мелодія для неї";
- прийом "дзеркало ставлення" — щирість, посмішка, виявлення поваги та ін.;
- використання компліментів співрозмовнику на тлі анти-компліменту собі;
- прийом "уважного і терплячого слухача";
- прийом "інтерес до особистого життя співрозмовника, його проблем, почуттів та переживань".

Для того щоб ділова бесіда була ефективною, *не можна ні в якому разі:*

- перебивати співрозмовника;
- негативно оцінювати його особистість;
- підкреслювати відмінність між собою та співрозмовником;

- різко прискорювати темп бесіди;
- зменшувати дистанцію між собою та співрозмовником.

Окрім цих порад, можна також використати ще й такі:

- уникати вступів на зразок “Якщо у вас є час вислухати мене”, “Вибачте, що я заважаю Вам”, “Давайте швиденько розберемося”;
- не примушувати співрозмовника одразу захищатися;
- спочатку доцільно поговорити про співбесідника, потім — про тему розмови і лише потім — про себе;
- тон бесіди має бути привітним, доброзичливим. Це допоможе співрозмовникові повірити у вашу щирі зацікавленість його проблемами;
- співбесідник може бути добре проінформований щодо теми розмови, тому краще висловити свої сподівання на це або запитати його.

- Орієнтування в ситуації та людях. Орієнтування в умовах спілкування передбачає вивчення особливостей зовнішнього середовища та врахування власного емоційного стану, а також стану співрозмовника.

Якщо ви побачили, що співбесідник, скажімо, збуджений, спочатку треба допомогти йому заспокоїтися, бо інакше він вас не зрозуміє. Лише після цього можна розпочати бесіду. Як це зробити?

По-перше, можна попросити співрозмовника чимось вам допомогти, бо виконання предметних дій, що потребують уваги, знімає напруження.

По-друге, можна пожартувати. Партнер почне посміхатися й розслабиться.

По-третє, можна звернути увагу співрозмовника на важливу для нього проблему, котра потребує активного мислення.

І, зрештою, можна поставити партнерові запитання на нейтральну тему, переключивши його увагу на проблему, до якої він ставиться спокійніше.

Звичайно, це лише окремі приклади з тих, що можна використати. У кожній ситуації треба виявляти гнучкість, оперативність, творчість. Проте варто пам’ятати, що фрази на зразок “Не хвилюйтесь”, “Заспокойтесь”, “Чому ви так напружені?” справі не зарадять. Навпаки, людина хвилюватиметься, а відтак й нервуватиме ще більше.

На етапі орієнтування треба з’ясувати тривалість бесіди. Якщо ви — ініціатор зустрічі, треба дійти згоди із співбесідником щодо її мети. Якщо вас запросили на бесіду, мети якої ви не знаєте, краще одразу запитати: “Чим можу бути корисний?” Це дасть змогу розібратися в очікуваннях співбесідника, бо вони є регуляторами його поведінки під час спілкування. Кожна із сторін сподівається на таку реакцію іншої, яка б відповідала її рольовій позиції.

Успіх бесіди багато в чому залежить від того, чи вдасться адекватно уявити собі образ партнера. Тут нерідко спрацьовують стереотипи, а вони часом бувають неправильними. Як зазначалося, треба мати попередню інформацію про співбесідника, передусім знати його типові, індивідуальні, вікові та статеві характеристики.

Насамперед важливо встановити тип особистості співрозмовника. Люди, які живуть, *керуючись принципом “мати”*, за Е. Фроммом, бажають обов'язково отримати щось від спілкування: цікаву роботу, знання з метою престижу, грошову винагороду тощо. Тому вони старанно готуються до зустрічі, обмірковують тему розмови, добирають засоби, за допомогою яких можуть вплинути на співрозмовника і досягти своєї мети. Для цього вони готові використати все: і своє становище в суспільстві, і знайомство, і зв'язки, і зовнішність. Такі люди можуть приваблювати, проте це нерідко лише результат програмування обраної для цього ролі. Якщо такий виконавець десь сфальшивить, одразу впливає, що він намагається маніпулювати співрозмовником.

Цілковитою протилежністю такому типу людей є ті, хто *керується в житті принципом “бути”*. Вони нерідко підходять до конкретної ситуації без спеціальної маніпулятивної підготовки і заздалегідь не добирають засобів, щоб підтримувати впевненість у собі, їхня реакція безпосередня і продуктивна. Вони знають: вірність собі сприятиме тому, що під час спілкування обов'язково з'явиться щось нове. І тому в них не виникає занепокоєння, що вони можуть щось втратити. Такі люди — не суперники, а партнери, які намагаються отримати від спілкування радість, а не перемогу будь-якою ціною.

Науковці виділяють *дев'ять типів співрозмовників*:

1. Безглузда людина — нетерпляча, невитримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співбесідника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами та твердженнями. Маючи справу з такою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

2. Статична людина — доброзичлива та спокійна під час розмови, їй слід давати змогу проявити себе, коли підбиваються підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

3. Всезнайко — людина, у якої завжди і на все є “своя” думка, вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання. Треба також залучати її до обговорення ідей, запропонованих іншими.

4. Балакун — не вміє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу. Щоб марно не гаяти час, його треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей він однаково не внесе.

5. Боягуз — людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не здатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються.

6. Неприступна людина — має відсутній вигляд; те, що відбувається поза її особою, їй видається не вартим уваги та зусиль. Спілкуючись з такою людиною, краще одразу визнати її знання та досвід, виявити інтерес до неї самої та її справ.

7. Незацікавлена людина — безцеремонно демонструє, що все, що відбувається навколо, її аж ніяк не цікавить. Для того щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення.

8. Люди, яких називають “велике цабе”, зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими від інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережним, не критикувати. Водночас варто показати, що вона така сама людина, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: “Так..., проте”.

9. “Чомучка” — не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх. Спілкуючись з такою людиною, доцільно переадресувати їй її ж запитання. Це змусить “чомучку” розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Зрозуміло, що наведені класифікації умовні. Однак вони допомагають навчитися самостійно розпізнавати особливості своїх співрозмовників і використовувати це для того, щоб краще і швидше порозумітися з людьми, встановити контакт, досягти успіху під час спілкування, зокрема при проведенні індивідуальних бесід.

На встановлення контакту та перебіг бесіди загалом накладає серйозний відбиток темперамент співрозмовників. І його також треба вміти розпізнавати і враховувати.

Важливо пам'ятати і про вікові особливості співрозмовника. У більшості людей з віком знижується критичність, а потреба у спілкуванні зростає. Старші за віком люди люблять дещо моралізувати, іноді через свою балакучість позбавляють співрозмовника можливості самостійно висловити думку і дійти певних висновків. У процесі підготовки до індивідуальної бесіди важливо враховувати також статеві відмінності співрозмовника. У чоловіків переважно більш глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки краще сприймають деталі, нюанси.

- Обговорення проблеми і прийняття рішення. На цьому етапі особливого значення набувають вміння слухати співрозмовника, передавати інформацію та обґрунтовувати свою позицію. Ще мислителі Стародавньої Греції наголошували, що два вуха і один язик людині дані для того, щоб вона більше слухала і менше говорила.

Щоб отримати необхідну інформацію, потрібно навчитися ставити співрозмовникові запитання. Вони бувають відкритими та закритими, прямими та непрямыми, риторичними і т. ін.

Так, на початку і наприкінці бесіди краще задавати відкриті запитання на зразок: “Ви підготували для обговорення відповідні дані?” Звичайно, на таке запитання відповідь має бути “так” чи “ні”.

Усередині бесіди, щоб зрозуміти позицію партнера і підготуватися до аргументації, бажано поставити запитання закритого типу: “Чому Ви вважаєте, що...?” Якщо ми хочемо перевірити своє розуміння позиції партнера по спілкуванню, то можна запитати: “Якщо я Вас правильно

зрозумів, то Ви хочете...?” Це пряме запитання. Наприклад, щоб перевірити, чи був співбесідник вчора на виставці-продажу товарів, можна запитати в нього: “Яка була вчора вартість японських телевізорів?” Це непряме запитання.

На етапі обговорення проблеми, **доцільно дотримуватися деяких правил**, які полегшують розуміння співрозмовника і дають змогу обмінюватись інформацією:

- уважно слухати і чути;
- намагатися перейти від монологу до діалогу;
- давати змогу співрозмовникові спокійно висловити свою думку;
- викладати свою інформацію чітко, коротко й послідовно;
- добирати способи й засоби аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника (рівня його мислення, віку, статі, типу темпераменту тощо);

- викладати докази в коректній формі. Аргументуючи свою позицію, доцільно навести цифрові дані, факти, виявити суперечності, розглянути їх, вилучити висновки по частинах. Аргументи треба викладати впорядковано, використовуючи правила та закони логіки, підкріплювати логічні апеляції емоційними. При цьому доцільно вживати порівняння та протиставлення типу “так..., проте”. Це приверне увагу співрозмовника до висловленої думки. Певний ефект може дати висловлювання видимої підтримки партнера (наприклад, “Ви переконливо розповіли про ці факти...”).

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення бесіди;
- заздалегідь сформулювати мінімальну мету й обміркувати альтернативні варіанти розв’язання проблеми;
- намагатися добитися добровільної згоди партнера;
- не виявляти невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди, навіть якщо її мети не було досягнуто;
- закінчуючи бесіду, доцільно використати свій найсильніший аргумент.

- **Вихід із контакту.** Бесіду починає хазяїн, однак закінчує — гість. Роль цього етапу індивідуальної бесіди — ”останнього враження” — не менш суттєва, ніж першого, зокрема, для продовження спілкування в майбутньому. Тому прощаючись бажано бути доброзичливим, привітним, взагалі поводитися так, щоб виникло відчуття “ми”. Наприкінці бесіди доцільно виказати сподівання на подальше співробітництво, “подати” себе так, щоб лишити у співрозмовника добру згадку про себе.

Дотримання правил етикету має велике значення для створення доброго іміджу співрозмовника і продовження ділових відносин. Якщо співрозмовник не вирішив своє питання позитивно, треба дати йому змогу зберегти “добрий вираз обличчя при поганій грі”. Та й співрозмовник для

того, щоб мати змогу ще раз вийти на контакт, не повинен “грюкати дверима”.

Ретельний аналіз проведених переговорів є хорошою основою для проведення подальших переговорів, а ретельна підготовка до переговорів - основа їхнього успіху.

Хочу запропонувати вам питання (автор Рудольф Шнаппауф), які допоможуть детально проаналізувати зустріч, що відбулася.

Питання для критичного самоконтролю щодо результатів проведення ділової бесіди:

1. Підготовка ділової бесіди:

- Чи мав я достатньо повні відомості про діяльність підприємства клієнта?

- Чи багато я знав про свого ділового партнера?

- Чи налаштований я на виконання очікувань мого партнера?

- Які конкретні цілі я для себе поставив?

- Яку стратегію ведення бесіди я вибрав?

- Чи підготував я відповіді на можливі питання і заперечення?

2. Початок ділової бесіди:

- Що я зробив, для того щоб справити на партнера перше сприятливе враження?

- Як я представився і представив свою фірму?

- Яким чином я створив сприятливу атмосферу?

- За допомогою яких засобів я викликав інтерес клієнта до своїх пропозицій?

- Яку причину відвідин я назвав? Як я її сформулював, щоб вона виявляла користь мого візиту для клієнта?

- Чи часто я звертався до свого партнера за ім'ям?

- Узгодив я з партнером хід бесіди?

- Чи я старався частіше вживати займенника «ви», «вам», «вас», замість «я», «ми», «нам»...?

- Чи намагався уникнути початку, що заводить бесіду в глухий кут (применшення значення / негативні відгуки і подання)?

- Дивився я партнеру доброзичливо в очі?

- Яким чином я брав до уваги інтереси свого партнера?

- Що я робив, для того щоб у мого партнера був рівний і благодушний настрій?

3. Виявлення потреб:

- Чи уникав я категоричних тверджень і старався замість цього ставити більше питань? Як я обґрунтовував свої питання?

- Чи стежив я за тим, щоб говорив переважно мій партнер, а я обмежувався спрямовуючими питаннями?

- Які відкриті питання я ставив? Яким чином я з'ясував об'єктивно існуюче питання?

- Як я встановив суб'єктивні потреби свого партнера (купівельні мотиви або мотиви прийняття рішення)?

- Як часто я використовував «контрольований діалог» (дослівно про себе або вголос повторюючи мотиви прийняття рішення)?

- Які відомості мені не вдалося отримати? Як би я міг їх отримати?

- Яким чином я дав партнерові можливість усвідомити всі несприятливі сторони відсутності у нього мого товару?

- За чим я уважно спостерігав?

- Яким чином я домагався підтвердження моїм пропозиціям?

- Наскільки упередження і суб'єктивні оцінки вплинули на моє сприйняття партнера?

4 Пояснення користі для клієнта:

- Яким чином я виявив потреби (споживацькі мотиви) свого клієнта? Ототожнював я себе аргументами, що приводяться?

- Яким чином перетворив якість продукту та особливості послуг на користь для клієнта? Чи прагнув я домогтися схвалення клієнтом кожного мого аргументу?

- Які візуальні допоміжні засоби (креслення, «картинки», рекламні проспекти, діаграми ...) я використовував?

- Які порівняння, приклади й метафори я застосовував?

- Які формулювання можуть бути ще більш простими, короткими, дохідливими і виразними?

- Наскільки переконливими і відповідними дійсності були мої аргументи (тобто згадував я про недоліки)?

- Яким чином і в який момент я погодився на позитивний досвід інших клієнтів?

- Перерахував я на закінчення ще раз усі важливі аргументи і чи домігся схвальної реакції на них від партнера?

- Яким чином я залучав партнера до бесіди, даючи імпульс до розробки ним власних ідей та пропозицій?

- Як я схилив його до того, щоб він самостійно прийняв рішення?

- Як я підтримував і підкріплював його точку зору?

5. Відповіді на заперечення:

- Як я реагував на питання клієнта? Чи виявляв я розуміння, зберігав спокійний і доброзичливий тон і чи уникав суперечок з партнером?

- Які заперечення клієнта? Як я сприймав ці заперечення? Відрізняв я заперечення від відмовок? Які способи відображення заперечень я застосовував?

- Розглядав я заперечення партнера як сприятливий фактор, що дозволяє мені виробити тактику наступної поведінки? Запитував я свого партнера, чи задовольняють його мої відповіді?

- Записував я найважчі питання і зауваження клієнта, щоб пізніше обговорити їх зі своїми колегами та керівництвом?

6. Сприяння прийняттю клієнтом рішення:

- Які сигнали партнера про його готовність зробити купівлю я помітив?
- Яким чином я намагався полегшити партнеру процес прийняття рішення?
- Яких проміжних рішень я від нього добився?

3. Ділова телефонна розмова

У напруженому житті менеджера спілкування по телефону є незамінною можливістю для швидкого вирішення проблем, оскільки не завжди він має час для зустрічі віч-на-віч.

А протягом кількох хвилин, вміло спілкуючись по телефону, можна вирішити майже будь-яке питання.

Як правило, ділова розмова по телефону є обмеженою у часі — 3—5 хвилин. Для розмов з незнайомими та малознайомими людьми найбільш зручно телефонувати у робочі дні між 9.30—12.30 та з 15.00—20.30 годин. В інший час доречно телефонувати лише тоді, коли ця розмова є важливою для тієї людини, якій дзвонять.

Перш ніж телефонувати у важливій справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення може мати велике значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови.

Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти, і бесіду будувати, враховуючи її особливості. До того ж треба зважити на те, що у цієї людини обмаль часу і не вона є ініціатором розмови.

Є певні **етичні вимоги до спілкування по телефону**:

- якщо там, куди Ви зателефонували, вас не знають, то треба представитися і повідомити, з якого питання відбудеться розмова;
- будьте доброзичливим, тактовним і стриманим, навіть якщо розмова стає вельми неприємною для Вас;
- пам'ятайте, що по телефону звучання голосу дещо спотворюється, тому ваша артикуляція повинна бути чіткою, темп мовлення — рівним, тон — спокійним;
- не кладіть несподівано слухавку, навіть якщо розмова є для Вас нецікавою, завжди закінчує розмову той, хто телефонує;
- завершуючи розмову, необхідно попрощатися.

1. Підготовка до телефонної розмови. Перед кожним телефонним дзвінком продумайте такі питання: - Чи є однозначна потреба в особистому контакті? - Чи обов'язкове знання відповіді для того, щоб перейти до угоди? - Чи існує можливість наступної зустрічі з партнером (абонентом)? - Чого я прагну досягти (встановити загальні та проміжні цілі розмови)? - Які питання я хочу задати (записати основні пункти)? - Які документи мені знадобляться? - Які документи знадобляться моєму партнеру?

Пам'ятайте: Попередні міркування, які не призводять до телефонної розмови, цінніші, ніж телефонна розмова без цілі та результату. Ви повинні набирати номер телефону тільки тоді, коли вам буде відома мета розмови: - Чи хочу я лише підтримати загальний контакт та обмінятися думками з

колегою? - Чи хочу я отримати інформацію або передати її? - Чи хочу я поділитися ідеєю або просто оцінити її? - Чи хочу я переконати іншого в своїх намірах та ближче ознайомити його зі своїм проектом? Потурбуйтеся про вибір правильного моменту для своєї розмови: - З'ясуйте найкращий час для дзвінка, щоб не відривати партнера від справи. Встановіть цей час наприкінці попередньої телефонної розмови або при особистій зустрічі. - Попередьте про свій дзвінок завчасно. Багато з ваших ділових партнерів будуть за письмовим столом чекати на ваш дзвінок, якщо ви вкажете точний час, ви заощадите час і прискорите рішення відповідного питання.

2. Ведення телефонної розмови. - Говорити коротко: зводити фразу до мінімуму. - Якщо там, куди ви телефонуєте, вас не знають, доречно з боку секретаря попросити вас представитися та взнати, з якого питання ви телефонуєте. - Порушенням норм ділового етикету вважається видавати себе за особистого друга того, кому ви телефонуєте, лише для того, щоб вас швидше з'єднали. - Спочатку повідомте партнера, про що йде мова, і лише потім поясніть причини і подробиці. - Не переривайте розмови за тієї причини, якщо по іншому апарату поступає важливий дзвінок. У випадку необхідності запитайте, чи можете ви перерватись, і завірте в тому, що передзвоните через 10 хвилин. - Найгрубіше порушення - не передзвонити, коли вашого дзвінка чекають. Необхідно передзвонити при першій же можливості. - Якщо ви телефонуєте людині, яка просила вас подзвонити, а його немає на місці або він не може підійти, попросить переказати, що ви телефонували. Потім треба буде зателефонувати ще раз, або сказати, коли і де вас можна буде легко знайти. - Якщо розмова передбачається тривала, призначте її на такий час, коли можна буде бути впевненим, що у вашого співрозмовника достатньо часу на бесіду. - Ніколи не говоріть з набитим ротом, не жуйте і не пийте під час розмови. - Уникайте паралельних розмов з вашими співробітниками. - Якщо дзвонить телефон, а ви вже говорите в цей час по іншому апарату, намагайтесь закінчити першу розмову, а вже потім говоріть в цей час з другим співрозмовником. Якщо можливо, спросіть у другого співрозмовника, за яким номером йому передзвонити. - Висловлюйтесь чітко і запитуйте згоди свого партнера, якщо ви хочете записати розмову на плівку або підключити паралельний апарат. - Наприкінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки і перерахуйте заходи, які треба застосувати (хто саме, коли і що повинен зробити). - Найпростішим шляхом є копія запису розмови з підписом. - Під час розмови запишіть такі важливі подробиці, як імена, цифри і основну інформацію, з якою потім можуть ознайомитись і яку можуть зрозуміти ваші підлеглі та колеги. - Слідкуйте, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю розмови – вартістю вашого дзвінка. - В разі переривання розмови передзвонює той, хто телефонував. - Першим має закінчити розмову той, хто телефонував. Якщо дзвонять вам, дотримуйтесь наступних правил: - Трубку слід знімати після першого дзвінка, але не пізніше третього. - Першими словами не припустимі: “Алло”, “Так”, “Слухаю”. Замість них: “Самко.

Директор управління”. - Якщо в кабінеті ведеться розмова і дзвонить телефон, то: А) Якщо бесіда закінчується – попросіть абонента зачекати. Б) Якщо бесіда затягується на 10-15 хвилин, - попросіть зателефонувати пізніше. В) Бесіда тривала або багато відвідувачів – запишіть номер телефону, передзвоніть після того, як будете вільні. - Не слід розмовляти на делікатну тему в присутності людей. Краще це зробити пізніш наодинці.

Аби телефонна розмова була і короткою, і насиченою інформацією, практикою встановлена така її **раціональна структура за часом:**

- Взаємне привітання 20+5 сек
- Введення партнера в проблему 40+5 сек
- Обговорення ситуації 100+5 сек
- Заключне слово 20+5 сек

Для швидкого закінчення телефонної розмови, що затяглася, стане у нагоді така фраза: «Дякую Вам за інформацію, вона допоможе нам прийняти рішення. Сподіваюсь найближчим часом зустрітися з Вами на конференції. До побачення».

Використання мобільних телефонів — одне з найскладніших питань ділового етикету. Наявність мобільного зв'язку призвела до того, що особа, яка телефонує, як правило, очікує миттєвого з'єднання з потрібною їй людиною і вирішення своїх проблем. При цьому частіше за все не беруться до уваги час дзвінка, місцезнаходження співрозмовників та тема бесіди.

Значна кількість компаній у наші дні очікує, що, дякуючи мобільному зв'язку, їх співробітники за необхідності будуть завжди "під рукою", навіть знаходячись за межами офісу або ж перебуваючи у відпустках. Не маючи можливості контролювати дії інших, ви можете і повинні дотримуватися **правил етикету щодо використання мобільних телефонів:**

- Залишайте свій телефон увімкненим лише тоді, коли дзвінки на ваш телефон не будуть створювати незручностей для інших ·

- Уникайте дзвінків на ваш телефон, які б переривали бесіду з людиною, яка знаходиться поруч з вами. Перед початком розмови вимкніть телефон (переставте його на режим прийому повідомлень) або попередьте співрозмовника, що ви очікуєте важливий дзвінок (він має бути саме таким), вибачтесь, почувши сигнал. ·

- Концентруйте свою увагу лише на одній особі (тій, яка знаходиться поруч з вами). Коли ви розмовляєте з людиною, яка знаходиться поруч, приділяйте їй всю свою увагу. Якщо ви чекаєте на дзвінок, ваша увага до співрозмовника, очевидно, буде неповною. Якщо ви тільки завершили розмову по телефону, ви також швидше за все ще будете думками зі своїм співрозмовником і, як результат, знову не зможете повністю приділити увагу людині, яка знаходиться поруч. ·

- Почувши дзвінок, зразу ж вибачтесь перед будь-ким, хто знаходиться з вами поруч. Намагайтеся не затягувати розмову і якомога швидше закінчіть її. Ніколи не відповідайте на дзвінки у місцях або у манері (тон голосу, мова і т. ін.), які були б незручними або неприйнятними для інших. ·

- У тому випадку, коли вам необхідно подзвонити із публічного місця, відійдіть якомога далі від інших людей і говоріть якомога тихіше. Виявом надзвичайно поганих манер буде неприйняття до уваги почуттів і реакції оточуючих на те, що ви говорите, і на те, як ви говорите. Коли тема розмови дуже важлива, легко забути, що поруч знаходяться інші люди. Багато хто і не підозрює, як дратують і відволікають розмови, які точаться навколо і які немає ніякої можливості не слухати. ·

- Використання мобільного телефону на вулиці або у таксі абсолютно допустиме, якщо для цього є вагома причина: якщо ви запізнюєтесь на зустріч; якщо ви забули передати важливу інформацію; якщо ви згадали про необхідність переговорити з колегою перед початком засідання. ·

- Не залишайте свій телефон увімкненим під час ділових засідань. У тому випадку, коли ви очікуєте важливий терміновий дзвінок, отримайте дозвіл головуючого не вимикати телефон і вийдіть із приміщення, де проходить засідання, як тільки почуєте/ відчуєте сигнал. ·

- Ніколи не залишайте увімкненим свій телефон під час публічних заходів: у кінотеатрах, театрах, на концертах, у церкві, в аудиторії, на похороні. У тому випадку, коли ви забули вимкнути телефон і він почав дзвонити, вибачтесь перед оточуючими і якомога швидше притиште його/ вимкніть звук, навіть якщо це означатиме вимкнути його, не відповівши. ·

- У ресторанах можна залишити телефон увімкненим лише у тому випадку, коли ви очікуєте на особливо важливий або терміновий дзвінок. У принципі ж вважається неповажливим і непрофесійним дзвонити і приймати дзвінки під час ділових та світських їж. ·

- Уникайте розмов по телефону, сидячи за кермом автомобіля. Якщо ваша робота передбачає часті переїзди машиною, за можливості купіть модель телефону зі спікерфоном або з технологією блю тус ("blue tooth"), які дадуть вам можливість контролювати кермо двома руками. ·

- Ніколи не відповідайте на дзвінок мобільного телефону і не починайте розмову, будучи у ванній чи туалеті: ви можете потрапити у дуже неприємну ситуацію. ·

- Завжди пам'ятайте, що оточуючі можуть почути вашу розмову по телефону. Ніколи не називайте імен клієнтів та ділових партнерів, обговорюючи справи по телефону. Уникайте обговорення конфіденційних або делікатних питань, особливо в офісі або у публічних місцях, — мобільні телефони ніколи не гарантують безпеки. ·

- За можливості купуйте модель телефону, яка має беззвучний режим, — ніхто крім вас не знатиме, що ваш телефон дзвонить. При цьому не варто, відчувши рух телефону, кожен раз здригатися, викликаючи здивовані погляди оточуючих. ·

- У тих ситуаціях, коли ваш телефон вимкнений, використовуйте систему прийняття телефонних повідомлень. Проблеми під час розмови по телефону На жаль, ви не можете повністю гарантувати успіх телефонної розмови, багато залежить від вашого співрозмовника. Для того, щоб зробити

ваше спілкування максимально ефективним, необхідно знати, як вирішувати проблеми, що можуть виникнути під час телефонної розмови; знати, як поводити себе у тих випадках, коли бесіда по телефону "іде важко".

Проблема! Що робити?

Лінія роз'єднана Особа, яка зателефонувала, має передзвонити Ви зайшли до кабінету колеги і побачили, що він розмовляє по телефону Тихо вибачтесь і вийдіть

Хтось відволікає вас і намагається перервати вашу розмову по телефону, щоб вирішити інші питання Вибачтесь перед співрозмовником і скажіть візитеру, що зможете приділити йому увагу пізніше

Ваш колега не відповідає на телефонні дзвінки/повідомлення на автовідповідачі Будьте поважливі до особи, що телефонує. Знову запишіть повідомлення для колеги. За можливості, допоможіть особі, що телефонує, вирішити її проблему

Хтось не відповідає на ваші дзвінки/повідомлення на автовідповідачі Зателефонуйте ще раз. Залишіть повідомлення, у якому вкажіть крайній строк

Ви не маєте часу поговорити з особою, яка зателефонувала Скажіть про це і запропонуйте, що ви передзвоните

Особа, що зателефонувала, роздратована Дайте можливість заспокоїтися. Максимально мінімізуйте вияв будь-яких емоцій під час розмови з цією людиною. Визначте причину роздратованості. Якщо можна, вирішіть проблему

Особа, що зателефонувала, не може чітко викласти свої думки Задавайте питання. Підсумуйте сказане, робіть висновки

Хтось наполегливо і без зупину вам дзвонить Прямо скажіть, що ви не маєте можливості постійно відволікатися від роботи, щоб відповісти на необов'язкові дзвінки. Пообіцяйте передзвонити, якщо вам буде необхідно зв'язатися з цією людиною

Ви почули приватну розмову по телефону Завжди намагайтеся знайти приватне місце, щоб обговорити персональні проблеми по телефону. Робіть це не у робочий час Зробіть вигляд, що ви не слухаєте, або відійдіть у сторону, коли хтось обговорює особисті питання

Тест на фоногенічність (Рідко Часто Завжди):

1. Ви знімаєте трубку після 1-го і не пізніше 3-го дзвінка? 2 4 6
2. Чи завжди при розмові по телефону у Вас під рукою ручка і папір? 3 6 9
3. Чи відчувається усмішка у Вашому голосі при розмові по телефону? 2 4 6
4. Чи не забуваєте Ви представитися після того, як привіталися? 3 6 9
5. Перед початком бесіди чи запитуете Ви: «У Вас є вільна хвилинка?» «У Вас є час для розмови?» 2 4 6

6. У разі необхідності перервати розмову Ви питаєте дозволу почекати а не просто говорите: «Почекайте»? 1 2 3
7. При поновленні розмови Ви дякуєте за очікування? 3 6 9
8. Якщо Ви не дізнаєтеся по голосу, хто дзвонить, Ви питаєте: «Скажіть будь ласка, хто дзвонить?», А не говорите просто: «Хто це»? 2 4 6
9. Закінчивши розмову, чи очікуєте Ви, коли повісять трубку? 1 2 3
10. Чи залишаєте Ви повідомлення для автовідповідача? 3 6 9
11. Чи уникаєте Ви фраз: «До зустрічі» «Бувай здоров» тощо, а кажете: «До побачення»? 1 2 3

Відповіді по тесту:

23-32 - з Вами неприємно розмовляти по телефону.

33-44 - Вам необхідно попрацювати над собою.

45-57 - у Вас гарні манери, але це не межа.

58-68 - Ви фоногенічні.

69 - ідеальних людей не буває, перевірте себе знову.

4. SMALL TALK, або неформальна бесіда.

Часто, знайомлячись з людьми, ми відчуваємо незручність, не знаючи, як і з чого почати бесіду. Не дозволяйте своєму інтелекту дрімати: всі здатні підтримувати інтелігентну розмову, тому що у кожного в пам'яті багато цікавих історій, життєвих вражень, цікавих фактів і подій, учасником яких ми були самі або про які чули.

Головне - вірно зорієнтуватися і говорити лише те, що доступно всім іншим, а також стежити за реакцією співрозмовників. Адже ідеальне спілкування - це обмін думками. Всім, хто буває в суспільстві, треба вміти добре говорити ... про дрібниці. Не дарма існує думка, що людина, що немає «розмовної дрібниці», схожа на багатія, який не має дрібної монети і тому не може оплачувати дрібні витрати. А чи так це необхідно - вміти вести бесіди про дрібниці?

Не тільки «світські леви», а й успішні бізнесмени, досвідчені дипломати знають, що *Small talk (маленька розмова)* - це не тільки можливість встановлення емоційного контакту, психологічного притирання, але і спосіб добути конфіденційну інформацію, яку не роздобути іншим шляхом.

SMALL TALK в офісі:

Уявіть собі ситуацію, коли ви прийшли на фірму влаштуватися на роботу або з пропозицією про співпрацю. Про вас доповідають, а потім просять зачекати 10-15 хвилин. Набравшись терпіння, чекаєте, поки людина, з якою має бути зустріч, звільниться.

Ви сидите один на один з секретарем і мовчите, хоча взаємне мовчання стає незручним для обох. Можливо, вам доведеться ще не один раз звертатися в цю фірму у справі, до цієї самої дівчини, якій, як і вам, незатишно від напруженої тиші.

Зрозуміло, якщо вона зайнята роботою, і ви бачите, що перешкодите своєю розмовою, не слід її починати. В іншому випадку ви правильно зробите, якщо очікування скрасити спілкуванням із співробітницею фірми. Навіщо це потрібно?

Перш за все, щоб справити хороше враження на працівника, з яким вам, можливо, належить вести спільні справи; це ніколи не завадить. Потім, при наступному контакті, вас вже будуть відрізняти від багатьох інших, безликих і безголосих. І, нарешті, таке спілкування ні до чого не зобов'язує обидві сторони.

Про що розмовляти в подібній ситуації? Увійшовши в офіс, ви повинні були звернути увагу на його дизайн. Може бути, сидить перед вами саме та дівчина, яка доклала руки до створення затишку і комфорту в приймальні. Це завжди безпрограшна тема. «Знаєте, у вас на фірмі я кілька хвилин, а вже склалося дуже приємне враження. Сучасний інтер'єр, причому з таким смаком продумані деталі, ну, хоча б квіти у вашій приймальні. Відчувається, що працюють тут сучасні люди, для яких немає ні в чому дрібниць!» Звичайно, господиня приймальні прийме цей комплімент на свою адресу.

Поговоривши на цю тему і вичерпавши її, можна торкнутися тих сфер, які близькі і зрозумілі всім: погода, вдалі телевізійні програми, фільми, газетні новини. Коли відчуєте, що емоційний контакт налагоджений, то можете задати і більш важливі для Вас питання: «Скажіть, а у вас начальник дуже строгий? Щось мені знайоме його ім'я, напевно, десь я з ним зустрічався, скільки йому років, як він виглядає? А він давно очолює вашу фірму?» і т.п.

Отримавши цю інформацію, вирішуємо, як я хочу виглядати в очах партнера, іншими словами, формую свій імідж: буду я емоційним, енергійним або стриманозосередженим, чи достатньо конкретних фактів чи знадобляться і драматизовані доводи. Найголовніше в подібній розмові - дати можливість співрозмовниці висловити свою думку з порушених тем. Уміння уважно слухати не менш важливо, ніж уміння говорити.

Але господиня приймальні, якщо вона професіонал, і сама повинна знати переваги ділового Small talk.

По-перше, сприятливою думкою про секретаря, сформованою в результаті спілкування, відвідувач, швидше за все, поділиться з її начальником.

По-друге, говорячи про те - про се, помічник боса відчує настрій гостя і позитивним іміджем зможе розташувати його на користь своєї фірми, забезпечивши, можливо, подальший успіх ділових контактів.

Крім того, інформація, виявлена в ході бесіди, може бути зовсім не марною для начальника, що буде їм враховано і визначить згодом кар'єрне зростання помічника-асистента.

Для подібних випадків у секретаря повинно бути декілька «чергових» тем, обкатаних в розмовах з відвідувачами.

І ось ви переступили поріг кабінету свого партнера. Після привітання й знайомства будь-яка ділова бесіда починається зі *small talk*. Зазвичай її ініціатором є господар. Для успішного ведення неформальної бесіди необхідно мати або «чергові» теми або бути в курсі інтересів співрозмовника. Кожен бізнесмен пригадає хоч один випадок, коли після успішно проведеної неформальної бесіди, він пішов на поступки своєму партнерові. А випадків таких набагато більше, ніж один, так чи варто нехтувати такою «бесідою про дрібниці», якщо вона веде до вигоди?!

SMALL TALK на переговорах:

Small talk допомагає подолати перешкоди, що виникають перед особами, що сидять за столом переговорів. Для делегації, що прибула «поле приймаючої сторони» є незвичним і навіть чужим, що і створює потенційний бар'єр на шляху успішного укладання угоди.

Часто учасники переговорів перетинають не тільки кордони держав, вони переміщуються з одних культурних традицій в інші. Культура ж самим безпосереднім чином впливає на образ мислення людей, їх поведінку і спілкування один з одним.

Неформальні бесіди в кулуарах, за обідом, чашкою кави, під час перерв справедливо вважаються зручною можливістю для сторін краще пізнати один одного і вирішити проблеми, які могли б поставити їх у глухий кут за столом переговорів.

У ході *Small talk* ви зможете не тільки з'ясувати рівень професійної підготовки і ерудиції, знання іноземної мови і рівень розуміння проблеми, але і знайти області можливих зіткнень інтересів. Наприклад, в перший день переговорів природно поговорити про враження, яке справило місто, країна, де проходить зустріч, торкнутися пунктів майбутньої культурної програми. У наступні дні можливий обмін думками про відвідування театру, картинної галереї, пам'яток.

По всій імовірності, знайде розмова, що називається, «на злобу дня»: про події, які відбуваються в регіоні в період переговорів. Але при цьому не дозволяйте собі висловлювати негативні судження і проводити порівняння культури, ідеології чи політичної системи вашого партнера. Жарти на ці теми, якими б невинними вони не були, практично завжди відображаються на їх авторі. Слід враховувати і можливі табу.

Наприклад, в США оклад голови державної корпорації є надбанням гласності, у той час як оклад його французького колеги суворо засекречений. У таблиці, наведеної в книзі відомого культуролога Річарда Льюїса, показано, в якій мірі представники різних ділових культур схильні на початку переговорів вести *Small talk*. У перерві переговорів, під час ділових застіль, в кулуарах *Small talk* набуває ще більшого значення.

Деякі народи відчують себе як риба у воді в атмосфері коктейлів, тоді як інші ні. Росіяни, наприклад, люблять пити сидячи перш за все тому, що присвячують цьому багато часу. Так само і китайцям, які звикли до гігантських обідів за банкетними столами, важко ковзати від однієї групки

галасливих незнайомців до другої. Американці з їх гнучкістю та вмінням адаптуватися перевершують інших, легко орієнтуючись у середовищі, що швидко змінюється. Австралійці і канадці, які звикли до розробки стратегій зустрічі новоприбулих, легко входять у контакт, знаходять спільну мову та з легкістю включаються у розмову. Британці і французи - в минулому майстри світської бесіди - також є досвідченими учасниками коктейлів.

Однак саме поняття світської бесіди є істотною проблемою для інших народів. Німці в неї не вірять, фіни та японці до смерті її бояться, шведи зазвичай замовкають приблизно через 10 хвилин. Росіяни і німці, які просто жадають довгих задушевних розмов з близькими друзями, не бачать сенсу в тому, щоб протягом двох годин говорити про дурниці і банальності з абсолютно незнайомими людьми. Шведи з їх вільною англійською і готовністю говорити про свою роботу часто самі визнають, що стають нудні вже через перші півгодини. Фіни, які не звикли базікати, доходять до того, що купують посібники по веденню світської бесіди. Японці - майстри говорити один одному ввічливі дрібниці - ніколи не знають, про що говорити з іноземцями. На японських ділових зустрічах обов'язково виділяється чверть години на вітання і банальності, після чого вже можна взятися за справи. Під час коктейлів вони не знають, куди себе подіти.

Зовсім інакше у південних американців. Хоча вони відносно погано володіють іноземними мовами, але не перестають тараторити, що часто рятує вечір для японських і скандинавських партнерів. Мексиканці, перуанці, аргентинці ніколи не видихаються.

Теми неформальних бесід Найчастіше темами для small talk є: мистецтво (театр, живопис, кіно), подорожі, нові книги і публікації, хобі, країнознавча інформація.

Ось, наприклад, що цікавило президента «ДЕУ Мотор Компані» в ході неформальної бесіди з нашими співвітчизниками. - Чому Достоевського, Толстого і Горького знає весь світ, а ваших українських класиків - ні? Гоголь - український письменник чи російський? - Сипав питаннями Ен Нам Вон. - Я читав Гоголя французькою ... Хто такий - Шевченко? .. - Я нещодавно дізнався, що королева Анна була дочкою вашого Ярослава Мудрого Від Анни президент перейшов до епохи монголо-татарського ярма ... - А ви не пам'ятаєте ім'я по батькові царя Івана Грозного? Треба зізнатися, наші бізнесмени не змогли задовольнити цікавість свого співрозмовника. Знань про свою батьківщину їм явно бракувало.

У діловому спілкуванні з арабськими підприємцями потрібно приготуватися до довгої «облоги» - нескінченним розмовам про погоду, історії, міжнародних відносин. Необхідно мати запас часу, вирушаючи на зустріч з турками: діловій розмові обов'язково буде передувати «сохбет» - розмова про те-про се.

Англійські бізнесмени при зустрічі в ході Small talk говорять не тільки про погоду. Напевно, тому вони знають, що повинні бути в курсі всього самого останнього: потрапити на прем'єру самого гарячого фільму тижня;

з'явитися на пляжі або у басейну, читаючи саме «ту» книгу; регулярно ходити на концерти симфонічних оркестрів, в оперу, на балетні та театральні постановки. Якщо це не вдається, то хоча б читають критичні огляди, щоб вільно розмірковувати на потрібні теми. Погодьтеся, що кругозір вітчизняних ділових людей набагато менше.

Підтримувати розмову - не означає тільки розповідати кумедні історії та анекдоти, концентруючи на собі загальну увагу. Вміти слухати не менш важливо, ніж вміти говорити. Бесіда - це обмін висловлюваннями, і тому вона не може існувати, якщо одна людина говорить весь вечір. Розраховуючи за допомогою Small talk встановити емоційний контакт, потрібно знати сферу інтересів вашого партнера, адже найкращий співрозмовник той, хто говорить з нами про нас. «Ну, - скажете ви, - на це потрібно затратити багато часу і сил!» Так, - згадайте ще анкету з 66 пунктів, яку пропонує Харві Маккей з метою вивчення свого партнера.

Все це час і праця. Але нічого не дається просто так. І дружба - це праця, і любов - праця, і щастя - це праця. Але якщо для вас зрозуміла мета, в ім'я чого чи в ім'я кого ви це робите, і захочете досягти своєї мети - беріться за роботу. Якщо ви маєте намір стати партнером будь то в діловій або у світському житті, партнером, в якому будуть відчувати необхідність, необхідно піклуватися про розвиток і збагачення свого розуму.

Заборонені теми для SMALL TALK:

Small talk - випробувальний тест на дурість. важко з цим не погодитися, якщо ми торкаємося заборонених тем, а відбувається це часто. Обираючи темою small talk роботу та сферу діяльності людини, явно не варто. Фінанси, майно - заборонені теми для small talk. Особисте життя людини - тема дуже делікатна, а тому заборонена.

Формальне питання: «як поживає ваша дружина (чоловік)?» цілком доречно і в діловій обстановці, і у світському житті, якщо ви були раніше їй представлені, але питання це тому і формальне, що не передбачає розгорнутої відповіді, відповідь: «Дякую, добре» цілком повинна вас задовольнити.

Якщо ж хтось почне вам скаржитися на свою дружину, то ви з усмішкою скажіть, що якщо йому потрібна дружина, яка завжди добре виглядає, вміє підтримати розмову, цікавиться спортом і політикою, добре співає і при цьому замовкає на першу вимогу, значить йому потрібна не дружина, а телевізор.

Жінці, що жаліється на чоловіка, варто нагадати, що чоловік більш охоче бачить у будинку неприбрану постіль і щасливу дружину, ніж зразково заправлене ліжко і незадоволену дружину.

Люди освічені з хорошими манерами ніколи не будуть говорити про справи і політику Як і політика, релігія - теж заборонена тема

Ніколи ні на що не скаржтеся - репутація скаржника є непродуктивною для спілкування. У суспільстві ви повинні розмовляти тільки про цікаві і приємні речі.

5. Розмова з незадоволеним клієнтом

Якщо відвідувач прийшов, щоб висловити своє незадоволення, зберігайте спокій. Не допускайте того, щоб критичні зауваження вивели вас із рівноваги. Не розпочинайте спорів: вигравши суперечку, ви назавжди втратите клієнта.

Використовуйте таку тактику:

- Уважно вислухавши, мовчить. Дайте відвідувачу можливість висловитися і висказати все те, що накопало на душі. Часто це єдине, що потрібно скажникові. Не перебивайте і не суперечте йому, краще іноді з чимось погоджувачись, кивайте.

- Робіть записи. Це покаже, що зауваження і критику ви сприймаєте серйозно. Точно записуйте суть претензії; коли скажник побачить, що ви записуєте, він утримається від перебільшень, його вислови будуть більш об'єктивними і менш емоційними. І, нарешті, вам дійсно потрібно буде вирішити проблему.

- Проявіть увагу, співчуття і вибачтесь. Пообіцяйте розібратися в ситуації, що склалася, але заздалегідь не звинувачуйте своїх колег.

- Подякуйте. Ваша подяка за те, що людина користувалася послугами або товарами вашої фірми. Він прийшов до вас із скаргою, але це означає, що він довіряє вам, що ви можете виправити становище.

- Прийміть міри. Потрібно негайно владнати непорозуміння, щоб справа не пішла далі. До того ж успішне та швидке вирішення проблеми може привернути до вас нових клієнтів - зробіть жалобу продуктивною!

6. Психологія продажів і методи впливу на покупця

У сучасному бізнесі маркетинг і психологія продажів тісно пов'язані. Продавець повинен знати прийоми впливу на покупця, щоб продати товар. Простий презентації недостатньо: велика кількість пропозицій робить споживача недовірливим і вимогливим. Щоб спонукати його купити, потрібно використовувати весь арсенал методів психології. Для менеджера важливо вивчити психологічний портрет покупця, підібрати спосіб впливу і підвести його до угоди.

Довіра – стрижень будь-яких відносин!

Встановити довірчі відносини з іншою людиною – це найважливіше. Але і зробити це найскладніше. І головну роль тут відіграють зовсім не аргументи, а правильний підхід до покупця.

Користуючись одним лише розумом, підібрати «ключ» до клієнта практично неможливо. Але якщо зрозуміти серцем його справжні потреби і бажання, це стає простіше. Знаючи, що подобається клієнту і до чого він байдужий, ви можете зробити свої слова більш переконливими. Ставитися до покупця потрібно так, немов ви готові піти на все заради нього. Тоді він стане вам довіряти і прислухатися до вас.

Пропонуючи комусь угоду, спочатку прагнете створити довірчу атмосферу. Можна, наприклад, запропонувати випити чаю або кави, але тільки заздалегідь уточніть, що вважає за краще ця людина. Начебто банальність, але, проявляючи непідробне і щире увагу, ви покажете клієнту, що дорожите їм, намагаєтеся бути чуйним до його бажань. Тоді-то він і відчує себе комфортно з вами, а значить, буде готовий вислухати все, що ви йому скажете.

Відкрито цікавтеся у потенційного покупця про все, що може стати в нагоді вам в роботі: задавайте питання про його рід діяльності, хобі, звички. Ставтеся з увагою до його побажань. І взагалі намагайтеся приділяти більше часу тим, з ким спілкуєтеся, ніж своїй персоні або товару.

Щоб зрозуміти, що ви на вірному шляху, просто запитайте себе, чи комфортно клієнту з вами, чому йому подобається бути з вами поруч, чи прагне він підтримувати подальші відносини, чи знаєте ви, чого насправді хоче клієнт. Якщо відповіді на ці питання є позитивними, половина справи вже зроблена, і для укладення угоди залишилася сама малість.

Вплив цілеспрямованих зовнішніх чинників

Тригери, які використовуються в маркетингу, – це зовнішні елементи, які викликають певний психоемоційний відгук у покупця і призводять до конкретного результату. Подразники можуть впливати на людину по-різному і спонукати його до наступних дій:

- Установка взаємозв'язку з продавцем (підписка на розсилку, надання контактних даних);
- Купівля (он-лайн заявка, покупка в один клік);
- Повторне звернення (підключення додаткового сервісу, безкоштовне обслуговування протягом певного періоду);
- Клієнтська програма (залучення друзів, знайомих, розміщення покупцем реклами продавця).

Вплив на покупця за допомогою зовнішніх провокуючих чинників направлено на різні сторони людської свідомості, щоб зародити сумнів, інтерес, бажання і привести до необхідного дії. Тригери, що застосовуються в маркетингу, впливають на вроджені, набуті та поведінкові сфери людської психіки.

- природні інстинкти:

- Прагнення до комфорту. Витрати сил, часу на вибір, придбання товару (послуги) повинні бути мінімальними (розпродажі, експрес-доставка, замовлення онлайн);
- Безпека. Можливість повернення товару, частини суми за купівлю підвищують його привабливість;
- Настороженість. Доступна повна інформація про продавця, розміщені відгуки споживачів – надійні способи, як впливати на покупця і заслужити довіру;

- Простота. Щоб змусити покупця купити товар або послугу, необхідно надати про них максимально зрозумілу, доступну і прозору інформацію.

- Секс. Психологія продажів, методи впливу на покупця включають використання в сексуально привабливих жіночих і чоловічих образах.

- придбані риси:

- Ощадливість (жадібність). Використання прагнення заощадити – один з найбільш дієвих методів, як впливати на покупця. Акції, розпродажі, знижки викликають незмінний азіотаж;

- Лінь. Небажання вникати в особливості товару, витратити час на пошуки робить популярними онлайн-продажу, готові пропозиції, рекомендації;

- Боязнь упустити вигоду. Психологія покупця незмінно реагує на обмеження продажів за часом, за кількістю, можливості отримати подарунок, участі в розіграві.

- поведінкові особливості:

- Поспіх. Брак часу дає перевагу дистанційним сервісів, можливості швидкого замовлення, доставки, віртуального розрахунку вартості;

- Популярні тренди. Участь продавця в благодійності, патріотична спрямованість, просування основ здорового способу життя привертає достатню кількість покупців-однотумців;

- Рейтинг покупця. Можливість отримати за покупки бали, бонуси, привілеї, які будуть використані в якості знижок, служить популярним способом залучення;

- Значимість клієнта. Якщо продавець постійно підкреслює важливість клієнта, дорожить його думкою, керується його побажаннями і враховує зауваження, то він збагнув основні секрети маркетингу.

- повноцінне сприйняття.

Більшість людей під час зустрічей і презентацій фокусуються лише на те, як би продати свою пропозицію. Ця думка настільки їх захоплює, що вони абсолютно не помічають, що відбувається навколо, яка склалася обстановка, як відчуває себе клієнт і т.д.

Але уважний менеджер, який прагне до налагодження міцного контакту і піклується про те, щоб клієнт залишився задоволений, ніяк не повинен випускати з виду такі «дрібниці». Звичайна розмова на вільну тему може виявитися корисніше, ніж десятки старанних спроб укласти угоду. Візьміть собі за правило: клієнт завжди на першому місці, і найголовніше – це його самопочуття і благополуччя.

Подумайте також і про те, що професійні і успішні менеджери з продажу ніколи не справляють враження, ніби їм терміново кудись потрібно бігти і вирішувати купу важливі справ (навіть якщо насправді все йде так). Такі фахівці якраз і відрізняються тим, що готові віддати весь свій час в розпорядження клієнта, помічають найменші зміни в ситуації і вибудовують свої дії таким чином, щоб кожен, хто знаходиться поруч, опинявся в центрі їх уваги.

7. Умови ефективного продажу

Психологія продажів, методи впливу на покупця, засновані на психологічному впливі – це не просто маніпуляція людиною, що спонукає до спонтанної купівлі. Головне завдання – зробити покупця постійним клієнтом, у якого б не виникало бажання шукати аналогічну продукцію або послугу в іншому місці. Якщо клієнт привів за собою своїх близьких і друзів, значить, ви на правильному шляху. Основні секрети маркетингу полягають у гармонійному поєднанні методів психологічного впливу, які привернуть покупців, і надання високоякісних послуг, чесності та відкритості. У цьому випадку клієнт повернеться до вас усвідомлено, а не під дією несвідомого імпульсу.

- знання людей:

Чим краще ви будете розбиратися в людській природі, тим точніше буде ваша оцінка будь-якого співрозмовника і тим ефективніше буде підстроювання під нього. Звичайно ж, було б простіше, якби всіх людей можна було просто поділити на кілька категорій, але ярлики тут не підходять, адже всі люди унікальні і мають тільки їм притаманними рисами.

Однак психологами доведено, що кожен, з ким ми спілкуємося, проявляє властивості, які ми йому приписуємо. Виходячи з цього, потрібно налаштуватися на те, що люди позитивні, чуйні, доброзичливі, щирі. Повірте, це правило працює, і ви самі в цьому переконаєтеся. Згадайте, як часто з вами траплялося те, у що ви вірили або чого боялися. У спілкуванні точно так же – намагайтеся продукувати позитивні емоції і бути оптимістом.

Але не слід забувати і про такі речі, як темперамент, характер, переконання. Активні і бадьорі люди вимагають одного стилю спілкування, повільні і меланхолійні – іншого; тим, хто йде в ногу з часом, можна відкрито пропонувати свої ідеї, а до консерваторам варто застосовувати інший – більш обережний підхід.

Орієнтація на особистісні особливості клієнта спочатку формує сприятливий клімат для спілкування, коли всім комфортно і затишно один з одним. Поставте перед собою завдання – кожен день хоча б потроху дізнаватися людську природу, і чим більше ви будете її вивчати, тим простіше вам буде спілкуватися.

- Типи покупців.

Експертами в області нейроеконіміки були визначені три типи покупців:

- економні;
- марнотрати;
- помірний тип розтринькувачів.

Для того, щоб змусити покупців першого типу (а таких 24% із загального числа) розщедритися, існують різні методи впливу.

Ось кілька прикладів того, як це можна зробити:

- Зміна ціни пропозиції – коли ціна залишається тією ж самою, але розбивається на легше сприймаються суми (наприклад, \$ 100 / місяць проти \$ 1,200 / рік).

- Інтернет-компанія AOL замінила оплату Інтернет-послуг за годину на оплату за місяць. Протилежна першому прикладу тактика, суть якої зводиться до того, щоб користувачі не відстежували свої витрати щодня.

- Курорти по системі «Все включено» (all including) дають відчуття безпеки, так як клієнт знає, що усі послуги вже оплачені, і під час відпочинку не буде ніяких непередбачених витрат.

- Компанія Netflix використовує систему щомісячної оплати за необмежений доступ до фільмів замість плати за окремий фільм.

- Переконавання – ефективно, вмовляння – ні!

Часто для переконання клієнта потрібно витратити чимало часу, проте терпіння того варто. Якщо менеджер зумів переконати когось своїми аргументами, він може вважати, що здобув повну перемогу, адже виходить, що людина йому довірився і перейшов на його бік.

Буває і так, що покупець вдається вмовити і мало не силоміць змусити укласти угоду, але на практиці це разові випадки, які не мають ніякої цінності. Знайте, що клієнт, якого переконали, повернеться знову, а той, якого «вмовили», втрачено назавжди.

Вчіться переконувати, приділяйте час розвитку цієї навички, розцінюючи свої витрати в якості інвестиції. І, навпаки, ніколи не вмовляйте і не тисніть, якщо клієнт не піддається, і вже тим більше не брешіть заради продажу.

До речі, не згайте скористатися такою хитрістю: вслушуйтеся в мову покупця і ставте себе на його місце, щоб зрозуміти, чого він хоче і як мислить. Чим більше клієнт буде розповідати, тим краще для вас, адже для переконання ви зможете застосовувати його ж власні слова і аргументи. Майте на увазі, що мистецтво переконання – це ще й мистецтво слухання.

- Стати сильніше, визнавши недоліки!

Як збільшити продажі за рахунок своїх помилок? Можна привести багато прикладів катастрофічних збоїв, які траплялися протягом багатьох років (наприклад, розливи нафти). Причиною цього було небажання компаній помічати недоліки в своїй роботі, поки не наступав той момент, коли що-небудь міняти було вже занадто пізно. Наприклад, японська енергетична компанія ТЕРСО лише через півтора року визнала свої помилки, результатом яких став ядерну кризу на узбережжі Японії.

При використанні онлайн-пропозиції вам напевно доводилося отримувати email-повідомлення з вибаченнями компанії, якщо щось було зроблено не так. Таким чином компанія дає зрозуміти, що подібні випадки не залишаються без уваги, і надалі буде зроблено все можливе щоб уникнути їх повторення.

Погляньте на проект «Визнай свої помилки» («Admitting Failure») для організацій, що займаються благодійністю. Тут можна знайти історії

компаній, в яких вони відкрито визнають і аналізують свої помилки для того, щоб їх гіркий досвід послужив уроком іншим зареєстрованим користувачам.

- Турбота про клієнта.

Людські взаємини подібні квітки, що вимагає відходу і любові. Якщо ви будете поливати квіти в саду лише під час цвітіння, можете бути впевнені, що радувати вас вони будуть недовго. Аналогічно цьому, якщо ви виходите на контакт з клієнтом тільки тоді, коли хочете щось продати, він миттєво зафіксує, що ви для нього – просто шанс підзаробити.

Звідси і висновок: як поливати квіти потрібно регулярно, щоб вони не зів'яли і не висохли, так і своїм клієнтам менеджер повинен дзвонити навіть без приводу як такого. Привітайте з днем народження або з Новим роком, поділіться цікавою історією, яка сталася з вами напередодні, банально дізнайтеся, як справи і що нового в житті і на роботі.

Прояв турботи, причому турботи щирою і від душі, є прекрасним невербальним сигналом того, що людина займає у вашому житті якесь місце. І вже якщо ви небайдужі до нього, якщо думаете про нього, якщо в потоці справ знаходите час йому зателефонувати, то і до вас ставлення буде взаємним, а клієнтська база буде більше схожим на список друзів або, по крайній мере, хороших знайомих.

- Розкажіть, як діяти далі.

В ході досліджень доктор Говард Льовенталь прийшов до висновку, що люди схильні нехтувати актуальною інформацією, якщо в ній не містяться певні чіткі інструкції. Споживачам властиво думати, що можливі проблеми ніяк їх не торкнуться, і турбується тут нема про що. Але коли за інформацією слід інструкція, ефект виходить приголомшливий.

Так, число зробили вакцинацію від грипу, збільшилася на 25%, і вплинули на це поради про те, як можна уникнути цієї хвороби. Це один із шляхів підвищення кількості клієнтів в страхуванні. Тій же меті і служить сторінка подяки – вона вказує подальший шлях вашому користувачеві.

- Особиста привабливість.

Впливати на клієнтів можна не лише словами. Менеджер, від якого виходить оптимізм, ентузіазм і чарівність, діє на покупців, немов магніт. Невербальна складова спілкування впливає на прихованому рівні. Темп мовлення, тембр голосу, інтонації, жести, міміка і навіть одяг – все це впливає на підсвідомість оточуючих.

Люди, самі того не усвідомлюючи, чуйно реагують на якості особистості менеджера, і це ще раз підтверджує той факт, що потрібно постійно вдосконалюватися. Однак лише деякі дійсно працюють над собою і замислюються про те, яке враження вони справляють. У той же час створюється менеджером враження – один з найважливіших факторів, від яких залежить успіх. Тільки якщо ви знаєте про те, як вас сприймають інші, ви можете розвинути свої достоїнства і позбутися від недоліків.

Тренуйтеся в умінні виробляти на людей приємне враження і надавати на них прихований вплив. Прагніть стати більш привабливим і привабливим, як в особистому, так і в професійному плані.

- Ніхто не любить чекати!

Споживачі, як правило, бояться факту затримки при покупці онлайн (особливо перед святами), що має великий вплив на процес конверсії. Тому, щоб клієнт довірився вам, використовуйте фрази, які обнадіюють. наприклад:

- Інтернет-магазин «Amazon» гарантує доставку замовлення в призначений термін.

- Піцерія Domino's гарантує доставку піци не більше ніж за 20 хвилин.

- Уміння вести ділову розмову.

Незважаючи на те, що цей навик відноситься здебільшого до професійних, його психологічний вплив не можна недооцінювати. Ділова бесіда складається з трьох етапів, які можна порівняти з фазами розвитку рослин: сіючи насіння, менеджер формує довірчі відносини, сприяючи їх зростанню, він працює з запереченнями і переконує, збираючи урожай, укладає угоду.

Всім відомо, що до тих пір, поки плід не дозрів, немає сенсу його зрізати або зривати. Так само не має ніякого сенсу змушувати покупця на початковому етапі переговорів погоджуватися на пропозицію або купувати товар або послугу. Клієнт – це і є плід, який повинен дозріти, і завдання менеджера – дбайливо виростити його.

Щоб створити довірчу атмосферу, потрібно витратити час. І грамотний менеджер, розуміючи даний факт, всіляко цьому сприяє через напрямок розмови в потрібне русло, немов гіпнотизуючи його своїм спокійним тоном, уважним ставленням, переконують фразами і обґрунтованими аргументами. Вміючи правильно вибудовувати ділові відносини, без поспіху і суєти, завжди призводить до одного результату – продажу, укладання угоди або підписання договору.

Безумовно, при бажанні можна знайти ще чимало психологічних факторів, від яких залежить успіх менеджера в продажах. Але всі вони, так чи інакше, будуть стикатися і перетинатися з тими, про які ми розповіли. Психологія продажів – найтонше мистецтво, оволодіти яким досконало можна тільки на практиці, в процесі накопичення досвіду, здійснення помилок і роботи над ними. Тому та людина, яка вирішила досягти в продажах серйозних успіхів, повинен бути готовий до наполегливої праці та постійної роботи над собою.

- Знайдіть конкурента!

Якщо ви створите собі – нехай і цілком віртуального! – конкурента, переваги вашої пропозиції будуть виглядати найбільш яскраво в порівнянні з суперником. Люди стануть ставитися до вас більш лояльно, якщо ви зіштовхнетеся компанії один проти одного в цікавій ігровій формі.

Згадайте, наприклад, кумедний ролик про протистояння комп'ютерних систем MAC OS і PC, який в рази збільшив число клієнтів компанії Apple.

Або класичний приклад PR-битви між Coke і Pepsi, в якій величезною перевагою Pepsi є незасекреченим складу напою, що викликає довіру багатьох споживачів.

- Ефект укладання угоди: як спонукати людину зробити покупку.

Щоб прийняти рішення, покупець повинен відчувати себе господарем речі. Для цього в автосалонах дозволяють провести тест-драйв: покупець, сидячи за кермом машини, відчуває себе її власником. В такому стані йому набагато простіше зважитися на покупку. Вибудовувати діалог зі споживачами потрібно так, як ніби вони вже купили товар. Слід допомогти їм уявити, як вони користуються товаром, які емоції при цьому відчувають.

- Збільшення продажів за допомогою телефону.

Це ціле мистецтво – збільшення продажів за допомогою телефону. Різні номери, з яких часто дзвонять представники недобросовісних компаній, варто забути: нав'язливість може тільки зіпсувати репутацію вашої компанії.

Пропонуйте свої послуги тим, кому вони цікаві. Вам необхідно володіти інформацією не тільки про свій продукт, а й про людину, якій ви телефонуєте: де він працює, чим займається і цікавиться, які проблеми у нього є – і як ваш продукт може допомогти в їх вирішенні.

- Як правильно презентувати товар?

Починати демонстрацію слід з загального опису: матеріали, особливості, можливості. Створивши загальне враження, можна переходити до подання особистої вигоди. Для цього потрібно описувати товар через призму сприйняття покупця. Потрібно уявити себе на його місці, передбачити заперечення і придумати контраргументи.

- Залучайте клієнтів-однодумців!

Розкажіть своїм потенційним покупцям про мету вашої кампанії (наприклад, збір коштів на благодійність), тоді у вас з'явиться шанс залучити однодумців з подібними намірами. Наприклад, 64% респондентів заявили, що до рішення про покупку їх підштовхнув саме цей фактор.

Яскравим прикладом такого підходу є благодійна акція для підняття продажів, проведена TOMS Shoes. Її сенс полягав у наступному: при купівлі пари взуття цієї фірми пару взуття отримували потребують діти. Завдяки цьому були продані мільйони пар взуття, і, відповідно, мільйони дітей отримали нове взуття абсолютно безкоштовно. Є способи продажів і збільшення конверсії за допомогою добрих і корисних справ!

- Працююча техніка продажів: які особливості психіки спонукають до покупки.

Вплинути на рішення споживача можна, **використовуючи перевірені методи:**

- Ефект натовпу. Чим більше людей вже купило товар, тим більше шансів, що клієнт їм зацікавиться. Для цього в рекламній акції корисно використовувати відгуки задоволених споживачів.

- **Вплив на емоції.** Спонукає до купівлі слід через сильний емоційний вплив: пробудження приємних спогадів, почуття захищеності, задоволення. Можна впливати через негативні емоції: заздрість, страх, втома.

- **Історія успіху.** Почуття переваги, яке отримує споживач, купуючи товар, спонукає купувати навіть ті речі, які спочатку здавалися йому занадто дорогими.

Використання основних технік повинно доповнюватися прийомами, заснованими на індивідуальних потребах.

- **Соціальні докази.**

Дослідження показують, що споживачі охочіше здійснюють покупки, коли у них не виникає сумнівів в доброму імені і надійної репутації вашої компанії.

Для вирішення цієї проблеми необхідно мати офіційний документ (сертифікат якості, наприклад), результати певних досліджень, які є відмінним способом переконання клієнтів подібного типу (social proof): “2500 клієнтів не можуть помилятися в ...” – в такому ось приблизно стилі.

- **Застосування сократівсько діалогу: метод переконання філософа.**

Метод Сократа полягає в правильному веденні діалогу: покупець повинен сам прийти до висновку, який вигідний продавцю. Для цього досить направити його думку в бік пошуку вигоди: позначити проблему, розглянути варіанти, прийняти оптимальне рішення – купити. Для плавного впливу використовується метод згоди: ствердну відповідь на два питання поспіль змусить позитивно відповісти і в третій раз. У торгівлі сократівське метод використовують, щоб утримати увагу споживача, викликати первинний інтерес, допомогти розвіяти сумніви. Важливо заздалегідь продумати аргументацію, щоб діалог не переривався, інакше ефект методу зменшиться.

- **Дивуйте своїх клієнтів!**

Балуйте їх сюрпризами, і ви завоюєте лояльне ставлення до свого бренду і отримаєте величезну кількість цінних вдячних відгуків. Інтернет-магазин взуття Zarros є класичним прикладом такої тактики впливу.

Повіривши обіцянці отримати замовлення протягом 5 днів, ви отримуєте його через два дні. Або вам дають можливість повернути взуття протягом року! За допомогою подібних приємних сюрпризів компанії вдалося накопичити колосальну кількість відгуків клієнтів на своєму сайті, що є потужним маркетинговим засобом впливу на покупця.

Тема 10: Спілкування під час прийому на роботу: Технологія ведення інтерв'ю.

1. *Види, типи і методи співбесід, їх особливості.*
2. *Методика співбесіди під час прийняття на роботу.*
3. *Зарубіжний досвід: Системи прийняття на роботу та формати співбесід, що практикують відомі компанії.*
4. *Принципи організації та проведення співбесіди.*

Вступ

Прийняття на роботу нового співробітника — це відповідальне заняття як для роботодавця, так і для самого майбутнього працівника. Початком цього нелегкого процесу є співбесіда з претендентом на вакантну посаду, під час якої складається перше враження про кандидата й саме вона допомагає зрозуміти, наскільки ця людина підходить підприємству. Якщо ви погано проведете співбесіду, то посада може виявитися незайнятою або зайнятою непрофесіоналом, натомість як її правильна організація з великою ймовірністю дозволить вам знайти саме того працівника, якого і шукали.

Робота з підбору персоналу досить кропітка і передбачає численні етапи, серед яких окреме місце посідає співбесіда. Адже лише під час особистого спілкування можливо скласти враження про кандидата і зрозуміти, які його шанси отримати ту чи іншу посаду в компанії. Крім того, протягом співбесіди можна змодельовати низку ситуацій і спостерігати, як покаже себе претендент, як буде реагувати на ті чи інші питання. Тому рекрутери і менеджери з персоналу завжди приділяють співбесіді особливу увагу – як дуже відповідальному етапу, що дозволяє докопатись “до суті” кандидата.

В процесі підбору персоналу можна використовувати декілька різних видів і типів співбесіди. Їх вибір залежить від специфіки посади, а також від досвіду і можливостей рекрутера.

1. Види, типи і методи співбесід, їх особливості

В своїй повсякденній роботі рекрутери використовують *різноманітні методи підбору кадрів*. Відповідно, для кожного з них існують свої оптимальні моделі співбесід, які відрізняються:

- *за структурою*: структурована і неструктурована (у вільній формі), або комбінована.
- *за складом учасників*: індивідуальна (рекрутер і претендент один-на-один), групова (один рекрутер, декілька претендентів), панельна (декілька рекрутерів, один претендент), лінійна (декілька рекрутерів спілкуються з кандидатом по черзі).
- *за форматом*: особиста, телефонна, по відеозв'язку.
- *за метою*: відсіююча (відсіяти кандидатів, які не підходять), відбірна (відібрати релевантних), серійна (співбесіда претендента з представниками різних посад в компанії).

Нерідко кадрова робота спонукає рекрутера експериментувати з форматами. Одного виду співбесіди в арсеналі спеціаліста точно буде замало. Тому варто завчасно вибрати і протестувати хоча б 2-3 варіанти – під конкретне завдання/специфіку посади. Давайте більш предметно розглянемо кожний з цих видів співбесіди.

Типи співбесіди за складом учасників

За складом учасників існує три види співбесіди (*індивідуальна, групова, панельна*).

Найпопулярнішою залишається *індивідуальна*. Головна перевага такого варіанту полягає в можливості поспілкуватись тет-а-тет з людиною.

Проводячи бесіду з претендентом персонально, рекрутер може поставити йому будь-які питання, уточнити якісь моменти. Головним недоліком такого способу є час. Як правило, не менше 30 хвилин на одного претендента. Крім того, рекрутер оцінює претендента суб'єктивно, не маючи альтернативної думки.

Останніми роками стрімко набирає популярність *групова* співбесіда. Суть полягає в тому, що рекрутер збирає декількох кандидатів в офісі або організовує конференцію через відеозв'язок і проводить співбесіду зі всіма одночасно. Він може ставити кандидатам різні питання, проводити тестування і т.д. Головний плюс – економія часу.

Це особливо відчутно, якщо кандидатів на одну позицію багато. Головний недолік – відсутність або мінімізація індивідуального підходу. Така співбесіда стане оптимальним рішенням в масовому підборі лінійного персоналу – якщо необхідно в стислі терміни набрати багато працівників і провести швидкий відбір кадрів.

Суть *панельної* співбесіди полягає в тому, що декілька представників компанії одночасно спілкуються з претендентом, кожний ставить йому свої запитання. Головний плюс такого формату – кожний учасник зустрічі може сформулювати свою думку про претендента, і рішення про прийняття на роботу буде прийнято колективно, в результаті так званого “консиліуму”. Головний мінус – необхідно збирати колег і відривати їх від справ. Підійде для підбору персоналу на висококваліфіковані посади.

Типи співбесід за форматом проведення

За форматом проведення співбесіди бувають трьох типів (*особиста співбесіда, дистанційна співбесіда по відеозв'язку, телефонна співбесіда*).

Головним з них залишається *особиста співбесіда*. В такому разі претендент приїздить в офіс і спілкується з рекрутером або представниками компанії (у випадку панельної співбесіди). Головний плюс полягає в можливості спілкування в робочій обстановці. Рекрутер може не тільки поспілкуватись з претендентом, але й оцінити його зовнішній вигляд, емоційний стан і т.д. Крім того, можна відразу готувати і кадрові документи.

Другий варіант – *дистанційна співбесіда по відеозв'язку*. Головний плюс – у відсутності організаційних питань, які виникають за необхідності особистої зустрічі, і економія часу для обох сторін. При цьому рекрутер

бачить претендента, може оцінити його реакцію на питання, емоції і т.д. Мінус може бути чисто технічного характеру – нестабільність інтернету, порушення роботи обладнання тощо – це може завадити співбесіді.

Ще один різновид співбесіди – *телефонний*. Як правило, така співбесіда проходить швидко. Головний плюс – з організацією нема ніяких проблем. Головний мінус – рекрутер не бачить претендента особисто. Зазвичай використовується для первинної співбесіди перед запрошенням на основну.

Типи співбесід в залежності від мети

Цілі співбесід також можуть бути різними.

Перший тип – *відсіюючі*. Такі співбесіди проводяться для того, щоб звузати коло кандидатів для подальшого відбору персоналу. Нерідко вони бувають колективними, щоб відразу виключити людей, які явно не відповідають вимогам.

Другий варіант – *співбесіда-відбір*. Зазвичай проводиться, якщо кандидатів не дуже багато. Частіше такі співбесіди індивідуальні, зрідка – колективні. Завдання рекрутера – вибрати гідного кандидата з визначеної кількості людей. Може бути другим етапом після відсіюючої співбесіди.

Ще один різновид співбесіди, яку включає робота рекрутера – *серійна*. Суть полягає в тому, що з одним кандидатом послідовно спілкуються декілька представників компанії. Спочатку це безпосередньо рекрутер, потім – провідний менеджер, начальник відділу, керівник напрямку і т.д. Метод найчастіше застосовується в системах підбору персоналу високої кваліфікації.

Види співбесід за змістом

Ключовий критерій класифікації видів співбесід – зміст. Тут існує п'ять основних варіантів, але вони можуть і об'єднуватись між собою, включаючи елементи двох різних типів. Розглянемо їх:

1. Структурована співбесіда:

В рамках структурованої співбесіди рекрутер працює за конкретним планом. Цей план може бути як стандартом компанії, так і розробленим безпосередньо рекрутером чи HR-менеджером. Такий вид співбесіди може включати не тільки стандартні пункти, але і деякі особливості-нюанси, серед яких, наприклад:

- **планова провокація.** До такої можна віднести питання: “Розкажіть про себе, як про людину”. Якщо претендент розпочне розповідати про своє життя чи про особисті якості, то це мінус. Якщо він розповість про професійні якості і про можливу користь, яку він може принести – це плюс.
- **проективні або неочікувані питання.** Наприклад, питання: “З ким ви себе асоціюєте, ототожнюєте?”. Як правило, претенденти не завжди готові до такого питання, і можна оцінити, наскільки швидко людина знайде потрібні слова і порівняльні образи.

- питання з «пасткою». Наприклад: “Чому нам не варто брати вас на роботу?”. Тест на самокритику з можливістю перевірити, як людина може вести себе в стресовій ситуації.

Структуроване інтерв'ю має як переваги, так і недоліки. Основні плюси наступні:

- рекрутер працює за раніше продуманим планом, питання не треба вигадувати на ходу;
- економія часу – рекрутер може задавати готові запитання відразу після відповідей, знову ж таки, не обдумуючи питання і не імпровізуючи;
- завчасно підготовлені питання дозволяють отримати максимум інформації.

Серед недоліків:

- спілкування виходить надто формальним і не передбачає індивідуального підходу;
- всі відповіді потрібно фіксувати, важливо вести всю кадрову документацію. Це ускладнює завдання для рекрутера.

Як правило, такі співбесіди застосовуються для відбору співробітників на посади з базовою/початковою кваліфікацією, коли одночасно треба підібрати велику кількість співробітників.

2. Ситуаційне інтерв'ю:

Ситуаційне інтерв'ю допомагає визначити, наскільки спеціаліст буде ефективний під час виконання завдань. Рекрутер моделює ситуації і ставить питання, претендент повинен на них відповісти. При цьому можна заздалегідь підготувати еталонні ситуації і порівняти відповіді претендента зі своїми шаблонами.

Переваги цього методу:

- hr-менеджер або рекрутер відразу розуміє, наскільки претендент може впоратись з тими чи іншими ситуаціями;
- такий метод є хорошим стрес-тестом, оскільки підготуватись до такого інтерв'ю заздалегідь неможливо.

Серед недоліків:

- деякі питання можуть залишитись без уваги;
- зазвичай для складання і аналізу запитань потрібно збирати групу експертів, а це складно і потребує часу.

Тим не менше, ситуаційне інтерв'ю – дуже хороший і ефективний спосіб перевірити, як претендент покаже себе в тих чи інших ситуаціях.

3. Проективна співбесіда:

Особливість цього методу полягає в тому, що рекрутер ставить запитання достатньо швидко. При цьому у претендента не залишається часу на те, щоб надто довго обдумувати свою відповідь. Крім того, можна попросити кандидата надати декілька відповідей на одне й те саме питання, щоб залишити йому менше часу для роздумів.

При правильному формулюванні питань цей метод допомагає отримати від претендента максимально чесну і правдиву інформацію, оцінити його професійні навички і мислення.

У числі переваг такого методу – перевірка швидкості мислення і здатності думати в складних умовах. Але є і недоліки – потрібно проводити панельну співбесіду і збирати експертів, а обробляти результати такої роботи не завжди просто.

4. Поведінкова співбесіда:

Складний тип співбесіди, який потребує ретельної підготовки. Рекрутер повинен підготувати список запитань, який включає тільки ті, які стосуються безпосередньо професійного досвіду претендента, а також ситуацій, які виникали під час робочого процесу.

За підсумками співбесіди складається шкала компетенцій, яка демонструє ключові характеристики кандидата. Кожний кандидат буде володіти різними компетенціями, тому важливо заздалегідь скласти перелік компетенцій, які обов'язкові для конкретної посади.

Основні переваги такого методу наступні:

- висока точність оцінки професійних якостей;
- оцінка здатності кандидата влитися в колектив;
- оцінка цінностей претендента, можливість порівняння їх з цінностями компанії.

Однак також варто відзначити і недоліки методу:

- складність в підготовці;
- великі витрати часу;
- рекрутер повинен мати повне уявлення про компетенції для тієї чи іншої посади.

Метод складний, але при цьому ефективний не тільки для відбору персоналу ззовні, але і для підбору співробітників із внутрішніх резервів компанії.

5. Стрес-інтерв'ю:

Особливий вид співбесіди, в якому питання підбирають таким чином, щоб вивести претендента з рівноваги. Також цей метод називають шоковим. Тут допускаються навіть нетактовні запитання. Крім того, HR-менеджер може провокувати претендента й іншими методами. Наприклад, демонстративно займатися іншими справами, поки претендент відповідає на питання, запізнюватись на інтерв'ю і т.д.

У цього методу є декілька плюсів, в тому числі:

- виявлення слабких сторін кандидата;
- розуміння того, як претендент відреагує на подібні проблеми;
- аналіз “поєднання” слабких сторін кандидата з вимогами компанії.

Однак *стрес-інтерв'ю* вимагає від рекрутера високих навичок комунікації. Адже дуже важливо зробити так, щоб кандидат не відразу

зрозумів, що це стрес-інтерв'ю, але при цьому не перетинати лінію поведінки, яка межує з грубістю і хамством.

Стрес-інтерв'ю особливо ефективно для підбору персоналу на посади, які вимагають постійного спілкування з людьми. Якщо робота передбачає серйозні стресові навантаження, то таке інтерв'ю відразу допоможе відсіяти тих, хто не зможе витримати їх.

2. Методика співбесіди під час прийняття на роботу

Керівник має прийняти рішення, наслідки якого можуть відчуватися роками. Тому робити це слід обдумано. Співбесіда з претендентом потребує підготовки. **Керівник повинен:**

- пам'ятати про те, на яку посаду претендує кандидат;
- до співбесіди знайти час, щоб ознайомитися з біографією кандидата; визначити запитання, які необхідно поставити;
- намагатися бути у відповідному настрої. Якщо ви дуже стомлені чи роздратовані, то оцінка кандидата буде необ'єктивною, тому:

- сплануйте бесіду так, щоб нічого не відволікало вашої уваги (телефонні дзвінки тощо);
- виберіть для бесіди відповідне комфортабельне приміщення.
- не виявляйте упередженості, перше враження може бути помилковим;
- переконайтеся, що кандидат знає ваше ім'я та посаду;
- називайте претендента на ім'я. Сприймайте його, як цікаву людину, у якої можна про щось дізнатися;
- посміхайтесь. Будьте доброзичливими. Переляканий кандидат не зможе продемонструвати свої здібності;
- ставтеся до кандидата так, як вам би хотілося, щоб ставилися до вас, коли б ви помінялися ролями;
- повідомте кандидату все стосовно посади — як позитивні, так і негативні сторони (вимоги, умови роботи, режим робочого дня, можливе висунення, привілеї, зарплата);
- говоріть повільно і чітко, щоб він усвідомив сказане вами;
- не давайте обіцянок, які ви не в змозі виконати. Не перебільшуйте можливостей просування по службі.

Зробіть так, щоб *кандидат говорив більше*, ніж ви. Адже це ви його інтерв'юєте, а не він вас. Кмітливий кандидат може розговорити вас так, що залишить про себе найкращі враження, хоча говорили ви самі.

- Формулюйте питання чітко і стисло.
- Ставте запитання послідовно, по черзі.
- Починайте з легких запитань, складніші залишайте на кінець бесіди.
- Запитайте, що він робив, що прагне робити, що може і що стане робити.
- Не ставте очевидних запитань ("Ви старанні?", "Ви вмієте вживатися з колегами?").
- Додатково перевірте відповіді, ставлячи ті ж питання по-іншому.

- Ставте запитання, які потребують розгорнутої відповіді, а не відповідей "так" і "ні".
- Зверніть увагу на запитання, які ставить вам претендент. Можливо, ви отримаєте додаткову, цікаву для вас інформацію.

Про що слід дізнатися:

- Працьовитий кандидат на посаду чи лінивий.
- Чи має швидку реакцію.
- Відкритий він для сприйняття нового чи впертий і схильний до догматизму.
- Чи спостережливий. Чи ініціативний. Чи чесний.
- Чому залишив свою попередню роботу.
- Наскільки охайний у роботі.
- Чи відчуває гордість за свою роботу.

На що слід звернути увагу:

- Не будуйте свої висновки лише на основі письмової характеристики. Людина заслуговує на більше чи менше, ніж її характеристика.
- Сприймайте кандидата всіма своїми відчуттями. Невербальний контакт не менш важливий, ніж словесний. Про що говорить міміка кандидата, жестикуляція його рук, поза, вираз очей?
- Відповіді часто можна знайти в темах, віддалених від безпосереднього предмету розмови.
- Намагайтеся відразу висловити претенденту свою думку щодо його шансів отримати роботу. Не подавайте йому надії, якщо в нього немає шансів. Не принижуючи його гідності, поясніть, чому його шанси незначні.
- Незалежно від результатів співбесіди зробіть так, щоб настрої у кандидата піднявся. Підтримайте його почуття гідності компліментом.
- Посміхніться, потисніть руку і побажайте удачі кандидатові.

Питання, які найчастіше

ставлять кандидати на роботу роботодавцеві

- Які загальні умови роботи в організації і який розпорядок дня?
- Яка філософія організації по відношенню до молодих спеціалістів?
- Які шанси на отримання житла?
- Які перспективи розвитку організації?
- Чи є знижки для працівників під час придбання продукції, яку випускає організація?
- Чи практикується в організації надурочна робота?
- Які використовуються системи виплати?
- Хто є конкурентом даної організації?
- Чи має організація свої дитячі, лікувально-оздоровчі заклади?
- Які шанси на отримання більш високої посади?
- Чи будуть створені умови для навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки?
- Чи можливе скорочення посади? У зв'язку з чим?

- Чи можна розраховувати на допомогу організації у працевлаштуванні у випадку скорочення працівників?
- Які принципи формування пенсійного фонду, можливі розміри пенсії?

3. Зарубіжний досвід: Системи прийняття на роботу та формати співбесід, що практикують відомі компанії

За кордоном *склалося кілька систем прийняття на роботу.*

Наприклад, в Англії поширена практика приймати на роботу * або через спеціалізовані бюро та агенції, або за наявності "рекомендаційних листів" з попередніх місць роботи (вони є певним аналогом наших характеристик, але мають більше значення). В Ізраїлі прийнята узаконена система протекціонізму — на роботу приймають тільки за наявності двох "поручителів", які несуть юридичну та фінансову відповідальність за дії свого протезе.

Акіо Моріта, засновник фірми "Соні", автор книги "Зроблено в Японії", ділиться своїм управлінським досвідом. Зокрема він розкриває методику прийняття на роботу на основі співбесіди з кандидатами.

У фірмі "Маккей Епвілоум" розроблений *десяти етапний процес відбору співробітників.* І хоч цей процес здається таким же повільним і болісним, як китайські тортури водою, він виправдовується порівнянно з проблемами і хвилюваннями процесу звільнення працівників.

- Візит до консультанта з промислової психології. Ця інформація вже ні до чого не зобов'язує, але стає корисною, коли в процесі трудової діяльності виникає потреба вплинути на сильні чи слабкі сторони даної людини.

- Кандидата запрошують на співбесіду. Працівник відділу кадрів добре знає професійні вимоги до кандидата і дуже добре розбирається в людях.

- Кандидата запрошують на шість—сім співбесід із членами адміністрації фірми, які потім спільно аналізують свої висновки і письмово їх викладають як при прийнятті, так і при відмові.

- Директор фірми розмовляє з кандидатом на посаду, упродовж 30 хв.

- Директор фірми розмовляє з кандидатом на посаду протягом 30 хв. по телефону. Оцінюється вміння кандидата вирішувати ділові проблеми по телефону.

- Збирається інформація про кандидата із зовнішніх джерел.

- Бесіда з кандидатом у нього вдома, в присутності сім'ї, де він найкраще розкривається як особистість.

- Бесіда з кандидатом за інших обставин (наприклад, у концертному залі чи кінотеатрі), виявлення його смаків та вміння поводитися з людьми і серед людей.

- Візит кандидата до двох-трьох бізнесменів високого рангу не конкуруючих фірм, які потім передадуть свої враження і оцінку рис кандидата.

- Візит до Майстра. У кожному місті є свій Майстер-спеціаліст вищого класу в будь-якій професії: майстер-бухгалтер, майстер-виконавчий секретар

тощо. Кандидат, який успішно пройшов попередні етапи, повинен витримати екзамен у Майстра.

Ці десять етапів забезпечують успішний відбір кадрів під час прийняття на роботу. При цьому потреби в рекомендаціях, письмових характеристиках немає.

Вирішальним критерієм під час прийняття на роботу є запитання директора, керівника до самого себе: "Як би я себе почував, якби ця людина (кандидат на роботу) працювала в мого конкурента, а не в мене?"

Які формати співбесід практикують відомі компанії?

Необов'язково використовувати стандартні формати співбесід. Деякі відомі бренди відмовляються від шаблонів, або удосконалюють свої способи відбору, використовуючи унікальні методики. Давайте подивимось на декілька оригінальних кейсів зі світової практики.

Рекрутингова компанія Zappos обирає співробітників не тільки за професійними, але й за особистими якостями. Для цього був придуманий оригінальний спосіб: співбесіда починається ще до того, як співробітник прибуває до офісу.

Наприклад, представник компанії може зустріти претендента в аеропорту. Цей же представник є і рекрутером. Він спостерігає за тим, як поводить себе кандидат по відношенню до нього. Якщо претендент недружелюбний, поводиться зверхньо по відношенню до водія, то співбесіди в офісі вже не буде. Якщо ж кандидат був тактовний, позитивний, щирий – його відвезуть до офісу, де він пройде основне інтерв'ю.

А ось фінальна співбесіда в Zappos найцікавіша – запрошення кандидата на традиційний вечір вина і сиру. Тут збирається вся команда проєкту (за виключенням вищого керівництва). Це дозволяє співробітникам поспілкуватись з можливим колегою в неформальній обстановці і оцінити не тільки професійні, але й людські якості. Рішення про запрошення на роботу також приймає команда шляхом голосування – співробітники піднімають пальці вгору або вниз.

Завдяки такому підходу до кадрового забезпечення, компанія змогла скоротити плинність кадрів на 90%. Співробітники повністю залучені в процес відбору, а потенційний кандидат інтегрується в співтовариство ще до свого першого робочого дня в офісі.

Тест "Оціни рекрутера" в Kraft Foods: Коли співбесіди підходять до завершення, рекрутер Kraft Foods пропонує претенденту оцінити себе як інтерв'юера за шкалою від 1 до 10 балів. Найчастіше кандидат бариться з відповіддю. Адже одна справа – оцінити по дзвінку з автосервісу роботу ремонтника і зовсім інша – критикувати людину, від якої залежить майбутня робота, дивлячись їй прямо в очі. Так рекрутери перевіряють претендентів на сміливість, чесність (або ж схильність до лестощів) і об'єктивність.

В компанії Menlo всі співробітники працюють парами. Кадрове планування і рекрутинг спрямовані на це. Тому співбесіди проходять саме в парах. Вірніше, це навіть не співбесіди в класичному розумінні, тут все

набагато цікавіше. Отже, два кандидати сідають за один стіл, їм видають один листок і одну ручку на двох і пропонують виконати якесь завдання.

Завдання співбесіди – зрозуміти, наскільки ефективно взаємодіють кандидати в парі. При цьому кандидати повинні прорекламувати не самі себе, а один одного. HR-робота в компанії побудована таким чином, що посаду отримує не один претендент, а декілька.

За робочим процесом спостерігають співробітники. Вони обирають голосуванням пари, які взаємодіяли найбільш ефективно. Як заявляють в компанії, завдяки такому підходу до рекрутингу вдалось знизити плинність кадрів, а також відбирати співробітників, які дійсно поділяють корпоративні цінності.

Питання, які часто виникають у фахівців рекрутерів:

1. Чи можна використовувати одні й ті ж методи для підбору персоналу на різні посади?

- В принципі можна, але не факт, що це буде ефективно. Навряд чи можна знайти топ-менеджера, проводячи групову співбесіду.

2. Який метод краще вибрати, якщо потрібно набрати велику кількість персоналу за короткий час?

- Якщо часу замало, а набрати треба багато людей, то вам допоможуть групові структуровані співбесіди. Це найпростіший і досить швидкий спосіб.

3. Як правильно вибрати метод проведення співбесіди?

- Єдиної думки тут нема. В кожному випадку вибір буде індивідуальний. Орієнтуйтеся на свої цілі і завдання, кількість вакансій і їх рівень, а також на власні переваги і навички.

4. Чи можна проводити різні види співбесід для відбору на одну й ту саму посаду?

- Якщо ви – рекрутер, який розпочинає свою роботу, краще пробувати різні формати і мікси. Проведення різних видів інтерв'ю допоможе вибрати ті, які будуть давати найкращі результати.

4. Принципи організації та проведення співбесіди

Прийняття на роботу нового співробітника — це відповідальне заняття як для роботодавця, так і для самого майбутнього працівника. Початком цього нелегкого процесу є співбесіда з претендентом на вакантну посаду, під час якої складається перше враження про кандидата й саме вона допомагає зрозуміти, наскільки ця людина підходить підприємству. Якщо ви погано проведете співбесіду, то посада може виявитися незайнятою або зайнятою непрофесіоналом, натомість як її правильна організація з великою ймовірністю дозволить вам знайти саме того працівника, якого і шукали.

Види співбесід: переваги та недоліки

Існує кілька видів проведення попередніх співбесід, серед яких найбільш поширеними є:

1) Індивідуальна співбесіда (або співбесіда «тет-а-тет»).

Під час такої співбесіди кадровик проводить з кожним претендентом особисту бесіду, при якій встановлюється довірливий контакт. Однак є й мінус такого виду співбесіди — інтерв'юери починають суб'єктивно оцінювати чергового кандидата, отримавши враження від попередніх претендентів, а тому кожен наступний кандидат може бути розцінений або занадто «хорошим», або ж навпаки, вкрай «непідходящим».

2) Групова співбесіда.

Групові співбесіди бувають двох видів:

а) один інтерв'юер (наприклад, кадровик, менеджер з персоналу, безпосередній керівник або і сам роботодавець) спілкується з групою кандидатів;

б) декілька співробітників підприємства проводять співбесіду з одним кандидатом.

Групова співбесіда дає чудову можливість подивитися, як претендент поводить себе в колективі, чи може він керувати собою, а також оцінити його поведінку в стресових ситуаціях. Більшість починає нервувати, проявляти агресію або роздратування, а на позиціях, які, наприклад, передбачають спілкування з людьми, це є неприпустимим.

Також групову співбесіду проводять, коли кандидата на певну посаду необхідно перевірити на наявність вузькопрофесійних знань, які кадровий працівник не може визначити сам. Для цього запрошуються співробітники відділу, для якого підбирається кандидат.

Співбесіда такого плану має бути правильно організована і має допомогти виявити професійні та особисті характеристики кандидата на посаду.

3) Попередня співбесіда.

Метою такої співбесіди є отримання додаткової інформації про здобувача ще до повної співбесіди і передбачає первинне «відсіювання» з метою відбору із загальної маси кандидатів тих, які в подальшому будуть проходити індивідуальні бесіди.

Існує безліч різновидів попередньої співбесіди, наприклад:

а) *телефонна* — тобто яку можна провести по телефону, це допомагає заощадити час менеджерів з персоналу, позбавляючи їх від відвідин великої кількості претендентів;

б) *очна* — проводиться в офісі, під час якої претендент заповнює анкету. Далі по наданій інформації особу оцінюють за тими якостями, які важко визначити у телефонній розмові. Для попередньої співбесіди необхідно визначити важливі питання, на які при оцінці претендента акцентується увага. Якщо, наприклад, вам необхідний працівник, діяльність якого пов'язана з регулярними відрядженнями, то необхідно з'ясувати на першому етапі переговорів, чи підходить кандидат на цю посаду;

в) *письмова* — в ході цієї співбесіди здобувачеві електронною поштою надсилаються завдання, за результатами яких проходить первинний відбір

для подальшого визначення найбільш підходящих кандидатів для підприємства.

4) Відбіркова співбесіда.

Відбіркова співбесіда — це продовження і розвиток обов'язкової зустрічі, яка відбувається між роботодавцем і його потенційним працівником. В інтерв'ю включаються питання, які виявляють уміння і навички працівника. На сьогодні з цією метою часто використовується метод оцінки особистості потенційного працівника.

Грамотно підготовлена і проведена відбіркова співбесіда переслідує три основні цілі, а саме:

а) отримати інформацію про мотиви і поведінку кандидата, щоб дати правильну оцінку його особистості;

б) перевірити фактичні дані, які кандидат повідомив про себе, а також цінність і прийнятність його досвіду й кваліфікації;

в) надати кандидату інформацію про пропонувану роботу і підприємство.

Етапи підготовки

До співбесіди варто підготуватися заздалегідь. Ви повинні правильно оцінити потенційного працівника та прийняти відповідне рішення, а кандидат — показати свою кваліфікацію й можливість скласти своє враження про майбутнього роботодавця, а також отримати інформацію про роботу на даному підприємстві в цілому. Природно, що кожен хоче залишити приємне враження, навіть якщо претендент не підходить роботодавцеві.

Оцінити здібності та навички кандидата — надзвичайно важливе завдання, адже від якості роботи відділу кадрів залежить дуже багато. Кадровик — це людина, яка не тільки досконало має розбиратися у всіх нюансах роботи конкретного підприємства і посади, щодо якої ведеться співбесіда, але і може грамотно підготуватися до співбесіди, правильно вибудувати розмову і, найголовніше, зробити неупереджені та точні висновки за результатами співбесіди. При підготовці до проведення співбесіди, слід чітко визначитися, який саме фахівець потрібен підприємству, що очікується від кандидатів і які умови праці їм можна запропонувати.

Попередньо ми складаємо програму співбесіди з кандидатом. Вона залежить від кількості кандидатів на ту чи іншу позицію; від виду співбесіди (попередня, проміжна або остаточна співбесіда з керівництвом підприємства).

Після цього потрібно поетапно вирішити кілька важливих питань:

1. Визначити точно час і місце проведення співбесіди. Краще, якщо місцем проведення співбесіди буде окремий кабінет, тоді ніхто не буде заважати зосередитись на розмові. Щоб інші кандидати під час очікування своєї черги не відчували дискомфорту, для цього в коридорі потрібно передбачити місця для сидіння, можливо — розкласти проспекти з інформацією про підприємство та продукцію, що ним випускається, чи

послуги, які надаються. Бажано заздалегідь призначити кожному кандидату точний час співбесіди, щоб виключити занадто довге очікування. Тривалість співбесіди зазвичай становить 20 – 30 хвилин, але може бути й іншою, залежно від обставин.

2. Скласти точний список кандидатів на співбесіду і повідомити їх про конкретний час і місце її проведення.

3. Підготувати необхідну інформацію для кандидатів: конкретні вимоги до кандидата, посадова інструкція, опис умов праці, інші необхідні документи. Зверніть увагу, що якщо більшість з перелічених документів бажано, щоб були наявними під час співбесіди, то посадова інструкція має бути обов'язково (перед цим, за можливості, ще раз уважно вчитана й при необхідності — відкоригована) — адже саме у ній містяться основні обов'язки за відповідною посадою і одразу ознайомивши з нею кандидата вам обом буде простіше зрозуміти, чи підходять його навички, вміння, освіта тощо для вакантної посади.

4. Створити анкету з описом вакансії і вимогами до працівника, що займає її. Можна включити рекомендовані: стать, вік, вимоги до освіти, функціональні обов'язки фахівця, необхідні ділові якості (вміння працювати в команді, гарна пам'ять, аналітичні здібності тощо) і особистісні (акуратність, стресостійкість, самостійність, відповідальність і т. д.).

Інколи співбесіду доводиться проводити не з однією людиною, тому потрібно приготувати список питань, які потрібно буде поставити кожному з кандидатів. До того ж, щоб не сплутати отриману інформацію, можна виокремити для кожного кандидата певні графи, в які й записувати їх відповіді або власні нотатки. Звісно, перед зустріччю з кандидатами варто ознайомитися з їх резюме й зробити позначки для уточнення незрозумілих моментів. Можна навіть підготувати невелику кількість запитань для співбесіди і дати їх кандидату, а потім перейти до обговорення його відповідей, уточнюючи деталі. Подібна «анкета для співбесіди» дозволить вести розмову за чітко визначеним планом і не витратити час даремно.

Типові запитання

Перш ніж перейти до складання списку запитань, потрібно визначити для себе цілі, які ставляться перед співбесідою. Найголовнішим у співбесіді є отримання, при можливості, найбільш повного і правильного враження про кандидата.

Вчені систематизували понад 400 питань, які, зазвичай, задають на співбесіді. Як виявилось, на практиці інтерв'ю найчастіше зводиться до 10 – 20 стандартних питань і декілька додаткових, залежно від специфіки конкретної вакансії. Наведемо декілька типових запитань, які використовують майже всі роботодавці, а також пояснимо, які якості потенційного працівника ці запитання дозволять оцінити (див. *Таблицю 1*).

Проведення співбесіди

Після того, як програма складена й кандидатів запрошено на зустріч, можна приступати до безпосереднього проведення співбесіди.

Потрібно побудувати розмову таким чином, щоб більшу частину часу, відведеного для співбесіди, говорив претендент, а для цього необхідно у людини викликати прихильність до себе, створити атмосферу довіри. Досвідчені кадровики просять кандидатів сідати на стілець (крісло, диван), що стоїть збоку від столу і часто розташовуються поруч з кандидатом. На думку психологів, це демонструє людині дружелюбність і повагу з боку співрозмовника. Таке розташування дозволяє фахівцю добре бачити очі та жести кандидата і створює у останнього відчуття власної значущості, свободи й природності поведінки, стимулює відкритість й щирість у відповідях на питання.

Таблиця 1

№	Питання	Якості
11.	Якою була Ваша остання робота?	Загальне враження про кандидата.
22.	Як Ви отримали попередню роботу?	Ініціативність.
33.	Які Ваші основні досягнення?	Орієнтація на професіональне зростання.
44.	Які були Ваші помилки на минулій роботі?	Чесність, відповідальність.
55.	Що Вам подобалося на попередній роботі, а що ні?	Ставлення до діяльності. Подобаються — сильні сторони кандидата, не подобаються — слабкі сторони.
66.	Як Ви гадаєте, що спонукає людей працювати добре, ефективно?	Мотиватори.
77.	Хто такий успішний працівник?	Виявлення орієнтації на процес чи результат роботи.
88.	Чи було щось, що викликало у Вас труднощі в минулій роботі? Якщо так, то яким чином Ви з ними справлялися?	Як вирішує проблеми, бачить труднощі.
99.	Що для Вас важливо в роботі?	Мотиватори, рагнення/уникнення.
110.	Що Ви чули про наше підприємство?	Наявність чи відсутність ґрунтовної підготовки до співбесіди, схильність до аналізу інформації.
111.	Припустимо, ми Вас прийняли на роботу — опишіть свій перший робочий день.	Активність/пасивність.
112.	Який колектив працює найбільш продуктивно?	Вимоги до колективу, прагнення/уникнення.
113.	Який, на Вашу думку, найбільш типовий конфлікт у колективі?	Ставлення до конфлікту.
114.	Хто такий хороший керівник?	Вимоги до керівника, прагнення/уникнення.
115.	На Вашу думку, як би Вас описав Ваш минулий керівник?	Узгоджується/не узгоджується з самооцінкою.

Фахівці не рекомендують відразу ж задавати питання про компетенції кандидата. Найкраще спочатку задати кілька загальних питань на відсторонені від майбутньої бесіди теми.

Потім варто трохи розповісти про діяльність підприємства, про специфіку роботи на посаді, на яку претендує кандидат. Такий підхід необхідний для того, щоб вивести співрозмовника на важливу розмову про його професійні та особистісні якості. Після цього можна перейти до питань

про освіту, кваліфікації, попередній досвід роботи, особисті якості, вміння та навички кандидата.

Далі слід запитати, що саме його приваблює на підприємстві та вакантній посаді, на яку він претендує.

Потім потрібно з'ясувати, чи задоволений здобувач своєю кар'єрою і темпами її розвитку. На завершення бесіди дізнайтеся думку про попереднє місце роботи, чому вона його не влаштовує чи не влаштовувала.

Ну і звичайно, окрім загальних питань, необхідно поставити ще кілька контрольних, в яких варто торкнутися знань у вузькій сфері. Особливо це стосується таких професій, як лікарі, бухгалтери, програмісти, технологи, юристи і т. д., які може задавати фахівець у спеціалізованій галузі. Якщо людина і справді займалася цим, вона зорієнтується у відповідях, а якщо ні, то скаже щось невизначене або просто надасть невірну відповідь.

Задайте й питання щодо функцій та обов'язків на попередній роботі претендента на посаду. Нехай кандидат розповість вам про свої конкретні зобов'язання, а ви потім поставите йому кілька уточнюючих питань: який результат був досягнутий, скільки людей брало участь у певному проекті тощо. Здобувач, який реально працював над конкретним проектом або виконував певну роботу, без зусиль згадає потрібні вам деталі й вони не будуть суперечити одна одній.

Також не забувайте, що багато хто з кандидатів воліють «прикрасити» свої навички. Наприклад, претендент на посаду вказує в резюме «відмінне знання англійської мови», а при особистій зустрічі не може вільно розповісти про себе англійською, коли його про це просять. Проте, якщо перевірка даного навичку не займе багато часу, то як бути з іншими? Для цього існують спеціальні тестові завдання, які повинен заздалегідь підготувати керівник конкретного підрозділу підприємства, й професіонал має їх не лякатися, а успішно впоратися з їх вирішенням. Усі методи оцінки кандидата повинні бути підібрані таким чином, щоб можна було отримати максимум інформації про кожного претендента на вакантну посаду (див. *Таблицю 2*).

Таблиця 2

Вимоги	Об'єкт оцінки	Методи
Професійні знання	Знання, вміння, навички, необхідні для виконання робіт, що входять у посадові обов'язки	Інтерв'ю, тест-завдання, робоче завдання
Ділові якості	Відповідальність, самостійність, дисциплінованість, інше	Інтерв'ю, експертні оцінки, ділові ігри, логічні задачі
Індивідуально-психологічні якості	Рівень інтелекту, мислення, пам'ять	Психодіагностика

Аналіз результатів

Найскладніше, що вам належить зробити — це прийняти рішення про зарахування на роботу конкретної особи на основі аналізу результатів співбесіди. Заведіть на кожного кандидата окремий файл, в якому будуть відображені основні підсумки — це допоможе вам швидко і легко зорієнтуватися у великій кількості претендентів на посаду.

Найперше, вкажіть відповідність кандидата вашим найважливішим вимогам. Як правило, це бувають освіта, наявність професійних знань, досвід роботи, комунікативні навички, загальний рівень інтелекту тощо. Відмітьте наявність або відсутність у кожного з кандидатів вказаних якостей. Потім, на підставі записів, зроблених під час співбесіди, необхідно проаналізувати отриману інформацію. При цьому треба враховувати і свої особисті враження від спілкування з кандидатами, адже для цього і проводилася співбесіда.

Ви можете оцінити всіх кандидатів на посаду, використовуючи певну шкалу.

Так, наприклад, можна використовувати усім знайому п'ятибальну систему оцінки:

- 5 «Відмінно»
- 4 «Добре»
- 3 «Задовільно»
- 2 «Погано»
- 1 «Дуже погано»

Але пам'ятайте, що не слід проводити оцінку кандидата в процесі самої співбесіди. Найкраще всі висновки робити тільки після її закінчення, з «ясною» головою, проаналізувавши та впорядкувавши усі дані, щоб не втратити важливі деталі. Коли ж рішення прийнято — вже не вагайтеся, повідомляйте про це керівникові та обраному кандидатові на вакантну посаду й оформлюйте усі необхідні документи для прийняття на роботу нового працівника.

Висновки

Співбесіда – це найважливіший етап в рамках підбору персоналу. Видів і типів співбесід існує безліч, і вибір залежить безпосередньо від кадрової політики, особливостей рекрутингу в тій чи іншій компанії, а також від рішень і досвіду самого рекрутера.

Ефективність підбору персоналу залежить від того, наскільки правильно ви підібрали метод проведення співбесіди. Наприклад, якщо мова йде про масовий підбір, то можна застосовувати групову, структуровану співбесіду. Якщо мова йде про посади в топ-менеджменті, то тут проводяться панельні і серійні інтерв'ю, щоб скласти найбільш повну картину про спеціаліста.

Вибрати ефективні рішення для тих чи інших посад вам допоможе в першу чергу практика. Не бійтесь експериментувати з різними форматами,

аналізувати і напрацьовувати власні, авторські методики – і ви зможете знайти рішення, яке оптимально підійде для ваших завдань.

Навчальне видання

Психологія спілкування: конспект лекцій

галузь знань «05 Соціальні та поведінкові науки»
спеціальність «053 Психологія»
освітньо-професійна програма «Психологія»
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Розробник:
доцент кафедри психології, педагогіки та філології
Дмитро Приходько

Комп'ютерний набір
Д.П. Приходько

Видається в авторській редакції

Підписано до друку 14.05.2024 р. Формат 60x84/16.
Гарнітура «Times». Папір для мн. ап.
Ум. друк. арк. . Обл.-вид. арк. .

Адреса редакції і видавця:
ХДАК, Україна, 61057, м. Харків, Бурсацький узвіз, 4
тел. (057) 731-27-83. e-mail: rvv2000k@ukr.net.
Свідоцтво про держреєстрацію ДК №3274 від 04.09.2008 р.