



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут
бізнесу, економіки та менеджменту

Галинська Ю. В.

МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій

Суми
Сумський державний університет
2022

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут
бізнесу, економіки та менеджменту

МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності 292 «*Міжнародні економічні відносини*»
та 242 «*Туризм*»
усіх форм навчання

Затверджено на засіданні кафедри
міжнародних економічних відносин
як конспект лекцій із дисципліни
«Міжнародні бізнес-комунікації».
Протокол № 38 від 21.06.2022.

Суми
Сумський державний університет
2022

Міжнародні бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладач Ю. В. Галинська. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 229 с.

Кафедра міжнародних економічних відносин ННІ БіЕМ

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
Тема 1. Комунікація та її роль у міжнародних відносинах.....	5
Тема 2. Сучасні методи та форми міжнародних бізнес-комунікацій.....	24
Тема 3. Основні моделі бізнес-комунікації.....	64
Тема 4. Теорії комунікації.....	91
Тема 5. Стратегії усних міжнародних бізнес-комунікацій у глобалізованому бізнес-середовищі.....	103
Тема 6. Теорії комунікацій у глобалізованому бізнес-середовищі.....	144
Тема 7. Соціокультурний аспект міжкультурної комунікації.....	166
Тема 8. Стратегії письмових комунікацій.....	195
Тема 9. Стратегії бізнес-комунікацій.....	207
Список літератури.....	224

ВСТУП

Успіх будь-якого бізнесу значною мірою залежить від ефективної комунікації. Комунікації відбуваються серед суб'єктів господарювання, на ринку праці й робочих місцях, в організаціях та між різними групами працівників, власниками і працівниками, покупцями й продавцями, постачальниками послуг та замовниками, продавцями й потенційними клієнтами, а також між людьми всередині організації та представниками преси. Усі ці комунікації впливають на бізнес, де ефективне спілкування буде сприяти діловим інтересам. Сьогодні навички ділового спілкування мають вирішальне значення для успіху будь-якої організації, незважаючи на її розмір, географічне розміщення та місію. Наприклад, кивок означає «так» у багатьох країнах, але «ні» в деяких частинах Болгарії та Греції. У деяких культурах було б надзвичайно грубо вказувати на людину одним пальцем. Навіть поза такими одиничними жестами поняття зорового контакту та особистого простору значно відрізняються. Деякі аудиторії цінують формальність і правила бізнес-протоколу більш, ніж інші. Тому знання особливостей спілкування людей із різних культур є обов'язковим елементом ефективної бізнес-комунікації як на рівні організації, так і на рівні держави.

Сучасне суспільство вийшло на такий етап своєї організації, який вимагає досконаліших процесів як внутрішньої, так і зовнішньої координації. І чим більше розвинена держава, тим міцніша її залежність від інформаційних процесів і технологій.

Розвиток України та її інтеграція до європейського простору порушили низку важливих питань щодо модернізації політичних процесів, ефективності міжнародних комунікацій як інструменту збереження державності й покращання іміджу України на міжнародній арені та виявили проблеми інформаційної безпеки, що ґрунтуються на фактичній залежності всіх сфер життєдіяльності суспільства й держави від надійного функціонування інформаційних і телекомунікаційних систем, технологій та засобів.

ТЕМА 1. КОМУНІКАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

План

Основні поняття міжнародних бізнес-комунікацій.

Роль комунікацій у сучасному суспільстві. Загальні характеристики комунікації.

Завдання міжнародних комунікацій.

Міфи про природу міжкультурної комунікації.

Згідно зі словником іноземних слів Ф. Ф. Павленкова, що ввійшли до складу російської мови 1907 р., термін «комунікація» (лат. *communicatio, communicare* – «робити загальним, зв'язувати, спілкуватися») визначений як: 1) шляхи сполучення (залізничні, водні й т. ін.); 2) спілкування, передавання і приймання інформації (інформація) в людському суспільстві (наприклад, мова як засіб комунікації). Комунікація як передавання інформації та/або обмін інформацією – це один із найбільш властивих людині видів діяльності. Обмін думками, характерний для комунікацій, здійснюється під час спілкування (найпопулярніша форма проведення часу у світі), написання текстів (листи, книги, журнали та газети), малювання (мультфільми, телебачення та кіно). Енджел, Уоршоу та Кіннір (Engel, Warshow, Kinnear, 1994) визначають, що термін «комунікація» – це обмінний процес, здійснюваний між двома або декількома особами, за якого смислову інформацію передають за допомогою навмисно використовуваних символів. Слово «комунікація» означає акт або процес передавання або обміну інформацією, сигналами або повідомленнями, наприклад, розмовою, жестами чи письмом. Технічно кажучи, в акті спілкування ми робимо думки, почуття, інформацію тощо відомими чи зрозумілими іншим за допомогою мови, письма або рухів тіла. Також слово «комунікація» походить від латинського слова «*communicare*», що означає «ділитися». Комунікацію можна визначити як обмін думками чи інформацією між двома чи більше особами з метою

досягнення взаєморозуміння та бажаних дій. Це обмін інформацією за допомогою слів або символів. Саме обмін фактами, ідеями та думками приводить до спільності інтересів, цілей і зусиль.

Метою будь-якого конкретного спілкування може бути намір:

а) розпочати якусь дію;

б) передавати інформацію, ідеї, ставлення, переконання чи почуття;

в) установлювати, визнавати або підтримувати зв'язки або відносини з іншими людьми.

Початок дії

Ініціювання дії може бути досягнуто двома основними категоріями спілкування:

1) висловлюванням потреб і вимог.

Це може варіюватися від дитячого плачу або навіть дзвінка будильника до більш цінного вираження потреб і бажань дорослих. У бізнес-організації це включало б брифінги, інструкції та посібники з процедур;

2) переконанням та мотивацією інших.

Це означає витримати бажану лінію поведінки, іншими словами, дати їм причину (крім власного бажання чи потреби) виконати цю дію. Переконання такого роду, ймовірно, буде основним елементом маркетингу та системи продажів, де відповідь продавця не може бути просто проханням клієнта купити продукт, оскільки він повинен показати, що є переваги для споживача, які зроблять покупку вигідною.

Передавання інформації

Передавання інформації, ідей, поглядів, переконань і почуттів може мати будь-яку кількість конкретних цілей.

Створення обізнаності – Створення розуміння – Переконання інших – Вплив на інших.

«Спілкування – це щось настільки просте й складне, що ми ніколи не зможемо виразити це простими словами», – зазначав Т. С. Метьюз. У своїй книзі «Комунікація в бізнесі»

Пітер Літл дає таке визначення комунікації: «Комунікація – це процес, за допомогою якого інформація передається між окремими особами та/або організаціями, що призводить до розуміння». Інше дуже просте визначення «комунікації» було надане W. H. Ньюман і К. Ф. Саммер: «Спілкування – це обмін фактами, ідеями, думками чи емоціями двома або більше особами». По суті, це смисловий міст між людьми. Використовуючи міст, людина може безпечно перетнути річку непорозумінь».

Саме здатність людства спілкуватися через бар'єри та кордони започаткувала прогрес людства, здатність сприяти швидкому й ефективному спілкуванню в усьому світі зменшила світ і зробила «глобалізацію» реальністю. Комунікація відіграла життєво важливу роль у забезпеченні того, щоб люди, які належать до певної країни, культури чи мовної групи, взаємодіяли та стосувалися людей, які належать до інших країн, культур чи мовних груп.

Спілкування додає сенс людському життю. Це допомагає налагодити стосунки й виховує любов та розуміння, збагачує наші знання про Всесвіт і робить життя корисним.

Однак комунікація вміщує, крім спільності, поняття передавання, значення та інформації. Це означає, що повинен бути приймач, якщо має відбутися зв'язок. Відправник повідомлення повинен урахувувати одержувача під час структурування свого повідомлення з технічного погляду, а також під час його доставлення. Коли одержувача не враховують, відповіді або немає, або відповідь неправильна. Спільне розуміння було б можливим лише тоді, коли особа, якій призначене повідомлення, розуміє його в тому самому сенсі, в якому відправник повідомлення хоче, щоб він його зрозумів. Таким чином, комунікація передбачає щось більше, ніж просте передавання повідомлення або його передавання та фізичне отримання. Правильна інтерпретація повідомлення важлива з погляду ефективності організації. Таким чином, чим

більший ступінь розуміння наявний у спілкуванні, тим більша ймовірність того, що людські дії будуть йти в напрямку досягнення цілей.

Значення та мета спілкування

Подібно до того, як спілкування є життєво важливим для нашого існування в цивілізованому суспільстві, воно також є важливим для функціонування організації. Тож без комунікації не було б організації. Зайве говорити, що комунікація є складовою, яка робить організацію можливою. Це засіб, за допомогою якого здійснюються основні функції управління. Менеджери направляють через спілкування, вони координують через спілкування, і вони укомплектовують персонал, планують та контролюють через спілкування. Практично всім діям в організації передуює спілкування.

Мета спілкування

Для навчання: повчальна функція незмінна й стосується передавання необхідної директиви та вказівок на наступний рівень, щоб могли виконуватися конкретні завдання. Отже, інструкції переважно йдуть згори вниз.

Для інтеграції: Інтеграційна функція комунікації головним чином передбачає доведення до різних груп взаємозв'язок між різними функціями організації бізнесу. Це допомагає в об'єднанні різних функцій управління.

Для інформації: метою або функцією комунікації в організації є інформування особи чи групи про конкретне завдання або політику та процедури компанії тощо. Вище керівництво доводить політику до нижчого рівня через середній рівень. Також нижній рівень інформує верхній рівень про реакцію через середній рівень. Інформація може переходити вертикально, горизонтально та діагонально по всій організації. Стати поінформованим або інформувати інших є основною метою спілкування.

Для оцінювання: перевірка діяльності для формування ідеї або судження про цінність завдання досягається через спілкування. Спілкування є інструментом для оцінювання

особистості чи команди, їх внеску в організацію. Оцінювання власних внесків чи результатів інших або певної ідеологічної схеми вимагає адекватного та ефективного процесу спілкування.

Важливо зазначити, що ефективне спілкування в усній і письмовій формах корисне в усіх сферах бізнесу, таких як управління, технічні, канцелярські та соціальні посади. Уміння добре спілкуватися завжди давало переваги тим, хто ним володіє. Спілкування має багату історію. Стародавній світ, як Схід, так і Захід, залежав від усного спілкування. У Стародавніх Греції та Римі необхідно було спілкуватися, коли вирішували питання на зборах і судах. У період Середньовіччя та Відродження усна традиція прогресувала. У міру того як писемність стала більш важливою як постійний запис спілкування, з'явилися автори та книги про принципи письмового спілкування.

Отже, ми можемо зазначити, що деякі із сучасних принципів письма є сумішшю давніх усних і письмових традицій.

Більшість людей можуть навчитися ефективно спілкуватися для бізнесу, якщо вони готові докласти всіх необхідних зусиль, щоб їх належним чином підготувати.

Інтернет, електронна пошта, голосова пошта, факси та інші бездротові пристрої революціонізували спосіб спілкування людей. Такі технологічні досягнення є новими та кращими інструментами для робочого місця, але також збільшують швидкість, частоту й охоплення зв'язку. Люди з різних кінців світу можуть ефективно працювати разом 24 години на добу. Крім того, розвиток технологій дає можливість усе більшій кількості людей працювати далеко від офісу – у автомобілях, аеропортах, готелях і вдома. Так легше зрозуміти, чому спілкування таке важливе.

Відомий український учений Г. Г. Почепцов визначає комунікацію як процес прискорення обміну інформацією. Як відомо, всякий акт комунікації відбувається між відправником

(адресантом) та одержувачем (адресатом). Для того щоб одержувач зрозумів відправника, потрібний відомий обом комунікантам посередник – мова. Взагалі будь-яка система, що слугує цілям комунікації між двома або більше індивідами, може бути визначена як мова.

Складниками комунікативного акту є процеси створення, збереження, розподілу, поширення, сприйняття інформації та обмін нею між соціальними суб'єктом (комунікатором) і об'єктом (комунікантом).

Поняття «масова комунікація» виникло на початку ХХ століття в США. Його автором вважають психолога Ч. Кулі. Існує багато визначень масової комунікації. Ось деякі з них: це процес швидкого створення механічно або електронно продюгованих дублікатів копій інформації для гетерогенної й часто великої кількості індивідуумів (Mass Media Dictionary, 1992); передавання інформації за допомогою технічних засобів (через пресу, радіо, телебачення, кіно, звуко- й відеозапис) на масову, розташовану в різних місцях, неоднорідну й анонімну аудиторію з метою формування духовних цінностей і здійснення ідеологічного, політичного, економічного й організаційного впливу на оцінювання, думки й поведінку людей (Философский энциклопедический словарь. – Москва : Политиздат, 1983).

Міжнародна комунікація (МК) – спілкування, передавання інформації, пов'язаної з міжнародними відносинами. Тобто це обмін міжнародною інформацією між соціальними суб'єктами, який може бути опосередкований спеціальними технічними засобами з урахуванням впливу соціальних інститутів, членами яких є ці суб'єкти. МК позначає принаймні три явища: 1) процес передавання й поширення інформації; 2) власне інформацію; 3) засоби комунікації. Для соціологічної моделі міжнародної комунікації основними елементами є: 1) соціальні суб'єкти, які прямо або опосередковано взаємодіють в інформаційному процесі; 2) специфічні соціальні інститути цих суб'єктів, які

впливають на таку взаємодію або повністю визначають її;
3) сама інформація.

Міжнародна комунікація може бути формальною або неформальною. До першої належать офіційні ситуації, тривалість і процедура яких регламентовані міжнародними домовленостями, звичаями тих країн, представники яких беруть у них участь. Неформальній комунікації властивий невимушений характер спілкування. До неформальної комунікації можна віднести також масову комунікацію.

Міжнародні комунікації (МК) мають багато спільного зі звичайними комунікаціями, і в той самий час вони мають певні особливості. Так, МК відбуваються без «всесвітнього уряду», між принципово різними структурами, під жорстким контролем, часто в агресивному середовищі. Учасниками МК є не лише окремі особи, а й спеціальні організації (міністерства закордонних справ, дипломатичні представництва, делегації тощо). Завдання таких організацій обов'язково наголошується у відповідних визначеннях. Наприклад, таке загальне поняття, як «Організація для міжнародних комунікацій» означає будь-яку організацію в окремо взятій країні, завданням якої є комунікації або зі світом загалом, або з окремою аудиторією в іншій країні. Оскільки це інша аудиторія, то ми маємо недосконалі знання про її мову й культуру. Інколи, помилково вважаючи, що знання достатні, ми одержуємо негативні результати в МК. Дія міжнародних комунікацій може спрямовуватися як на індивідуальну, так і на масову свідомість.

Засоби комунікації є речовими, матеріальними компонентами комунікативного процесу й завжди визначають способи передавання, збереження, виробництва й поширення культурних цінностей у суспільстві. Виділяють два типи засобів комунікації:

1. Такі, що виникли природно (мова, міміка, жести).
2. Штучно створені (технічні), які також поділяють на класичні (писемність, преса, книги) й сучасні (радіо, телебачення, кінематограф, комп'ютерні мережі,

телекомунікації).

Як і звичайна комунікація, МК проходить переважно в межах двох основних каналів: вербального й зорового. Вербальна комунікація будується на лексично виокремлених одиницях, що відповідають реаліям світу. Це потребує словника, що складається з нескінченної кількості тлумачень. Для комунікантів з однієї країни ці словники близькі за змістом, у разі міжнародної комунікації вони істотно різні.

Комунікація та її роль у міжнародних відносинах ґрунтуються на фактичній залежності всіх сфер життєдіяльності суспільства й держави (економіки, політики, науки, культури, національної й міжнародної безпеки) від нормального обміну інформацією, надійного функціонування інформаційних та телекомунікаційних систем, технологій і засобів. Збільшення й без того величезного світового військового потенціалу за рахунок новітніх інформаційних технологій і засобів впливу на індивідуальну й суспільну свідомість приводить до:

- 1) зміни глобального й регіональних балансів сил;
- 2) внесення додаткової напруженості між традиційними центрами сили й новостворюваними;
- 3) появи нових сфер конфронтації.

Це ставить нові завдання перед спеціалістами з міжнародних відносин. Із кінця ХХ ст. міжнародним співтовариством активно обговорюється глобалізація системи масової комунікації. Це пов'язано з процесом трансформації комунікаційної системи. Останній полягає в розширенні мережі комунікантів, обслуговуваних на великому інформаційному просторі єдиною і в той самий час розгалуженою системою засобів масової комунікації, що контролюється організованою спільною виробників. Глобалізація систем масової комунікації лише посилює дивергентність і дисперсність системи масової комунікації, структурування, фазовість, дискретність мовлення й монополію на неї. Прикладом дисперсності й дивергентності системи масової комунікації може бути система, в якій глядач

споживає новини, виготовлені кореспондентом, змінені редактором та опрацьовані ведучим, включені в програму за пропозицією засновника каналу й інтерпретовані певним чином на прохання керівників телеорганізації (дивергенція). Для глядача ведучий є уособленням автора, насправді ж функція виготовлення повідомлення тут розсіяна між багатьма людьми (дисперсія). Розвиток інформаційних технологій має переважно характер науково-технічний, за яким дуже часто губляться поняття моралі й честі, соціальної відповідальності, психологічної ідентичності тощо. Прикладом може бути мережа «Інтернет». У систему інтернетівського спілкування закладені великі технічні можливості, але зовсім відсутні засоби стримування мовців і контролю за інформацією. З цих причин інтернетівська система спілкування має властивості соціально й психологічно незахищеного об'єкта, в якому порушено звичний соціально-психологічний баланс достовірного-недостовірного, порядного-непорядного, морального-аморального, естетичного-неестетичного і т. ін. Поки інформаційна система «Інтернет» залишається фактом віртуальної реальності, цей дисбаланс і ця незахищеність фатально не шкодять суспільній інформаційній системі, а також самій системі «Інтернет», оскільки вона все-таки існує як технічний витвір. Але як тільки ця віртуальна система стає частиною суспільної інформаційної системи, її основою, то ситуація стає принципово іншою. Інтернет не має ефективних засобів інформаційного захисту. Тому така інформаційна система, а разом із нею й суспільство можуть загинути, як і будь-яка інша природна система, в разі порушення інформаційного балансу й систем захисту.

Ідея глобалізації світових суспільних просторів і пов'язана з нею ідея глобальної культури також мають негативний компонент стереотипізації й масифікації поведінки людей, тобто втягування людини до запрограмованої на певну поведінку маси людей. Усе це руйнує національні культурні цінності країни, яка потрапляє до системи глобальної культури,

і, отже, підпорядковує її інтересам панівної нації в глобальній системі. Створений у наш час глобальний інформаційний світ має явно виражену проамериканську або прозахідну орієнтацію, де пострадянські країни почувають себе неповноцінними й залежними від правил гри в цьому глобальному світі.

На нинішньому етапі Україну сприймають у світі як впливову, правову, демократичну, соціальну державу, де розбудовуються інститути громадянського суспільства, з якою потрібно рахуватися та в яку необхідно інвестувати капітали на майбутнє. Одержавши досить сприятливі стартові можливості в 1991 році під час набуття незалежності, Україна не скористалася ними й цим викликала певне розчарування в зарубіжній суспільній думці. Однак сьогодні, як вважають закордонні експерти, Україна починає створювати власний імідж: через загальну поінформованість або обізнаність, постійну комунікацію на міжнародному рівні та певну відкритість подій, що відбувається в Україні.

Водночас імідж українців, що формується зарубіжною пресою, не є негативним. Навпаки, найчастіше трапляється образ дуже талановитих, освічених людей і нації, яка постраждала від Чорнобильської катастрофи та нападу росії. Українців також вважають звичайною європейською нацією з усіма позитивами й недоліками та політично активними людьми.

Для України є важливими розвиток власного інформаційного простору як ознаки могутності сучасної держави, створення й використання сучасних інформаційних технологій, повноцінна діяльність у світовому інформаційному просторі, надійний та ефективний захист інформаційного простору держави.

Сьогодні Україна для формування власного позитивного іміджу має цілу низку можливостей в економічній, зовнішньополітичній, етнонаціональній, науково-технічній, культурно-гуманітарній, спортивній, туристичній та інших

сферах, які вона належним чином не використовує. Творення політичного іміджу держави – складний і тривалий процес, що повинен здійснюватися свідомо, цілеспрямовано, безперервно, на високому професійному рівні. Виконання цього завдання вимагає прийняття загальної стратегії інформаційної політики держави на коротку та довготермінову перспективу, спрямованої на просування позитивного іміджу України у світовий інформаційний простір. З цією метою вчені пропонують створити спеціальну державну структуру (наприклад, Національний інформаційний центр), яка б збирала й накопичувала світовий досвід у цій галузі, виробляла іміджеву стратегію держави. У своїй діяльності ця структура повинна виходити з національних особливостей і розстановки сил на міжнародній арені, вміло використовувати всі позитивні моменти, що можуть зіграти на користь України. Організаційно це повинна бути самостійна структура, але формально перебувати під егідою Міністерства закордонних справ України, як у низці країн. Окрім поширення позитивної інформації про Україну на закордон й сприяння входження нашої держави до світового інформаційного простору, ця структура повинна займатися узагальненням інформації щодо кількісних і якісних параметрів інформаційної присутності України в зарубіжних країнах або регіонах (так званий зворотний зв'язок). Специфіка законів сучасної світової конкурентної боротьби за виживання в нових умовах породжує принципово нові форми міжнародного протиборства й суперництва. В умовах глобалізації, жорсткої конкуренції за, так би мовити, «місце під сонцем» міжнародним комунікаціям приділяється першочергова увага. Поки що Україна не може протистояти інформаційно-пропагандистським акціям інших держав, які через пряме вторгнення до українського інформаційного простору намагаються забезпечити свої політичні й економічні інтереси, що створює реальну загрозу національній безпеці України в широкому розумінні цього слова. Це вимагає прискореної інформатизації українського

суспільства, впровадження з боку держави новітніх інформаційних технологій, захист вітчизняного інформаційного простору, наповнення його цікавою та важливою інформацією.

Імідж держави створюється орієнтуючись не стільки на сьогодні, скільки на перспективу. Тому під час розроблення заходів із його реалізації необхідно мати на увазі не лише доросле населення зарубіжних країн, а й дитячу аудиторію. Необхідно стимулювати видання іншомовної (принаймні англо-, франко-, німецько- та російськомовної) проукраїнської продукції, розрахованої на дітей і підлітків.

Для розуміння природи міжособистісних комунікацій і ділового спілкування загалом можна порівняти кілька поширених непорозумінь або міфів.

Міфи про природу міжкультурної комунікації

1. Міф «Ми спілкуємося лише тоді, коли самі свідомо й навмисно вибираємо спілкування».

Ми можемо вважати, що управляємо нашими комунікаціями. Наприклад, ми вирішуємо надіслати лист із пропозицією про роботу передбачуваному службовцю або вирішуємо скликати зустріч штату для обговорення важливої проблеми. У таких випадках ми свідомо й навмисно управляємо комунікаціями. Однак ми часто дивуємося, коли наша комунікація дає не той результат, який ми очікували. Наприклад, передбачуваний службовець може відповісти, що він уже прийняв пропозицію про роботу з меншим окладом в меншій фірмі у відповідь на вашу пропозицію. Чому? Минуло кілька днів після співбесіди з ним, а від вашої компанії не було ніякої інформації. Він вирішив, що його не збираються брати на роботу або принаймні він не є кандидатом № 1 для вашої компанії. Фактично він отримав повідомлення про вашу незацікавленість так, як ніби воно було передано йому особисто. Однак причиною затримки в кілька днів раніше, ніж кандидат отримав запрошення на роботу, може бути те, що один із секретарів хворів, а інший – готував великий звіт. Факт полягає в тому, що службовець, який пропонує роботу, своїм мовчанням уже передав повідомлення, не усвідомлюючи цього. І дійсно, всі ми часто передаємо повідомлення, які не маємо наміру передавати.

2. Міф «Слухач розуміє слова так само, як і ми».

Основою цього міфу є припущення про те, що слова мають однакове значення для всіх. Наприклад, у великій організації один із торгових представників за замовленням телефоном просить доставити його негайно. Наступного понеділка клієнт повідомляє, що він не отримав це замовлення. Торговий представник дізнається, що замовлення не було відправлене до п'ятниці. Він скаржиться керівникові відділу доставки, який відповідає: «Але ми дійсно відправили його негайно». Для

торгового представника «негайно» означало в той самий день. А для людини, яка щодня отримує безліч дзвінків із вимогою «відправити відразу» або «відправте вчора», слово «негайно» означало «впродовж тижня». Наведемо ще один приклад: коли вимовляють слово «яблуко» (apple), перші чують або бачать червоне яблуко, другі – зелене, треті – яблучний пиріг, а четверті – комп’ютер. Так чому ж одне й те саме слово має різне значення для різних людей? Однак, насправді, у слів насправді немає значень; їх значення визначаються нашим досвідом і сприйняттям. Слова мають зазначений і супутній аспекти. Конкретне значення слова – це те значення, про яке вже домовилися, або стандартне, наприклад, визначення в словнику. Таким чином, слово «стілець» має певне значення: підтримка того, хто сидить на ньому, зазвичай поодиноці, причому звичайний стілець – із чотирма ніжками і спинкою. Але коли це слово засвоюється, додаються власні значення, тобто ви вводите супутній аспект. Наприклад, слово «стілець» може асоціюватися із зуболікарським або перукарським кріслом, якщо вони є у вашому щоденному оточенні. Супутні значення слів у людей збігаються рідко.

Приклад 1. Слухач часто не розуміє вимовлених нами слів.

(Папа забирає семирічного сина зі школи, садить його в машину і дає яблуко. Хлопчик відкусує соковитий плід, а через деякий час ставить питання: «Тато, а чому яблуко стає коричневим?» Тато, натхнений наданою можливістю навчити сина, пояснює: «Розумієш, синку, яблуко містить багато заліза. Коли ти порушуєш оболонку яблука, вільні іони кисню вступають в сполуки з частинками заліза, утворюючи так звані оксиди заліза. Я не пам’ятаю точної хімічної формули, але ці оксиди заліза мають специфічний рудий колір, за що люди називають їх іржею. Ось такий процес окиснення заліза ти й спостерігаєш на своєму яблуці». Помовчавши трохи, син запитує: «Тато, а з ким ти зараз розмовляв?»).

Приклад 2. Слухач часто не хоче розуміти наших слів.

Найскладніше в комунікації (особливо впливає) – працювати з негативними установками інших людей. Неприязне ставлення може викликати тема або персона. Складніше, якщо працює негативна установка до персони. Тоді будь-які змістовні висловлювання будуть «вивертатися навиворіт».

Приклад 3. Слухач часто додумує сенс вимовлених нами слів.

Домислювання значення одержуваної інформації відбувається на основі наших власних очікувань, побоювань, внутрішніх установок. Як зазначав класик: «Ах, обдурити мене не важко! Я сам обманюватися радий!» Обов'язково потрібно враховувати характер домислювання, яке може виникнути в слухача в процесі комунікації.

Приклад 4. Слухач часто не отримує призначену для нього інформацію.

Часто виникають проблеми з каналами комунікацій, наприклад, їх перевантаження. Ознаками такого перевантаження можуть стати блукаючий погляд слухача, зміна кольору шкіри (вегетативні прояви втоми), що повторюються, мобілізуючи рух (постукування ручкою, погойдування ногою).

3. Міф «Ми спілкуємося переважно за допомогою слів».

Часто люди вважають, що передане повідомлення повинне бути або вимовлене, або написане. Часто наша невербальна комунікація ставить під сумнів словесну. Наприклад, оратор починає лекцію словами: «Я радий бути тут перед вами і поговорити на свою улюблену тему – мотивування людей». Проте його безсловесна комунікація заперечує це: на ньому пожмаканий костюм, замість того, щоб дивитися на аудиторію, він дивиться на папірці, і його голос звучить монотонно. Насправді було передане повідомлення про те, що це буде довгий і нудний день.

Чому ж ми зазвичай краще віримо невербальному, а не вербальному посланню, якщо між ними є суперечності? Людям

легше управляти словами, ніж невербальними засобами спілкування. Більшість із нас думають, що невербальні повідомлення точніше відображають думки людини. Є правда в старому прислів'ї: «Вчинки говорять голосніше, ніж слова».

Приклад 1. Людина вимовляє слова, а адресат одержує образ. Для перетворення на образ інформація, одержана слухачем, проходить чотири змістовних фільтри, що мають форму запитань: хто? що? як? навіщо?.

Для людини-слухача змістовні фільтри, що визначають якість підсумкового образу, мають такий порядок:

1. ЯК зі мною говорять? Агресивно, пасивно, незрозуміло, невпевнено та ін.

2. ХТО зі мною говорить? Мається на увазі не лише статус, а й який він, «людина говорить», – знає або недосвідчений, жорсткий або м'який, серйозний або жартівник.

3. НАВІЩО мені це потрібно? Дуже важливо актуалізувати одержану інформацію, інакше вийде як у відомому анекдоті: «Доктор, я буду жити?» – «А сенс?». Якщо цей фільтр мотивації не пройдений, інформація з голови попросту «вилетить».

4. ЩО мені повідомляють? Ось тут, нарешті, й з'являється образ.

Як підготуватися до комунікації? Необхідно пройти такі етапи:

1. Спочатку потрібно відповісти на запитання: «ЩО?», тобто визначити, який образ повинен залишитися в голові в адресата після нашого спілкування. Це – мета комунікації.

2. Потім необхідно відповісти на запитання: «ХТО та людина, з якою ви будете спілкуватися, в кого потрібно сформулювати потрібний вам образ?». Це – об'єкт комунікації. Зауважте, що об'єктом може бути одна людина або група людей. У груповому форматі переконання потрібно управляти якимсь чином у голові кожного. «Це складно?» – запитаєте ви. Так, непросто. Але є певні закономірності такого сприйняття, про які ми будемо говорити в наступних розділах.

3. Потрібно враховувати, НАВІЩО слухачеві потрібен ваш образ. Це – мотиваційне обґрунтування комунікації.

4. Після цього з'являється розуміння, ЯК донести до людини потрібний вам образ: як себе подати, якими словами висловити, з якою інтонацією, усно або письмово і т. ін. Це – характер комунікації. Людина приходить до розуміння «як» в останню чергу, а слухач саме це сприймає в першу чергу. Така «порядкова» розбіжність робить комунікацію досить складним процесом, а небажання (нездатність) враховувати це під час підготовки комунікації призводить мовця до краху задуманого.

4. Міф «Невербальне спілкування – це мова мовчання».

Термін «мова тіла» часто неправильно використовують замість поняття «невербальної комунікації». Багато хто вважає, що невербальну комунікацію можна почути, її можна лише побачити. Невербальне спілкування використовує всі п'ять почуттів. Жести, пози, хода – беззвучні невербальні послання, але такими посланнями є також і тон голосу, ляскання в долоні й рукостискання. Невербальні повідомлення можна почути, відчути і спробувати так само, як і побачити.

5. Міф «Спілкування – це односпрямована дія».

Основою цього міфу є припущення, що наше послання доходить до одержувача в незмінному вигляді й там залишається. В усіх нас є такі приклади, коли люди спілкувалися з нами так, як вони швидше говорили нам, що розмовляли з нами. Наприклад, інспектор говорить таким тоном, від якого зникає будь-яке бажання ставити запитання або відповідати інакше, ніж просто пасивним ствердним кивком. Якщо ви неправильно виконали завдання, бос може сказати: «Я ж тобі говорив, як саме це робити». Кожного з нас коли-небудь звинувачували в тому, що ми говорили людям, замість того щоб обмінюватися з ними інформацією.

Спілкування – це двоспрямована дія. Двоспрямована комунікація завжди триває довше, ніж односпрямована. Інша,

більш важлива, відмінність полягає в тому, що повідомлення передається точніше. Основною причиною підвищення точності є наявність відповідної реакції. У цьому разі зворотний зв'язок – це реакція слухача на вербальні й невербальні повідомлення мовця. Основною функцією зворотного зв'язку є те, що вона дозволяє промовцям бачити, наскільки добре вони здійснюють цілі початкового повідомлення. Загалом ефективну комунікацію від неефективної відрізняє здатність сторін точно розуміти одна одну.

6. Міф «Повідомлення, що ми надсилаємо, ідентичне тому, яке отримує слухач».

Усі ми схильні думати, що повідомлення, яке ми надсилаємо, наш слухач одержує саме таким, яким ми його надсилали. Припустимо, наприклад, що ви надсилаєте лист приятелеві, який мешкає в іншому штаті, запрошуючи цю людину погостювати у вас по дорозі додому в наступному місяці. Вас дратує те, що ви не отримуєте ніякої відповіді на лист. Чому ж ваш приятель не відповів? Проблема може бути не в тому, що він не відповів, а в тому, що ваш лист загубили на пошті. А може ви ненароком забули вкласти лист, коли запечатувала конверт, і ваш друг взагалі не отримав повідомлення. Також парадокс полягає в тому, що повідомлення в тому вигляді, в якому його в кінцевому підсумку отримує слухач, ніколи не буває точно таким, яким ми його відправляли. Повідомлення, яке ми надіслали, може бути ідеально зрозумілим нам, але не слухачеві через якесь втручання, яке ні ми, ні слухач не в змозі контролювати, як, наприклад, втрата листи в попередньому прикладі. Як уже зазначали, в людей не може бути однакового досвіду. Тому одне й те саме повідомлення, сприйняте однією людиною, ніколи не буде ідентичним повідомленню, сприйнятому іншими.

7. Міф «Інформації не буває занадто багато».

Працівники організацій іноді говорять: «Ніхто мені нічого не говорить, я просто тут працюю». Дійсно, іноді люди не

одержують інформації, необхідної їм для того, щоб належним чином виконати свою роботу. З іншого боку, намагаючись інформувати підлеглих, деякі організації застосовують таку стратегію, за якої всім працівникам розсилається маса інформації з усіх питань. Часто вважають, що чим більше інформації буде передано підлеглим, тим продуктивнішою буде їх робота. Іноді людям дають занадто багато інформації і вони страждають від перевантаження. Проблема одержання невеликої кількості інформації, щоб її можна було розумно використовувати, більш поширена, ніж багато хто звик вважати. За останні 50 років розвиток копіювальних апаратів та інших видів механічного відтворення значно розширило наші можливості у виробництві та поширенні інформації. Але наша людська здатність сприймати та обробляти інформацію залишилася практично незмінною. Ми розмовляємо приблизно з тією самою швидкістю, що й 50 років тому. Ми слухаємо і розуміємо приблизно на тому самому рівні, що й 50 років тому. Тому не дивно, що інформаційне перевантаження є основною проблемою для людей у багатьох організаціях. Нам потрібно так само ретельно думати про кількість інформації, як і про її якість. Тому, як показують ці сім міфів і реальностей про природу комунікацій, комунікації можуть бути дуже складним видом діяльності.

Джон М. Пенроуз

(John M. Penrose).

ТЕМА 2. СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ФОРМИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

План

*Феномен самопрезентації та її роль під час ведення перемовин.
Самопрезентація в публічному виступі. Перше враження.
Проведення ефективних нарад на різних рівнях. Основні помилки
під час полеміки на загальних заходах.
Моделі міжнародних переговорів. Секрети успішних перемовин.*

«Самопрезентація», що походить від англійського слова «self-presentation», означає самоподання, презентування себе. За будь-якого спілкування зі співрозмовником чи з аудиторією ми себе презентуємо, рекомендуємо, представляємо. Це і є самопрезентація. Навіть просто перебуваючи там, де є інші люди, ми здебільшого підсвідомо себе презентуємо. Інші люди оцінюють нас за нашою зовнішністю, настроєм, тембром голосу, змістом наших висловлювань, жестами та позою. І в результаті вони формують свою думку, внаслідок якої вішається безліч ярликів, які згодом визначають поведінку під час спілкування з нами. Як інша людина побачить нас під час першої зустрічі, як оцінить, дуже залежатиме наше майбутнє спілкування з нею. Чи візьме вона нас на роботу, чи довірить новий проект, чи позичить грошей нарешті. Звідси висновок: наш життєвий успіх впливає на те, як нас оцінюють інші люди. Це звичайно не сенсація, але прийняти це потрібно усвідомлено, а тому вміння презентувати себе іншим людям і є володіння мистецтвом самопрезентації. Психологи зазвичай рекомендують такі техніки самопрезентації:

1. «Підбудовування» і «віддзеркалення»: ви даєте зрозуміти людині, що ви з нею «однієї крові», у вас подібні цінності, прагнення, статус.

Розрахунок простий – будь-яка людина усвідомлено чи неусвідомлено ставить себе в центр світобудови, тому найбільшою повагою в неї будуть користуватися ті, хто на неї

схожий. Існує чимало простих способів застосування цієї техніки самопрезентації: заздалегідь з'ясувати хобі та інші інтереси людини, завести про них розмову, дати зрозуміти, що ви теж цим цікавитеся (привіт від Дейла Карнегі); копіювати жести, характерні вирази та позу людини (він фіксує це на рівні підсвідомості і йому стає комфортно у вашому суспільстві); подібно одягнутися; скласти психологічний портрет людини і відповідно реагувати на новини та пропозиції – робити це так, як робив би він.

2. «Я – ватажок»: ви даєте співрозмовникові відчуття вашу перевагу, змушуєте визнати вас лідером. Звісно, таку техніку самопрезентації потрібно застосовувати дуже обережно.

Прийоми – також різноманітні: ставити на самому початку розмови несподівані запитання, що змушують візаві виправдовуватися; відповідний вираз особи – вальяжний, зібраний або гордовитий – залежно від аудиторії; підкреслення (ніби ненароком, тут не можна діяти напролом) певних деталей своєї біографії.

Усі вищеперелічені прийоми самопрезентації для компетентних партнерів знайомі, і вони вас «розшифрують». І розуміння ними того, що ви нещирі, що ви просто презентуєте, може вийти вам боком. Люди занадто різні, застосовуючи вищезазначені техніки самопрезентації, ви здебільшого йдете напролом, використовуючи найочевидніші методики. Це може погано закінчитися. Різними бувають ситуації, а також цілі, з якими ви презентуєте себе. Презентація на співбесіді та презентація себе людині протилежної статі, на яку ви не проти справити враження, – це дві великі різниці. Самопрезентація – справа тонка. І проводити самопрезентації необхідно обережно та обдуманно.

Про що потрібно пам'ятати і знати під час самопрезентації особистості?

1. Ніколи не застосовуйте грубих методів маніпуляції. Люди завжди зрозуміють, що до чого. До того ж постійні маніпуляції практично неможливі або їх дуже важко здійснити.

2. Під час самопрезентації не прикрашайте свою особистість – лише подайте її в потрібному світлі. Покажіть і зробіть центром уваги саме той бік особистості, що застосовується в цій конкретній ситуації і з цією конкретною людиною.

3. Презентувати себе потрібно саме як особистість, продемонструвавши свої внутрішні якості, тому що оцінювання завжди відбувається саме за ними. Не за ступенем навичок спілкування, а тому чи беззлобні ви чи навпаки, впевнені в собі чи безвільні, гармонійні чи суперечливі. Добре, якщо оточуючі відразу складуть правильне уявлення про вашу особистість – згодом не буде непорозуміння та розчарування щодо вас.

4. Третій пункт перекреслює можливості для власне презентації себе. Але це зовсім негаразд. Потрібно пам'ятати ще одне правило, яке діє. Презентація своїх особистісних внутрішніх якостей повинна бути щирою, але у світлі особливостей ваших співрозмовників. І тут важливо знайти «точки контакту» між особистістю співрозмовника та вашою й ненастирливо на них наголосити. Тут немає жодної суперечності. Будь-яка особистість сприймається по-різному, оскільки це залежить від того, хто її сприймає. Ось, наприклад: щиру людину одні вважатимуть доброю, а інші скажуть, що її доброзичливість – це підлабузництво. Тому в самопрезентації центром уваги повинні стати ті якості співрозмовників, які аналогічні до ваших, і це допоможе співрозмовникам краще зрозуміти вас. Такі «точки контакту» можна виділити під час спілкування, як зовсім відкрито і відверто (так, я теж люблю порядок! – Показавши на чистоту робочого столу колеги), так і більш витончено і ненав'язливо. І в цьому вам повинна допомогти інтуїція під час розмови.

5. Під час проведення самопрезентації своєї особи потрібно бути максимально відкритим, щоб співрозмовники змогли відчутти ваш настрій та оцінили вашу щирість. І це справді дуже важливо! Довіра – це одна з основних складових будь-якої самопрезентації. Потрібно підкреслити, що все, про

що йшлося вище, стосується саме самопрезентації особистості, і пам'ятати про ці правила необхідно, якщо ви налаштовані на установлення тривалих довірчих відносин. Додержання вищеперелічених правил ще не дає гарантії успіху, описати теоретично всі життєві ситуації просто неможливо. Іноді потрібен погляд із боку. І тут не потрібно вдаватися до порад друзів та знайомих, навіть найщиріше їх бажання в наданні допомоги не дасть результату. Справа у тому, що, знаючи вас як особистість у різних ситуаціях, звикнувши до ваших особливостей, вони не зможуть скласти своє враження про вашу персону, як уперше. Вміння робити чудову самопрезентацію – це внутрішній стан комфорту, досягнення мети в спілкуванні та взаємне задоволення від цього процесу.

Завдання 1. Завдання спрямоване на розвиток впевненості в собі та позитивної точки зору. Почніть малювати стіну з цегли. Заповніть перший ряд цеглинками з описом ваших академічних досягнень – всі здані іспити та закінчені курси. Зробити це дуже просто. Наступний ряд заповніть тими навичками, які ви маєте, але за якими ви не склали іспити. Не забувайте про дрібниці: згадайте про все, що ви вмієте. Наступний ряд – досягнення особистого плану. Можливо, ви займалися благодійністю, щось організували, щось подолали, зробили серйозні кроки всупереч порадам та упередженням. Останній ряд повинен бути заповнений вашими плюсами – особистими позитивними якостями: на вас можна покластися, ви веселий, чесний, добрий та ін. Обміркуйте та опишіть результати. Ось те, що вам потрібно рекламувати. Завдяки саме цим якостям ви подобаєтеся собі та оточенню. Будуйте стіну та зміцнюйте впевненість у собі. Тепер ви знаєте, в чому ваша сила.

Самопрезентація в публічному виступі

Самопрезентація як найважливіший аспект публічного виступу. Будь-яка ділова особа в процесі спілкування прагне впливати на партнерів, спонукати їх до певних дій, переконувати та мотивувати. Безперечний метод впливу –

публічний виступ, наприклад, на конференції. Ефективна підготовка та якісне проведення публічного виступу гарантують ораторові, що аудиторія ухвалить сприятливе для нього рішення – затвердить, купить, проголосує, візьме участь, підпише контракт, почне співпрацювати тощо. Для результативного публічного виступу має значення як зміст виступу, так і враження, яке оратор справить на публіку. Зовнішній вигляд, стиль, манери, імідж оратора часом красномовніші, ніж його слова. Важливо пам'ятати, що в оратора під час публічного виступу є не лише слухачі, а й глядачі. Тому головний візуальний об'єкт у громадському виступі – це сам оратор.

Які труднощі можуть виникнути, якщо промовець не приділяє уваги самопрезентації?

1. Справа в тому, що імідж формується в будь-якому разі. Якщо не приділяти йому особливої уваги, він може відкрити не найвиграшніші якості оратора. У цьому випадку переваги оратора можуть загубитися.

2. Самопрезентація – це управління враженням, яке оратор здійснює на аудиторію з метою впливу на неї. Впливати на аудиторію необхідно, щоб досягти поставленої мети. Останніми роками популярним стало слово «харизма». Дослівно з давньогрецької воно означає «привертати до себе увагу». Слово «харизма» походить від слова «харити». У давньогрецькій міфології це три богині краси та витонченості. Слова «харизма», «характер», «харя» мають один корінь. Тобто бути харизматичним у процесі публічного виступу означає вміти робити успішну самопрезентацію, притягувати та утримувати увагу аудиторії.

3. Важливо, що самопрезентація відбувається завжди, незалежно від того, наскільки оратор її уявляє і як до неї ставиться.

Наприклад, два співробітники мають намір виступити на конференції. Один одягає найкращий дорогий діловий костюм, білу сорочку, модну краватку, інший – джинси та старий светр. Самопрезентацію роблять обидва! Перший демонструє статус,

престиж, повагу. Другий – незалежність, наївність, самостійність.

Розмову про самопрезентацію є сенс пов'язати з поняттям «імідж». «Імідж» дослівно з англійської означає «образ». Але «імідж» і «образ» – не одне й те саме. Насамперед тому, що в російській мові слово «образ» має п'ять різних значень: вид, вигляд, характер, порядок, відображення. Найближчий до англійського слова «імідж» російський термін «думка». Імідж – думка, судження, що містить оцінювання і відношення. У результаті самопрезентації й формується імідж. Імідж оратора важливий, оскільки він формує готовність слухачів діяти тим чи іншим чином. Позитивний імідж: якщо учасникові ділової комунікації не вдається так піднести себе, щоб сформуванню в партнера позитивний і престижний образ, розраховувати на успіх не доводиться. Наш образ – це наш портрет, який ми показуємо оточенню, він повинен працювати на нас, а не проти нас, повинен правдиво відобразити кращі якості й бути простим та щирим.

Завдання 2. Під час формування першого враження існує «ефект ореолу». Він призводить до помилок соціального сприйняття. Експерименти Олексія Болдаєва показали, що залежно від запропонованого статусу людини змінювалися її описи. Двом групам дорослих людей було запропоновано описати людину за однією фотографією (відомого театрального актора). Одна група сказала, що це портрет героя, а інша – злочинця. Експеримент № 1 засвідчив, що сприйняття респондентів змінювалося відповідно до зазначеного статусу людини на фото та демонструвало помилки нерівності.

Експеримент № 2 демонстрував помилки привабливості. Двом групам учителів показали одну й ту саму справу учня з докладною інформацією про нього. Але одній групі до справи додали привабливу фотографію, а іншій – непривабливу. Попросили оцінити рівень інтелекту, характер, відносини з однолітками, плани на майбутнє та багато іншого. Експеримент показав, що привабливому учневі вчителі приписували такі

якості: високий рівень інтелекту, прекрасний характер, високий статус серед однолітків, блискучі перспективи та майбутнє, тобто переоцінювали його за всіма параметрами, у той час як непривабливий учень був негативно оцінений за всіма параметрами.

Тест 1 « Чи вмієте ви виступати? »

Відповідати на запитання потрібно так чи ні. У разі позитивної відповіді зарахуйте собі 2 бали.

1. Чи потребуєте Ви ретельної підготовки до виступу залежно від складу аудиторії, навіть якщо Ви не раз доповідали на цю тему?

2. Чи відчуваєте себе після виступу «вичавленим», чи відчуваєте різке зниження працездатності?

3. Чи завжди однаково починаєте виступ?

4. Чи хвилюєтеся перед виступом настільки, що повинні долати себе?

5. Чи приходите задовго до початку виступу?

6. Чи потрібні Вам 3–5 хвилин, щоб установити початковий контакт з аудиторією та змусити уважно Вас вислухати?

7. Чи прагнете Ви говорити точно за накресленим планом?

8. Чи любите Ви під час виступу рухатися?

9. Чи відповідаєте на зауваження під час їх надходження, не групуючи їх?

10. Чи встигаєте під час виступу пожартувати?

Відповіді: Більше ніж 12 балів – ви вмієте підкорити собі аудиторію, не допускаєте вольностей у поведінці на трибуні та в промові, але зайва незалежність від аудиторії може зробити вас нечутливим до інтересів слухачів. Менше ніж 12 балів – ви самі підкоряєтеся аудиторії, орієнтуючись на її реакцію, але прагнення в усьому слідувати за нею може призвести до втрати авторитету та ефекту від сказаного.

Перше враження

Аксіома публічного виступу свідчить: в оратора ніколи не буде іншого випадку справити перше враження. Перше враження містить емоційний та оцінний компоненти. Дослідження підтверджують, що у 75 % випадків перше враження виявляється правильним. Що фіксується для формування першого враження: зовнішній вигляд, оформлення зовнішності, експресія, зовнішня промовистість, виконувана дія, можливі якості особистості. Очевидно, що ораторові має сенс спеціально продумувати, як формуватиметься перше враження про нього, які акценти доречно розставити на момент появи перед публікою. Перше враження складається на основі вербальних (те, що ми говоримо), вокальних (те, як ми говоримо) та візуальних (те, як ми в цьому разі виглядаємо) компонентів спілкування. Вербальні компоненти – це сенс перших 10 слів, до яких входять слова вітання, презентування себе, передавання вашого ставлення до зустрічі. Обов'язково потрібно вимовляти ім'я людини, на яку ви хочете справити гарне перше враження. Вокальні компоненти – те, як ми говоримо ці слова: швидкість, інтонація, тембр, гучність, наголос, ритміка. Для кожного слова існує лише один спосіб його написання та більше сотні помітних на слух і за змістом варіантів його виголошення. Вокальна гнучкість надає семантичної різноманітності одним і тим самим словам. До візуальних компонентів (те, як ми виглядаємо в процесі спілкування), на які потрібно звертати увагу, належать: міміка, погляд, жести, постава, одяг. Багато чого з того, що ви хочете сказати, ви можете висловити своїми жестами, одягом та манерою поведінки.

Способи привернення уваги аудиторії на початку виступу:

- посмішка, доброзичливий погляд;
- привітання, що включає рукоштовпання та слова;

- звернення до партнера на ім'я, по батькові, з цією метою – представлення, знайомство, обмін візитними картками;
- прояв дружнього прихилення до себе, використання для цього жарту, гумору, компліментів, видимої участі;
- підкреслення значущості партнера, фірми, яку він представляє, прояв поваги до нього, що демонструються словами, мімікою, жестами, позою, організацією просторового середовища;

- відкрите визнання переваг вашого партнера.

Впевненість у собі безсумнівно сприяє успіху самопрезентації, бо невпевнена в собі людина все ставить під сумнів перед тим, як щось сказати, сумнівається у своїх можливостях, довго думає.

Для розвитку впевненості в собі можна рекомендувати такі кроки:

1. Перестаньте критикувати себе.
2. Перестаньте скаржитися.
3. Займіться своєю фізичною формою.
4. Здобудьте незалежність.
5. Дивіться на світ позитивно.

Ефектний початок виступу:

- співпереживання;
- парадоксальний початок;
- несподіване запитання;
- інтригуючий опис;
- цікавий чи незвичайно поданий факт;
- оригінальна цитата;
- комплімент присутнім;
- наочний приклад;
- жарт;
- звернення до безпосередніх інтересів аудиторії.

Завдання висновку:

- узагальнити найважливіше у виступі;
- посилити враження, закріпити сказане;
- поставити конкретні завдання.

Наприкінці не повинно бути нових думок і нових фактів – це психологічно марно.

Завдання 3. Уявіть, що відбувається виступ двох промовців перед аудиторією. У результаті виступу аудиторія повинна вчинити необхідні ораторові дії: проголосувати, купити, прийти, ухвалити рішення, затвердити план тощо. Питання: на чий заклик до дій відреагує аудиторія? Прокоментуйте відповідь. Оратор 1 з'являється перед аудиторією точно в обумовлений час, починає хвилина в хвилину, одягнений сучасно, в діловому стилі, володіє правильною українською мовою, говорить дохідливо. Оратор 2 спізнюється, на очах аудиторії п'є таблетки, виглядає неохайно, притуплює ногами, крутить у руках аркуші з текстом, рідко дивиться у вічі слухачам, зловживає словами-паразитами.

Нарада

Нарада – це форма множення інтелектуальних можливостей керівників та вироблення правильних шляхів управління персоналом. Чому ж керівники називають наради однією з основних причин вічного дефіциту часу, зриву термінів робіт і просто втоми, що навалюється до кінця робочого дня? Зазвичай справа полягає у невмінні проводити наради. Ось і розтягуються вони на довгий час, а рідкісні цінні думки тонуть у болоті довгих слововиливів. Організація та проведення нарад коштують компанії дорого. Участь у них беруть найоплачуваніші співробітники. У середньому на це йде одна третина їх робочого часу. Проста математика – третина зарплати менеджерів йде на оплату їх участі в нарадах. Компанія розраховує, що цей час витрачається з користю. А насправді 44 % нарад неефективні. За даними опитувань Wall Street Journal, 15 годин на тиждень у середньому витрачають на наради менеджери, 25 % зустрічей зайві.

Вирішити питання можна «дешевше» – за допомогою телефонної розмови, поштою або службовою запискою. На

жаль, поки що рідко навчають майбутніх керівників навіть азам мистецтва проведення нарад. Це справді мистецтво, тому що лише дуже майстерний керівник здатний забезпечувати під час наради конструктивний критичний розгляд пропозицій, що усуваються, уникнувши в цьому разі переходу критики на особистості, особистих образ і конфліктних ситуацій.

Багато нарад приречені на невдачу до того, як вони почнуться. Тому що той, хто керує цією нарадою, забув насамперед підготуватися до неї. Він уподібнився до капітана, який бажає керувати кораблем, не маючи чіткого уявлення про його курс. Тому насамперед необхідно чітко визначити характер тієї наради, яку ви маєте намір провести.

Фахівці виділяють такі типи нарад:

1) навчальну (конференція), мета якої дати учасникам необхідні знання та підвищити їх кваліфікацію;

2) інформаційну, необхідну для узагальнення відомостей та вивчення різних поглядів на проблеми, що виникають;

3) роз'яснювальну, під час якої керівництво прагне переконати співробітників у правильності господарської політики й неминучості вжитих кроків;

4) проблемну, яка полягає в тому, щоб розробити метод вирішення існуючих проблем.

Незважаючи на те, що нарада є поширеним інструментом управління, не кожен керівник має чітке уявлення, в яких випадках і яким чином його краще використовувати. Як наслідок, наради виявляються неефективними, справляють враження марної трати часу. Тому багато менеджерів скептично до них ставляться. Але якщо керівникові знайомі особливості цієї форми роботи, він здатний легко домагатися своєї мети. Зазвичай нарада виконує такі функції, як передавання інформації, оцінювання ситуації, оцінювання реакції співробітників, коригування спільних дій, вироблення рішень. Щоб ефективно використовувати наради, потрібно розібратися в їх перевагах та недоліках. Однією з переваг наради як інструменту управління є забезпечення лояльності

співробітників до рішення, що приймається. Навіть якщо в компанії панує жорсткий авторитарний стиль, ставлення співробітників до рішення, ухваленого після обговорення, буде більш лояльним, особливо якщо керівник аргументовано пояснить, чому потрібно зробити саме так на відміну від ситуації, коли те саме рішення просто спущене «згори», і люди не мають можливості висловити своє ставлення до нього, крім як у кулуарах. Крім того, нарада дає можливість залучити ресурси групи до пошуку оптимального рішення. Як відомо, одна голова добре, а дві – краще. Знову ж таки, навіть у ситуації авторитарного стилю управління (коли рішення приймає формальний лідер одноосібно) нарада дозволяє розширити «проблемне поле» ситуації, що склалася і, що ще важливіше, збільшити кількість варіантів виконання завдання.

Ще один позитивний аспект наради – можливість швидко отримати зворотний зв'язок «знизу», дізнатися про те, що відбувається в компанії, про настрої людей, їх потреби, рівень розуміння проблем компанії, ставлення до політики вищого керівництва тощо.

Звісно, нарада має й свої мінуси. І один із найбільш істотних – необхідність виділення часу. Керівник повинен сам відволіктися від поточної роботи та відволікти своїх підлеглих. Часто виявляється, що питання є нагальним і не терпить зволікання. Іноді керівник, побоюючись тривалої наради, вважає за краще прийняти рішення одноосібно, щоб заощадити час. Однак необхідно зазначити, що правильно організована нарада зазвичай триває не більше ніж півтори години.

Типові помилки проведення нарад

Ситуація 1. Відсутність чіткої мети. Ініціатор наради не до кінця усвідомлює, який результат хоче одержати в результаті. Справжні цілі наради нікому не зрозумілі, немає видимої користі. Люди приходять на нараду лише тому, що за неявку чекають на ті чи інші заходи. Хоч один раз у житті, але все-таки кожному з нас траплялося бути присутнім на нарадах, після

довгоочікуваного завершення якої залишається лише відчуття безцільно витраченого часу. Ведучий може довго й досить-таки емоційно говорити про будь-які проблеми (іноді про актуальні проблеми організації, що хвилюють багатьох співробітників), але всім зрозуміло, що ця розмова ні до чого не веде, не передбачає будь-яких реальних дій. До цієї категорії належать наради, коли кілька учасників обговорюють проблему, але знову-таки за принципом «поговорили й розійшлися». Ефективній нараді необхідна чітка мета та конкретні завдання. Причому сформульовані вони повинні бути не в термінах процесу («поговорити про...», «обговорити проблему...», «накреслити шляхи вирішення...» тощо), а в термінах результату («дати учасникам інформацію про...», «отримати зворотний зв'язок із питання...», «узгодити порядок взаємодії в проєкті А між учасниками В та С...» тощо).

Ситуація 2. Недостатня підготовка до наради. Виглядати це може, наприклад, так. У компанії планується змінити систему фінансової мотивації персоналу. Мета наради – підвищити лояльність працівників до ухваленого рішення. За 1 тиждень до наради учасникам було роздано матеріали, в яких викладено нову систему мотивації. Проте в матеріалах немає докладної вступної статті, що пояснює позицію керівництва. Самі матеріали викладені складною, малозрозумілою мовою. У результаті більшість часу на нараді витрачена на з'ясування непорозумінь, що виникли через нерозуміння учасниками суті системи, яку хочуть увести. Мета наради – підвищити лояльність співробітників до ухваленого рішення – досягнута лише частково.

Ситуація 3. Розмитість меж (найчастіше трапляється ситуація розмитих тимчасових меж). Нарада стає нескінченно довгим процесом із розмитими тимчасовими межами. Це водночас і симптом недостатньої продуманості структури наради.

Ситуація 4. Надмірна формалізація, відсутність внутрішньої мотивації ведучого та учасників наради на її

проведення. Найвище керівництво компанії зобов'язало керівників відділів проводити щотижневі оперативні наради. Водночас воно мало на увазі, що на цих нарадах вирішуватимуться поточні питання. Однак самі керівники відділів не вміють користуватися нарадою як інструментом, вважають її лише марною тратою часу і просто не знають, про що потрібно на них говорити. Наслідок: наради проводять, але оперативне планування існує само собою.

Ситуація 5. Неадекватність цілей наради. Нарada – це лише інструмент. І як будь-який інструмент важливо використовувати за призначенням. Можна, звісно, молотком забивати кнопки. Але це незручно. А ось розрізати шилом папір просто не вдасться. Так і нараду іноді намагаються використовувати для зовсім не підходящих цілей. Наприклад, в одній компанії на щотижневій нараді керівників середньої ланки (директорів магазинів) генеральний директор знову й знову сподівається підвищити компетентність своїх співробітників, зробити так, щоб вони зрозуміли, як потрібно керувати своїми підлеглими. Результат мінімальний: монологи директора забирають по чотири-п'ять годин щотижня, а «віз і нині там».

Ситуація 6. Цілі наради та методи її проведення суперечать одна одній. Наприклад, керівник ставить за мету ухвалити спільне рішення, а обмежується монологом із проблеми хвилин на 60. Насамкінець запитує: «Хто що хоче сказати?» Ніхто вже нічого не хоче сказати, всі мовчать і думають про те, як якнайшвидше піти з наради і повернутися до своїх рутинних справ.

Методи проведення нарад

1. Доповідь – один учасник виступає з доповіддю з певної теми. Важливо, щоб доповідь займала не більше ніж сім хвилин, оскільки це саме той час, упродовж якого в середньому здатні утримувати увагу слухачі.

2. Обмін думками (обмін інформацією) – кожен із учасників по черзі висловлюється на певну тему (відповідає на

конкретне запитання). Наприклад, «ситуація в підрозділі за останній тиждень», «як реагують співробітники вашого підрозділу на зміни, що відбуваються» або «ваше оцінювання ризиків щодо обговорюваного проєкту». Метод гарний тим, що дозволяє створити цілісну картину за рахунок того, що кожен учасник наради бере слово.

3. Мозковий штурм – учасники в хаотичному порядку вигадують відповіді (рішення) на конкретне питання (проблему). У цьому разі необхідна ситуація безоцінності стосовно ідей, оскільки основне завдання – генерувати якнайбільше ідей, навіть найабсурдніших. Потрібно попередити співробітників, щоб вони не критикували пропозиції колег і взагалі не вимовляли слово «ні». Тоді ситуація буде невимушеною, і ніхто не буде замикатися в собі. Згодом з усієї різноманітності можна вибрати ті рішення, які найбільше підходять. Метод хороший тим, що дозволяє вийти за межі шаблонів. Він дозволяє використовувати ресурс групи та знаходити творчі рішення складних завдань.

4. Обговорення – будь-який з учасників може взяти слово з питання, але не всі повинні висловлюватися в обов'язковому порядку. Цей метод корисний, коли проблему вже обговорювали і всі мали можливість виступити, проте ще залишилися спірні моменти, і питання наразі не вирішене.

Як провести конструктивну нараду

У кожній нараді є два моменти, якими необхідно керувати ведучому. Існує предмет наради, конкретне питання, яке потрібно вирішити, узгодити або просто довести до відома учасників. І є стосунки між людьми – учасниками наради. Загалом правила ефективних нарад можна сформулювати таким чином:

1. Поставте конкретну мету – навіщо ви проводите нараду. Обов'язково перевірте, чи ця мета може бути досягнута за допомогою наради.

2. Визначте, за допомогою яких прийомів проведення наради ви досягнете цієї мети.

3. Установіть час наради і досягайте того, щоб вона не лише почалася, а й закінчилася вчасно.

4. Незалежно від мети наради обов'язково залиште час на те, щоб учасники поставили запитання та висловили свою позицію.

5. Визначте ліміт виступу учасників, зокрема свій ліміт. Промови, що займають понад сім хвилин, не припустимі, навіть якщо слово бере керівник.

Етапи конструктивної наради

1. Підготовка наради

Для забезпечення високої ефективності нарад керівні працівники повинні додержуватися таких п'яти правил:

1. Необхідно чітко та однозначно визначити тему та бажаний результат наради. Нерідко тема визначена так розпливчато, має на увазі стільки аспектів, що після обговорення учасників залишається почуття незадоволеності. Крім того, потрібно визначити для себе, який результат вам необхідний: ухвалити рішення з того чи іншого питання; виробити рекомендації для ухвалення такого рішення; переконати присутніх, що вже вжиті правильні кроки.

2. Ретельно розробіть порядок денний, виберіть найбільш доцільну послідовність розгляду питань. У цьому разі виходьте не з ділових критеріїв, а з психологічних. Починати найкраще з тієї підтеми, яку можна вирішити найлегше. Досягнутий у такий спосіб «успіх» підбадьорить учасників наради. Виділіть питання, що можуть викликати жваву дискусію, і продумайте, як надати цій дискусії потрібний напрямок. Особливо складні проблеми постарайтеся проілюструвати наочними матеріалами, тому що краще один раз побачити, ніж сто разів почути. Заздалегідь обміркуйте, які риси характеру тих чи інших

учасників наради можуть виявитися під час її проведення та як потрібно на них реагувати. Продумайте, як залучити до обговорення проблем навіть найбільш інертних і небагатомовних присутніх. Думка цієї категорії фахівців може бути дуже цінною і не можна їм давати відмовчуватися.

3. Ознайомте учасників наради з фактами, що обговорюватимуться під час дискусії. Таке ознайомлення можна організувати на початку наради, надавши їй майбутнім учасникам відповідну документацію.

4. Надішліть якомога раніше запрошення особам, які повинні взяти участь у нараді. З такого запрошення повинно бути зрозуміло, якими є тема та мета наради. Той, хто не може ефективно допомогти в досягненні бажаних результатів, але повинен бути поінформований про нараду, може потім отримати протокол та ознайомитися з результатами.

5. Виберіть місце проведення наради, виходячи з його цілей. Умови розміщення учасників мають дуже велике значення для створення відповідної ділової ситуації. Приміщення повинно мати нормальну температуру повітря, хорошу вентиляцію та не надто розкішну обстановку. Кожен із присутніх повинен мати можливість легко бачити й чути промовця.

2. Початок наради

Починати нараду потрібно вчасно. У вступному слові необхідно чітко й конкретно описати обговорювану проблему і ще раз звернути увагу присутніх на кінцеву мету наради. Щоб створити стимул для дискусії, наголосіть на практичній значущості обговорюваних питань, а ще краще – відразу поставте перед слухачами низку конкретних питань. Особливо постарайтеся, щоб чітко було видно зв'язок між темою наради та інтересами тих його учасників, кому вона може здатися марною. Погодьте з учасниками наради правила спільної

роботи. Доручіть одному з учасників ведення протоколу. Вступне слово повинне займати 10 хвилин. Рекомендується записати основну тему та черговість підтем на дошці таким чином, щоб вони весь час були перед очима слухачів та доповідачів.

3. Організація дискусії

Організувати дискусію можна по-різному. Відкрита та плідна дискусія можлива лише в атмосфері невимушеності. Радимо постійно зберігати спокійний і дружній тон, надмірна офіційність здатна пригнітити дискусію. Спробуйте побудувати виступи в такому порядку, щоб дискусія поступово розвивалася. Якщо ви дійсно хочете отримати користь із наради, вам необхідно ознайомитися з усіма поглядами на обговорювані проблеми, зокрема, й протилежними вашому. А це означає, що вам потрібно дуже обережно вибирати слова. Гостра репліка типу «це абсолютно неправильно» або «ви докорінно помиляєтеся» вбиває думку і зачіпає почуття власної гідності в промовця, а отже, перегороджує дорогу справжній дискусії. Іноді буває корисним негайно оцінювати кожну пропозицію, яку вносять. Однак якщо є побоювання, що критичні оцінювання можуть остудити творчий запал учасників, краще використовувати метод так званої «мозкової атаки». Тут дозволяється висловлювати будь-які, найнеймовірніші на перший погляд, пропозиції, а критика їх заборонена до закінчення «атаки». Розвитку дискусії в потрібному напрямку ви зможете досягти лише в тому разі, якщо весь час стежитимете, щоб доповідачі залишалися в рамках обговорюваної проблеми і їх «не заносило» вбік. Але діяти в цьому разі необхідно дипломатично.

Як потрібно полемізувати, щоб не скривдити та не принизити опонента?

- Незважаючи на роздратування, говоріть повільно й тихо.

- Звертайтеся не безпосередньо до свого супротивника, а до всієї аудиторії. Завдяки цьому виникає ділова та спокійна обстановка.

- На самому початку своєї репліки наголосіть, що з деяких питань погляди ваші та вашого опонента повністю збігаються. Можна навіть підкріпити це якимось новим аргументом. І лише потім можна переходити до контраргументів, формулюючи їх як конкретні питання.

- Вміле поставлення питань – найправильніший засіб керування процесом дискусії. Завдяки цьому методу можна перемикає увагу присутніх з однієї теми на іншу; націлювати увагу на ті аспекти проблеми, які залишилися в тіні. Це дає можливість з'ясувати нові важливі дані або змусити учасників наради зайняти більш чітку позицію щодо того чи іншого питання.

- Одна з найважливіших вимог до керівника наради: не нав'язуйте із самого початку свою позицію іншим учасникам. Пам'ятайте, що посада керівника надає вашим словам особливої ваги і ті з присутніх, які додержуються протилежних поглядів на проблему, можуть просто не наважитися їх висловити, щоб не суперечити начальству. Крім того, нейтральна позиція зовсім не відкидає можливості висловити свою думку, лише потрібно викладати її від третьої особи: «Нещодавно читав, що...» або сформулювати як питання: «А може варто задуматися над питанням...».

4. Завершення наради

- Закінчуючи нараду, коротко підсумуйте проведене обговорення та визначте подальші заходи, які плануються здійснити згідно з ухваленим рішенням.

- Нараду завершуйте на позитивній ноті. Це дозволяє домогтися впевненості в тому, що всі присутні чітко розуміють, про що йшлося на нараді, вони мають переконання, що в процесі дискусії досягнуто певного прогресу.

- Результати наради необхідно зафіксувати в протоколі та розіслати всім особам, які повинні бути про них поінформовані.

- Ефективність наради повністю залежить від загального стилю керівництва. Принцип «у цьому будинку господар» неминуче позначиться на атмосфері наради. Відкритої та невимушеної дискусії в цьому разі не вийде. Така дискусія можлива лише за справді колегіального стилю керівництва.

5. Типи учасників наради

Під час проведення наради потрібно виходити з того, що часто доводиться мати справу з тими самими характерними типами учасників обговорення. Нижче наведені поради щодо того, як із ними поводитися або як їх нейтралізувати.

Сперечальник. Зберігати незворушність і діяльність. Надати групі учасників можливість спростовувати його твердження.

Позитивіст. Запропонувати йому підбиття підсумків, свідомо втягнути в дискусію.

Всезнайка. Закликати групу учасників зайняти певну позицію щодо її тверджень.

Балакучий. Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.

Сором'язливий. Ставити нескладні питання, зміцнювати впевненість у його силах.

Негативіст. Визнати та оцінити його знання та досвід.

Не виявляє інтересу. Запитати його про роботу. Навести приклади його сфери інтересів.

«Велика шишка». Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але...»

Розпитуючий. Адресувати його питання групі учасників.

Кам'яні особи. Ці тримають свої думки при собі, а можливо, діляться ними з босом після того, як інші розійдуться.

Слушні їх пропозиції чи ні, але вам постійно доводиться гадати, яку гру ці люди ведуть і на чий стороні вони.

Заводили вболівальників. Вони засвоїли різучу силу слів «Ви маєте рацію. Я ніколи не думав про це».

Оратори. Ці починають говорити м'яко, потім розходяться і навіть хвилин через 15 не в змозі зупинитися, викидаючи із себе щось різуче слух і те, що ображає свідомість. Проникнення в суть речей підмінюється в них емоціями та красномовством. Складається враження, що вони зі шкіри геть лізуть, щоб переконати насамперед самих себе, а не вас. Поводьтеся з ними з обережністю або взагалі не звертайте на них уваги.

«Адвокати диявола». Для них усе спірне. Добре те, що подібно до настирливого обвинувача вони часто докопуються до правди. Погано те, що вони забирають занадто багато часу і завдають багато шкоди. На нараду потрібно запрошувати не більше одного з них.

Руйнівники. Слова не можуть вимовити, щоб не занাপастити чийсь ідею, чийсь проєкт чи «наступити» на чиесь самолюбство.

Любителі розслабитися. Вони відкидаються на спинку стільця, зручніше влаштувають ноги, налаштувуються на довгий приємний відпочинок і зовсім не поспішають вирішувати питання, винесені на порядок денний. Доцільно зустрічатися з такими партнерами в холі або приміщенні, де немає стільців.

Державні мужі. Ці просувають себе або змушують рухатися вперед нараду за рахунок умілого поводження з людьми. Теоретично такою державною особою повинен бути керівник наради.

6. Загальні поради

6.1. Не пошкодуйте 10 хвилин на те, щоб скласти собі хоча б схематичний план майбутньої наради. Намітьте, кому в якій черговості дати слово, на що звернути особливу увагу присутніх і чого потрібно домогатися від них.

6.2. Привчіть виділяти в кожному виступі основну думку. Абстрагуйтеся від «словесного шуму», властивого багатьом фахівцям, які щиро вважають, що стисло висловити свою думку чи пропозицію просто не солідно і тому намагаються повністю зайняти відведений їм за регламентом час.

6.3. Пригнічуйте будь-які спалахи емоційності під час наради. Пам'ятайте про те, що емоції різко знижують результативність обміну думками, проте сильно збільшують тривалість нарад.

6.4. Негайно припиняйте спроби окремих фахівців заморочити голову іншим присутнім, використовуючи для цієї мети вкрай специфічну термінологію, зрозумілу лише їм самим.

6.5. Постарайтеся до останнього часу приховати від учасників наради (якщо вони ваші підлеглі) особисту думку, з якою ви прийшли на цю нараду.

7. Методи проведення наради

Методика номінальної групи. Цю методику використовують у групах, у яких є індивідууми із сильним характером, які пригнічують інших учасників наради, або особи, які відволікають усіх сторонніми розмовами. Методика складається з трьох стадій аналізування можливих причин існування проблеми. На першій стадії зібраних учасників наради просять не розмовляти один з одним. Звідси термін «номінальна група», вербальна взаємодія між її членами не дозволяється. Кожного з присутніх просять написати на аркуші паперу основні, з його погляду, причини цієї проблеми. На другій стадії керівник просить кожного по черзі прочитати вголос одну із записаних ним причин. Під час читання ведучий робить записи на дошці. Потім керівник пропонує учасникам навести іншу причину і т. д., поки не будуть опитані всі члени групи. Кожну запропоновану причину заносять до списку керівника лише один раз. На завершальній стадії уважно вивчають перелік керівника і ранжують причини проблеми. Коли їх багато, закритим ранжуванням вибирають п'ять найвагоміших.

Підсумки ранжирування збирають та узагальнюють. Така процедура сприяє виявленню найсерйозніших причин обговорюваної проблеми.

Основні переваги номінальної групи полягають у такому:

- кожний член групи має однаковий вплив;
- ідеї всіма сприймаються з більшою готовністю;
- члени групи можуть бути незнайомі, що не впливає на

продуктивність їх роботи;

- виключається попереднє оцінювання ідей;
- ефективніше використовується час.

Мозковий штурм (брейнстормінг). Це широко відома методика для вироблення творчих рішень щодо великого кола проблем. Керівник групи ставить проблему. Помічники записують запропоновані рішення відразу, як їх висловлюють члени групи. Основне завдання – отримати якнайбільше оригінальних рішень. Учасників заохочують виявляти творчий підхід незалежно від ступеня здійсненності їх пропозицій. Нікому заборонено пояснювати чи критикувати висловлені пропозиції. Активне висловлювання пропозицій триває доти, доки вони не вичерпаються. Теоретичне обґрунтування методики будується на тому, що стосовно творчості одна ідея тягне за собою іншу. Лише коли творчий потенціал учасників вичерпається, дозволяється оцінювати висловлені пропозиції. Основні правила мозкового штурму:

- вільне висловлювання ідей незалежно від якості.

Акцентують на кількості пропозицій;

- критикувати ідеї не можна доти, поки всі не висловляться;

- критика повинна бути спрямована на ідею, а не на автора;

- заохочується вдосконалення та комбінування раніше висловлених пропозицій.

Методика відповідей із кола. Ця методика – ідеальний спосіб дати можливість висловитися кожному учасникові. Оголосивши питання, керівник пропонує прокоментувати його

одному з учасників групи. Потім просить зробити те саме його сусіда справа (або ліворуч) і далі по колу, поки не висловиться кожний. Основний принцип – ніхто не одержує слово вдруге, поки всі не виступлять. Як і процедура номінальної групи, ця методика дозволяє уникнути тиску учасників із сильним характером.

Проблема групового мислення. Нерідко в малих групах спостерігається тенденція до групового мислення (угруповання мислення). Воно проявляється тоді, коли згода стає найважливішою. Можна використовувати прийом для запобігання груповому мисленню.

По-перше, керівник повинен зобов'язати кожного члена групи висловлюватися критично. Таким чином, сумніви і заперечення будуть виявлені та обговорені відкрито, а не заперечені. Керівник повинен подати особистий приклад сприйняття критики своїх ідей та думок. Часто це не просто, і цьому потрібно навчатись у членів групи.

По-друге, щодо завдання керівник повинен бути неупередженим; йому не потрібно говорити, якому з кількох варіантів вирішення проблеми він віддає перевагу.

По-третє, членам групи доцільно звернутися за порадою і рекомендацією до співробітників своїх підрозділів, що заслуговують на довіру, всередині організації. Це дозволить побачити проблему з боку свіжим поглядом.

Завершення наради не означає автоматичного вирішення обговорюваної проблеми. Керівникові необхідно робити очевидні планомірні зусилля обов'язкового втілення розробленої стратегії в життя. З цією метою:

- проаналізуйте процес та результати наради;
- уважно перегляньте протокол результатів;
- розмножте та розішліть короткий протокол тим, хто виконуватиме рішення;
- контролюйте процес та виконання рішень;
- створіть умови для реалізації накреслених заходів.

Не можна виключати ймовірності невдалого завершення наради, що не повинно кидати керівника в зневіру. Потрібно впоратися з негативними емоціями й набути досвіду із ситуації.

Бар'єри, що вміщують цінності, ставлення. І особистість, і ставлення є складними когнітивними процесами. Відмінність полягає в тому, що особистість зазвичай розглядають як цілісну людину, тоді як ставлення може бути частиною особистості. Термін ставлення описує людей і пояснює їх поведінку. Точніше, ставлення можна визначити як стійку тенденцію відчувати й поводитися певним чином щодо якогось об'єкта. Наприклад: Наїм не любить нічних змін, тому він негативно ставиться до свого робочого призначення. Ставлення одержувача до повідомлення може визначити прийняти чи відхилити його. На ефективність також впливають цінності, установки та думки комунікантів. Люди реагують позитивно, коли отримують приємне повідомлення. Погляди одержувачів інформації впливатимуть на їх відповіді. Ця відповідь може задовольнити бажання відправника або навпаки. Іноді люди реагують згідно зі своїм ставленням до ситуації, а не до фактів. Довіра до відправника важлива для одержання сприятливої реакції. Часто люди більше реагують на своє ставлення до джерела інформації, ніж на саму інформацію. Ефективна комунікація створює довіру, пишучи та розмовляючи чесно й справедливо та враховуючи погляд одержувача. Інші обставини, такі як стреси навколишнього середовища, особисті проблеми та чутливість, впливають на ставлення, думки й реакції.

Моделі міжнародних переговорів

Міжнародні переговори – особливий вид взаємодії учасників міжнародних відносин із метою врегулювання конфліктів, вирішення суперечок або налагодження співпраці в різних галузях, узгодження зовнішньополітичних акцій за допомогою взаємного обговорення представниками держав

різноманітних питань двосторонніх та багатосторонніх відносин. Міжнародні переговори розглядають як організований процес міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, орієнтований на вирішення конфліктів або розвиток співробітництва, що передбачає спільне ухвалення певного рішення, яке матиме міжнародне значення. Незважаючи на те, що історія міжнародних переговорів налічує тисячоліття, їх наукове дослідження розпочалося в середині минулого століття. Упродовж тривалого часу їх зводили до дипломатичних переговорів із військових або торгових питань, вони були засобом затвердження результатів військових дій, їх оформляли як мирні договори або фіксували як правила торгової взаємодії у вигляді торговельних правил. З початку 50-х років ХХ ст. відбулося ускладнення переговорів як за змістом, так і за кількістю учасників, кожному з яких під час виконання дипломатичних завдань необхідно враховувати сотні чинників. На сучасному етапі науковці мають вагому теоретичну базу досліджень переговорного процесу. Вчені-політологи та фахівці в галузі міжнародних відносин усе частіше звертаються до міждисциплінарного методологічного інструментарію, що дає можливість значно розширити спектр традиційних аналітичних підходів, зорієнтованих на вивчення якісних характеристик переговорних процесів, це значно підвищить точність прогнозування. Але застосування математичних методів для прикладного вивчення міжнародних переговорів є дискусійним питанням. Застосування кількісних показників та вимірювань у дослідженні міжнародних відносин призводить до критичних зауважень, незважаючи на які, проблема використання математики в дослідженні політичних ситуацій та процесів є однією з ключових питань розвитку цієї сфери. Ще Т. Сааті зазначав необхідність розроблення універсальної логіки і точних методів для оцінювання впливу різних політик на досягнення поставлених цілей. Серед математичних засобів, що застосовують сьогодні у сфері вивчення політики, прийнято виокремлювати такі типи: засоби математичної статистики,

апарат алгебраїчних і диференціальних рівнянь, засоби «нефізичного» походження – теорія ігор, комп'ютерне моделювання, інформаційно-логічні системи, «некількісні розділи» математики. Дослідження на їх основі набули вагомого опрацювання насамперед у працях американських учених. Але загальний розвиток кількісних досліджень стримується недостатнім рівнем теоретичних уявлень у галузі політології у фахівців-математиків. Водночас застосування кількісних методів виправдане, тому що вони: по-перше, дають можливість виокремити раніше не очевидні взаємозв'язки між суб'єктами внутрішньополітичних і міжнародних відносин; по-друге, важливі під час визначення прихованих ресурсів і можливостей взаємодії учасників; по-третє, необхідні для уточнення альтернатив імовірних сценаріїв розвитку ситуації та способів дії. Застосування кількісних методів у дослідженні політичних процесів ускладнене певними обставинами. Здебільшого існуючі концепції міжнародних переговорів і способів аналізування ситуації практично не підлягають формалізації. Крім того, в такій сфері, як міжнародні відносини, часто доводиться враховувати наявність значної кількості суб'єктивних моментів, об'єктів, які не підлягають розчленуванню, великий ступінь невизначеності й високий рівень динамізму. Необхідно також пам'ятати, що в багатьох випадках неусувною перешкодою для формулювання коректних висновків може стати нестача інформації. Серед багатьох моделей міжнародних переговорів базовими є моделі переговорного торгу та ігрові моделі. Метод торгу вважають історично першою моделлю ведення переговорів. Вирізняють три його основні стратегії – жорстку, м'яку та змішану. Досягнення консенсусу за допомогою жорсткого або конфронтаційного торгу орієнтоване на застосування силових прийомів, розрахованих на маніпулювання поведінкою партнера. Здійснення тиску, звинувачення – це методи жорсткого торгу, метою яких є домогтися поступок від партнера. У цьому разі обидві сторони діють так, щоб за мінімальних витрат відвоювати в суперника

якомога більше. Конфронтаційний підхід до переговорів може цілком завершитися консенсусом унаслідок тривалого та нудного виторговування поступок партнерами один в одного. Але після таких переговорів у кожного з учасників залишиться певна репутація, яка може відіграти несподівану роль (часто негативну) під час проведення наступних переговорів. Тактика торгу призводить до порушення балансу сторін, і сторони мають справу з асиметричним типом розв'язку, причому баланс необов'язково буде на користь сильнішого партнера. Але тактика торгу має неприємну особливість – те, що виграє один, програє інший. При цьому орієнтація на стратегію торгу допускає симетричну ситуацію – її може використати інша сторона. Використання м'якого стилю під час позиційного обговорення на переговорах може зумовити посилення позицій опонентів, які є прихильниками жорсткої лінії і під час переговорів вдаються до погроз та наполягають на поступках. У відповідь на жорстку лінію партнери-учасники переговорного процесу досить часто схильні демонструвати жорсткість у відповідь, а поступки породжують бажання дійти взаємної згоди. Теорію ігор створено американським математиком угорського походження Дж. фон Нейманом та економістом О. Моргенштерном у середині XX століття. Дещо згодом її почали використовувати в теорії переговорів американські вчені Г. Райффа, А. Рапопорт і Т. Шеллінг, виділивши «ігри з нульовою сумою» (переможець отримує все), «ігри з позитивною сумою» (кожен щось виграє) і особливо – «змішані ігри». У рамках теорії ігор вирізняють інтегративні переговори (партнерські, кооперативні) або переговори полемічні (конфліктні). Прагнення відійти від крайнощів зумовило метод «принципових переговорів, розроблених у рамках гарвардського проєкту з переговорів Р. Фішером і У. Юрі. Інтегративні переговори часто називають партнерськими, оскільки відповідно до формулювання теорії ігор основними в них є прагнення й воля до об'єднання, «інтегрування» своїх стратегій заради збільшення стартового потенціалу кожного партнера. Водночас

метою гри є досягнення всіма учасниками в результаті переговорів «позитивної суми» (додатної). Метод (принципових) раціональних переговорів використовують для вирішення проблем на основі їх якісних властивостей по суті справи і водночас не торгуючись. Метод раціональних переговорів передбачає використання жорсткого підходу до розгляду суті справи та м'якого – у відносинах між учасниками переговорів. Під час побудови моделі міжнародних переговорів можна застосовувати всі перелічені моделі, й досить важко визначити, яка з них підходить краще. Застосування тієї чи іншої моделі залежить від конкретної мети дослідження і проблем, які необхідно вирішити. Отже, вчені дійшли до побудови моделей переговорів на основі математичних методів, зокрема теорії ігор. Але вищезгадані моделі, що базуються на стратегії торгу, також можна змоделювати за допомогою теорії ігор. Тобто виникла потреба в міждисциплінарних дослідженнях процесів міжнародних переговорів. Включаючи у свій інструментарій кількісні методи, сучасні політологічні дослідження використовують напрацювання не лише емпіричних наук, а й математики, фізики, біології, інформатики. За всієї суперечливості оцінювання результатів поєднання гуманітарних та природничих наук у рамках єдиного проекту дослідження міжнародних переговорів і переговорних процесів загалом досвід роботи в цій галузі можна вважати обнадійливим.

Перемовини

У списку найефективніших інструментів для досягнення бізнес-мети лідирують переговори. Але, як і будь-який інструмент високого класу, переговори потребують точності, аналізу, практики – відпрацьованих ходів та техніки. Ідеальних переговорників немає. Людина, яка щойно отримала контракт на кілька мільйонів доларів, може не знати, як змусити сина піти вчити уроки. Чарівних слів, застосовуваних для переговорів різної складності, немає. Але є ефективні методики та «золоті правила», знаючи й застосовуючи які, ви зможете досягти

успішного проведення навіть найуспішніших на перший погляд переговорів.

Переговори є обмін думками задля досягнення будь-якої мети. Переговори складаються з трьох основних стадій:

1. Стадія підготовки переговорів передбачає здійснення таких етапів:

1.1. Вибір засобів ведення переговорів.

На цьому етапі виявляють сукупність різних підходів чи процедур переговорів, засоби, необхідні для їх здійснення; визначають посередників, арбітраж, суд та інших, які б сприяли вирішенню проблеми; вибирають підхід до обох сторін.

1.2. Установлення контакту між сторонами:

- установлюють контакт телефоном, факсом, електронною поштою;
- висловлюють бажання розпочати переговори й координувати підходи до проблеми;
- встановлюють відносини, яким характерні взаємна згода, довіра, повага, часто взаємні симпатії, розвивають переговорну взаємодію;
- домовляються про обов'язковість процедури переговорів;
- домовляються про залучення до взаємодії всіх зацікавлених сторін.

1.3. Збирання та аналіз необхідної для переговорів інформації:

- виявляють, збирають та аналізують відповідні відомості про людей та сутність справи, що стосуються предмета переговорів;
- перевіряють точність даних;
- мінімізують ймовірність негативного впливу неправильних чи недоступних даних;

- виявляють основні інтереси всіх сторін, які беруть участь у переговорах.

1.4. Розроблення плану сторін переговорів:

- визначають стратегію й тактику, здатні привести сторони до згоди;
- виявляють тактику, що відповідає ситуації та специфіці спірних питань, які підлягають обговоренню.

1.5. Формування атмосфери взаємної довіри:

- проводять психологічну підготовку до участі в переговорах з основних спірних питань;
- готують умови для сприйняття та розуміння інформації й мінімізують ефект впливу стереотипів;
- формують атмосферу визнання сторонами законності спірних питань;
- створюють обстановку довіри та ефективної комунікації.

2. Стадія процесу переговорів вміщує такі етапи:

2.1. Початок переговорного процесу:

- представляють учасників переговорів з обох сторін;
- сторони обмінюються думками, демонструють добру волю слухати, поділяти ідеї, відкрито висловлювати міркування, бажання домовитися в мирній обстановці;
- вибудовують генеральну лінію поведінки;
- з'ясовують взаємні очікування переговорів;
- формують позиції сторін.

2.2. Виявлення спірних питань та формулювання порядку денного:

- визначають сферу переговорів, що має стосунок до інтересів сторін;

- виявляють та формулюють спірні питання, які підлягають обговоренню;
- сторони прагнуть до вироблення угоди зі спірних питань;
- обговорення починають із таких спірних питань, розбіжності з яких менш серйозні, а ймовірність угоди досить висока;
- використовують прийоми активного слухання спірних питань з одержанням додаткової інформації.

2.3. Розкриття глибинних інтересів сторін:

- вивчають спірні питання по одному, а потім у комплексі, щоб виявити інтереси, потреби та принципові відносини учасників переговорів;
- учасники переговорів намагаються прийняти чужі інтереси як власні.

2.4. Розроблення варіантів пропозицій для домовленості:

- учасники прагнуть вибрати прийнятний варіант із наявних чи сформулювати новий;
- роблять огляд потреб усіх сторін, у якому пов'язані воедино всі спірні питання;
- розробляють критерії або пропонують чинні норми, якими можна буде керуватися під час обговорення угоди;
- формулюють принципи угоди;
- послідовно вирішують спірні питання, найбільш складні поділяють на дрібніші, на які легше дати прийнятну для сторін відповідь;
- варіанти рішень вибирають як із пропозицій, що подаються сторонами індивідуально, так і з тих, які були розроблені в процесі спільної дискусії.

3. Стадія досягнення згоди передбачає такі етапи:

3.1. Виявлення варіантів для угоди:

- детально розглядають інтереси обох сторін;
- установлюють зв'язок між інтересами та наявними варіантами вирішення проблеми;
- оцінюють ефективність обраних варіантів рішень.

3.2. Остаточне обговорення варіантів рішень:

- вибирають один із наявних варіантів, за допомогою поступок сторонами відбувається рух сторін назустріч одна одній;
- створюють досконаліший варіант на основі обраного;
- формулюють остаточне рішення;
- сторони працюють над процедурою досягнення основної угоди.

3.3. Досягнення формальної згоди:

- досягають згоди, що може бути закріплена у вигляді юридичного документа (договору, контракту);
- обговорюють умови виконання договору (контракту);
- розробляють можливі шляхи подолання перешкод до виконання договору (контракту);
- передбачають процедуру контролю за його виконанням;
- домовленості надають формалізованого характеру та розробляють механізми примусу й зобов'язань: гарантії виконання, справедливості та неупередженості контролю.

Техніки ведення переговорів

Існують різні техніки ведення переговорів, що можуть допомогти упоратися з маніпуляцією вашого співрозмовника і зацікавити вашого опонента своєю пропозицією. Ми розглянемо базові з них.

1. Маленькі ходи – техніка ведення переговорів із клієнтами. Суть цієї техніки полягає у відстеженні реакції опонента на ваші пропозиції. Ви не видаєте відразу всієї суті переговорів, а поступово починаєте крок за кроком підводити опонента до основної думки, спостерігаючи за реакцією. Якщо

реакція вашого співрозмовника протилежна тій, на яку ви очікували, то ви змінюєте процес розмови і знову спостерігаєте.

Припустимо, ви говорите своєму опонентові, що отримали його контакт від Ольги Андріївни та чекаєте на реакцію співрозмовника. Якщо співрозмовник не розуміє, хто така Ольга Андріївна, то краще відійти від цього і повернути розмову в інше русло, а якщо він говорить: «Так, так, від Ольги Андріївни...» – скажіть... Тобто вам зрозуміло, що співрозмовник вас розуміє, і ви можете продовжувати розмову в цьому ключі.

2. Силове плече – техніка ведення жорстких переговорів, коли один співрозмовник усвідомлює, що може впливати на рішення опонента. Але про конструктивні переговори тут не може бути мови, оскільки одна сторона розуміє, що друга сильніша й може маніпулювати. Внутрішній спостерігач припускає, що ви під час переговорів повинні бути напоготові й спостерігати за тактикою, якої додержується ваш опонент. Ця техніка дозволить вам не спрямувати конструктивні переговори в деструктивне русло.

3. Метод порожньої шафи. Цю техніку можете використовувати, якщо хочете «збити» ціну товару вашого опонента. Коли вам озвучують ціну, наприклад, 10 000 грн, ви говорите, що таких грошей у вас немає, а є лише 7 500 грн. Продавець зазвичай піде на поступки. Особливо це стосується товару, який давно не продається. Але ви не повинні йти на хитрощі продавця, який знижуватиме ціну поступово. Адже у вас в кишені лише 7 500 грн!

4. «Якщо» замість «Ні». Досвідчені переговорники, які бажають повернути результат ділової зустрічі на користь, використовують фразу «Якщо». Якщо ви мені поступитеся ціною на 20 %, то я вам надам партію товару за такою ціною. Якщо ж ви постійно відмовлятиметеся від пропозицій опонента, то ваші переговори не закінчатся позитивним результатом для вас. Тому на кожну пропозицію відповідайте «Якщо...».

Як виглядає техніка «Якщо» замість «Ні» під час переговорів?

Якщо вам пропонують:

– Згоден купити ці шкіряні крісла в офіс, лише якщо дасте на додачу засіб для догляду за ними, або

– Якщо я куплю ці крісла в офіс, зробіть знижку?

Якщо пропонують ви:

– Звичайно зроблю знижку на цю партію товару, але лише якщо купите на додачу скриньку для зберігання, або

– Якби я скинув ціну до..., чи ви були б готові купити цю партію товару?

– Склалося враження, що наша пропозиція не викликала інтересу. Що скажете, якщо...

– Думаю, що тут ти не маєш рації, хоча, якщо під словами... передбачається..., я цілком можу погодитися.

Як протистояти техніці «Якщо» замість «Ні»?

Якщо ви стали об'єктом застосування техніки «Якщо» замість «Ні»:

Наполягайте на своєму, можливо партнер блефує і насправді його все влаштовує. Але! Майте на увазі, ви можете бути й неправими. Тоді ризикуєте втратити клієнта / замовника. Тож подумайте двічі.

Використовуйте у відповідь техніку «Якщо» замість «Ні»: на кожне «Якщо» співрозмовника відповідайте своїм «Якщо», домагаючись вигідного та рівноправного рішення для обох сторін.

5. Техніка регуляції емоційного стану. Ця техніка дозволяє керувати станом людини за допомогою підвищення та зниження психічного напруження як у себе, так і в ділового партнера. Реалізується за допомогою поведінкових прийомів. Застосовуйте їх, виходячи з особливостей ситуації, де перебуваєте.

Ефективна комунікація чи прийоми, що знижують напруження під час переговорів:

- підкреслюйте спільність із співрозмовником, подібність інтересів, думок, рис характеру тощо:
 - Сьогодні перед нами стоїть одне спільне завдання – вирішити цю проблему;
- акцентуйте на значущості партнера та його думок:
 - Якщо чесно, дуже ціную, що в нашій команді є така людина, як ти!;
- оцінюйте свій емоційний стан і стан співрозмовника:
 - Зізнатися, дещо збентежений...;
 - Бачу, ти в деякому збентеженні;
- цікавтеся проблемами опонента:
 - Як у вас справи з тим проєктом, який хотіли реалізувати минулого року?;
- дайте партнерові можливість висловитися та виговоритися;
 - якщо ви неправі, визнайте помилку;
 - звертайтеся до фактів та оперуйте ними;
 - говоріть спокійно і впевнено;
 - пропонуйте конкретні способи вирішення проблеми;
 - підтримуйте оптимальну дистанцію з партнером, контактуйте візуально.

Правила ведення переговорів

Візьміть на озброєння ще кілька порад щодо проведення успішних переговорів.

1. Зазвичай людям властиво зазнавати стороннього впливу, тому в процесі переговорів необхідно постійно запитувати себе, чи повною мірою ви розумієте ситуацію і чи розуміє її ваш опонент. Тому варто навчитися розбиратися в невербальному спілкуванні, тому що люди не завжди говорять те, що думають насправді.

2. Розмову спрямовує той, хто ставить запитання. А самі питання показують ваш інтерес та внутрішню силу.

4. Під час розмови дивіться у вічі співрозмовникові й

ваша заява матиме ще більше сили та ваги.

5. Використовуйте кивок як схвалення та демонструйте співрозмовникові, що ви розумієте, про що йдеться.

6. Якщо ваш опонент схрестив руки на грудях або поклав ногу на ногу, то він перебуває в закритій позі й ставиться до вас із недовірою. Щоб пом'якшити ситуацію, слухайте його уважно та щиро ставте запитання.

Захисні заходи щодо техніки регулювання емоційного стану

Якщо у вас намагаються викликати емоції, пропоную варіанти захисту від чужого впливу:

- у разі спірної ситуації, попросіть навести конкретні приклади того, в чому вас намагаються викрити;

- коли співрозмовник вказує на ваші недоліки, то скажіть йому, що це питання буде обговорене потім, а поки що потрібно повернутися до теми розмови;

- у разі виникнення проблеми з керуванням емоціями, зупиніться, сконцентруйтеся на диханні й запитайте себе: що я зараз відчуваю? Навіщо мені цей стан? Як я хочу почуватися? Ви маєте право вибору самостійно вирішити, як реагувати на ту чи іншу ситуацію;

- якщо ви не можете привести себе в спокійний стан через дихання та оцінити ситуацію без емоцій, вийдіть із-за столу переговорів на кілька хвилин. Це абсолютно нормально. Зміна ситуації допоможе перемістити фокус уваги;

- будьте готові до несподіваних заяв чи звинувачень на свою адресу, людям властиво промовляти свої особисті проблеми, виливаючи їх на інших, не приймайте «близько до серця»;

- коли ви сидите на переговорах, змінюйте своє становище, порівнюйте відчуття в тілі з тим, що ви відчуваєте.

- якщо раптом усвідомили, що не можете встати з-за столу переговорів, вас ніби «прицвяхило», – це правильний знак того, що на вас чинять емоційний тиск, настав час брати паузу! Це неефективний стан.

Зовнішні фактори сильної позиції:

- час у переговорах;
- дефіцит, до якого ви маєте доступ;
- ресурсна перевага над опонентами (фінанси, аксесуари, автомобілі, офіси та інша золота мішура);
- авторитет у переговорах (політик, відомий громадський діяч, лідер соціальної групи, який підтримує вашу позицію);
- несподівана, додаткова вигода (бонус), яку ви надаєте для ваших опонентів.

Внутрішні фактори сильної позиції:

- особа, яка приймає рішення (доступ до неї або вплив на неї);
- соціальна підтримка вашої позиції (наприклад, у ЗМІ чи команді ваших опонентів);
- краща альтернатива запропонованій переговорній угоді;
- взаємний обмін (сила взаємних поступок, компромісів);
- інформація про опонентів (дезінформація опонентів).

Приховані фактори сильної позиції:

- внутрішні цінності та почуття справедливості переговорників;
- особиста сила переговорника;
- сила звичок та шаблонів сприйняття: послідовність – зобов'язання.

Якщо ви використовуєте всі 13 факторів, то ваша позиція в переговорах буде абсолютно ефективною.

Проте найчастіше ідеали недосяжні. Але навіть якщо у вас є три фактори сильної позиції з 13 можливих, ваш вплив на переговорну ситуацію часто буде вирішальним.

Управління часом переговорів – це управління всією системою координат переговорного процесу та швидкістю ухвалення рішень вашими опонентами.

Цей чинник трапляється в переговорах із деякими державними чиновниками. Наприклад, іноді чиновники мають

звичку призначати зустріч, але змушувати вас чекати початку аудієнції з ними в приймальні. Чим довше ви чекаєте на зустріч, тим більше ви показуєте свою зацікавленість у ній. Також силу часу використовують, коли беруть тайм-аут у переговорах для наради з експертами або аналізування переговорної ситуації та ухвалення певного проміжного чи остаточного рішення. Ваш опонент змушений чекати. Сам факт очікування ставить того, хто очікує, в психологічну залежність від вашої відповіді щодо переговорної ситуації. Ще один варіант традиційного використання фактору часу в переговорах – це стиснення часу та встановлення крайніх термінів. Так працюють рекламні акції та інші deadline-способи мотивації опонента до дії. Бувають ситуації, коли справді немає часу для тривалого переговорного процесу. Але таких ситуацій зазвичай трохи більше ніж 10–15 % від загальної кількості проведених зустрічей. Також відомо, що китайські переговорники не проти використовувати фактор часу як засіб посилення своїх позицій у майбутніх переговорах. Хочеться навести колись почутий приклад. Один знайомий розповідав про свого партнера зі США, який приїхав до Пекіна для проведення переговорів із потенційними китайськими підрядниками великого будівельного проекту. Китайські товариші поселили американського пана в готелі на околиці міста (все за рахунок сторони, яка приймає) і погодили зустріч наступного дня. Однак, коли настав час, йому зателефонували і перенесли зустріч ще на один день. Усе б нічого, але така ситуація повторилася ще п'ять разів. На п'ятий день терпець американця урвався і він поїхав до аеропорту. Але там його зустріли усміхнені китайські колеги. Вони щиро вибачалися за затримку зустрічі й піднесли йому низку дрібних сувенірів як жест примирення. Що було робити невдасі-бізнесмену зі США? Він приречено поїхав на переговори і був надзвичайно зговірливим за всіма умовами контракту. Хлопець просто хотів якнайшвидше повернутися додому. Адже там, у США, накопичилося багато нагальних питань через незаплановану затримку переговорів у Пекіні... Дивно, як сильно впливає фактор часу на ухвалення людьми «потрібного» рішення.

Здатність людини аналізувати ситуації блокується осередком порушення штучно створеного поспіху. Поспіх гіпертрофує вашу спрагу успіху в переговорах, і ви перестаете контролювати процес, віддаючись на милість ваших опонентів.

Не можна встановлювати крайній термін опонентам (або виставляти ультиматум) без можливості (або сили) покарання за ігнорування встановлених вимог.

Ігнорування факту саботажу ваших переговорних умов свідчить або про вашу слабкість, або про внутрішній саботаж власними переговірниками всього процесу переговорів, або про непрофесійну підготовку до різних варіантів розвитку переговорного процесу. Відсутність реакції на ігнорування ваших умов – це вірний шлях до ослаблення переговорної позиції та укладання кабальних, не вигідних вам договорів. Підсумовуючи можна дійти невтішного висновку, що безсумнівним є таке: хто контролює час, той контролює життя.

ТЕМА 3. ОСНОВНІ МОДЕЛІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

План

Моделі іміджевої комунікації. Основні проблеми та завдання моделювання. Типи моделей. Моделі комунікації, пов'язані з аргументацією.

Концепція загальності комунікації: модель Т. Данкана та С. Моріарті.

Суб'єкти та цілі комунікацій на міжнародних ринках товарів і послуг.

Соціально-психологічна класифікація видів комунікацій. Класифікація комунікацій за технологіями передавання інформації.

Канали поширення комунікацій у глобалізованому інформаційному просторі: сучасні тенденції, критерії вибору.

Іміджеві моделі комунікації можна охарактеризувати як активні, що реалізуються лише за умов потужного впливу засобів масової комунікації. Останні можуть свідомо маніпулювати інформацією в заданому напрямі. Фахівці в галузі комунікації, які займаються проблемами міфів (Р. Варт, А. Гулига, К. Леві-Строс, Б. Малиновський, Г. Почепцов, В. Топоров, К. Юнг та ін.), проводили свої дослідження у двох напрямках:

- аналіз раціональних та ірраціональних аспектів міфології з погляду психології, антропології, етнографії, історії, літературознавства та ін.;
- вивчення особливостей побудови й реалізації іміджів, насамперед політичних та економічних.

Броніслав Малиновський (Великобританія), вивчаючи міфологічну комунікацію в примітивних суспільствах, дійшов висновку, що за умов відсутності засобів масової комунікації міфи мали соціальний характер, були «матрицею соціального порядку і зведень прикладів моральної поведінки». Отже, міф є істотною складовою цивілізації, який «вирішує» певні суспільні

проблеми. Переказ міфів, сказань, казок тощо «пронизує» первісне суспільство комунікативними зв'язками, утримуючи його цілісність. Арсеній Гулига (Росія) вважає, що міф є формою свідомості, а «руйнування міфу» приводить не до панування раціональності, а до утвердження іншого міфу. «Коли на зміну високому міфу приходять низький – біда: цивілізація йде вперед, але культура розпадається». Міф побудований на принципі претендента, тобто того, що вже було. До того ж зауважимо, що перевірити міф неможливо. Та, зрештою, цим ніхто й не займається, оскільки в цьому немає потреби. Згадаймо, що міф має раціональну та ірраціональну компоненти. І невідомо, яка з них домінує. Наш сучасний досвід свідчить, що, скажімо, на політичних виборах раціональний підхід демонструє не більше третини людей. Переважна більшість робить це на основі неповної інформаційної картини світу (однієї чи кількох подій політичної програми, поведінки, біографії людини тощо).

На відміну від «класичної» міфологічної комунікації *іміджева комунікація* є, по суті, сучасним різновидом першої. Відмінність полягає в тому, що модель іміджевої комунікації передбачає можливість цілеспрямованої зміни іміджу, маючи у своїй структурі елементи «класичних» міфів.

Ми не можемо змінити міф про те, що земля стоїть на трьох китах, для поколінь, які вже померли. Але ми можемо змінити своє уявлення про суть сталінського тоталітарного режиму під впливом нової, раніше не відомої нам інформації про мільйони жертв політичних репресій. Або візьмемо давній міф «демократія – ефективна форма правління» періоду занепаду Афінської держави чи сучасного домінуючого стану США у світі. Тож логічним буде висновок: кожне покоління, кожний час має свої міфи, що формуються комунікативними засобами сучасності. Більшою мірою це впливає на раціональні компоненти міфів. А ось колективне безсвідоме – річ дуже консервативна. І, виходячи з медико-біологічної та соціально-

психологічної природи людини, можна передбачити, що ірраціональні компоненти свідомості, а отже, й міфи, можуть «кочувати» в часі та просторі.

Моделі іміджевої комунікації можна охарактеризувати як активні, що реалізуються лише за умов потужного впливу засобів масової комунікації. Останні можуть свідомо маніпулювати інформацією в заданому напрямку.

Модель іміджевої комунікації відрізняється тим, що реалізує комунікацію з прогнозованою й контрольованою реакцією населення. Якщо аудиторія має більш-менш пристойний рівень довіри до джерела інформації, породжені іміджмейкером повідомлення «технологічно правильно» сприймаються масовою свідомістю.

Зважаючи на це, в рамках моделей іміджевої комунікації:

- задають формат ефективного повідомлення;
- задають формат поведінки суб'єкта, якому «створюють» імідж;
- обирають комунікативний канал тощо.

Отже, знання моделей міфологічної (іміджевої) комунікації є надзвичайно важливим для фахівців із громадських зв'язків, особливо працівників прес-служб, які повинні обрати і канал комунікації, і формат поведінки, і формат ефективних інформаційних повідомлень.

Комунікативний процес передбачає обов'язкові компоненти:

- джерело інформації (відправник, комунікатор), який генерує та відправляє повідомлення (індивід, соціальна група);
- передавача (мозок, мовні органи), який перетворює, кодує повідомлення в сигнали, зручні для передавання (знаки мови, жести, міміку);
- канали зв'язку, здатні проводити сигнали;
- приймача, який сприймає та відтворює сигнал, декодує прийняте повідомлення (органи сприйняття, мозок);
- адресата або одержувача інформації (реципієнта);

- відгук (набір реакцій адресата після одержання послання);
- зворотний зв'язок (частина відгуку реципієнта, який він передає назад комунікаторові);
- шум (незапланована статика або перекручування, яке з'являється під час комунікативного процесу та призводить до одержання супротивного відправленому повідомленню).

Ключовим моментом наразі є навмисний характер комунікації, тобто докладання усвідомлених зусиль із метою викликати реакцію. Отже, по суті, це акція з передавання думок із використанням символів (слів, рисунків, музики та інших сенсорних збудників), із залученням учасників. Таким чином, умовою комунікації є трансформація концепції в набір символів для репрезентації інформації одержувачеві. Щоб зрозуміти отримане повідомлення, індивід або підприємство повинні розшифрувати повідомлення, тобто учасники комунікативного процесу мусять однаково сприймати зміст символів. Отже, сфери діяльності відправника та одержувача повинні збігатися принаймні частково, в цьому разі мова спілкування зазвичай загальна. Проте фактично в більшості маркетингових комунікацій знайти культурні збіги складно. Зазвичай у рекламних зверненнях використовують популярну лексику й манеру спілкування, запозичену з телевізійних шоу та прислів'їв. Нерідко це гра слів або ідіоми, зрозумілі глядачам, оскільки відомі в рамках буденного спілкування. Це пояснює незрозумілість зарубіжної телереклами. Дії, метою яких є смислове сприйняття, називають комунікативними. Кожна з них являє собою завершену операцію смислового контакту без зміни учасників комунікації. Комунікація – це не односторонній рух інформації. У комунікативному процесі відбувається не просто рух реляцій, а активний обмін, за якого особливу роль відіграє значущість того чи іншого повідомлення. Комунікація являє собою соціально обумовлений процес у різних сферах пізнавально-трудової й творчої діяльності. Це акти й процеси встановлення контактів

між суб'єктами взаємодії за допомогою вироблення загального змісту переданої та сприйнятої інформації. Звернення зазвичай не означає успішної комунікації. Вдала комунікація можлива лише за умови активного отримання повідомлення одержувачем, тобто усвідомлення його значення. Неприйняття повідомлення, неправильна інтерпретація, нерозуміння – пряма протилежність ефективної комунікації. Як цілісну комунікативну одиницю потрібно розглядати лише відносно закінчений акт обміну інформацією в нескінченному процесі пізнавальної діяльності.

Необхідно підкреслити, що комунікація не тотожна лише обміну інформацією, оскільки:

- між суб'єктами виникають певні відносини;
- ці відносини несталі;
- «погляд не тотожний прямому значенню повідомлення».

Ефективні маркетингові комунікації сприяють досягненню сервісною організацією успіху завдяки сфокусованому та ефективному, з комерційного погляду, поширенню сигналу. Необхідно зазначити, що налагодження конструктивних маркетингових комунікацій – завдання проблематичне. Дуглас Смельбон пояснював складність ефективних зв'язків із цільовою аудиторією за аналогією з радіозв'язком. Ідеальні умови передавання можуть існувати за умови відсутності шумів, тобто зовнішніх чинників, що відволікають або спотворюють сигнал, таких як погана чутність, миготливе світло, дзвінок у двері, звук сирени швидкої допомоги та ін. Тобто за відсутності шумів умови радіопередачі бездоганні, але шуми є завжди. Отже, ідеальних умов передавання не існує. Винятком є театри, кінотеатри, концертні зали, оскільки там глядачі мимоволі налаштовані на абсолютну увагу й готові до одержання інформації. Але навіть за умови «включення» цільової аудиторії, готової спостерігати, слухати або дивитися матеріали за конкретними пропозиціями, акціями, рекламою, одержувач може бути не налаштованим

унаслідок прихованих внутрішніх психологічних процесів, через це сигнал деформується та сприймається аудиторією нешаблонно. Маркетингові комунікації, як і звичайні повідомлення або інформація, сприймаються п'ятьма органами чуття: слухом, зором, дотиком, смаком та нюхом. Доцільно зазначити, що комунікації одночасно можуть бути зверненими до декількох органів чуття. Залежно від повідомлення комунікацію можна поділити на вербальну, коли як знакову систему використовують мову, і невербальну – у разі використання відповідно невербальних знакових систем (екстралінгвістики – використання пауз, покашлювання, сміху, плачу, позіхань; паралінгвістики – характеристик голосу: темпу, тембру, висоти, гучності, наголосів, акцентів; кінесики – жестів, міміки, пантоміміки; контакту очей – спрямованості руху, частоти й тривалості контакту, проксемики як використання міжособистісного простору – дистанції, взаєморозміщення, часових характеристик – часу спілкування, запізнення тощо).

Невербальні та несимвольні комунікації. Усвідомлену увагу здатна привертати до себе словесна або візуальна інформація, але існують також і невербальні, несимвольні прийоми, наприклад, просторові, тимчасові та динамічні. Стислий простір або відсутність простору посиляє сигнал у головний мозок, який також може стимулювати розбіжні комбінації думок та поведінкові реакції. Правильно й зворотне: просторий офіс або житлова кімната асоціюються з іншими образами. Використання часу також продукує певні подання, наприклад, зайнята, але організована особа створює враження авторитетності. Вдячність за зустріч сигналізує, що людина поважає й цінує час. Переобтяжений графік формує розуміння важливості. «Я зможу потиснути Вам руку в п'ятницю о...» акцентує на перевагу у відносинах. У бізнес-середовищі термін «вікно» вживають для визначення місця в напруженому графіку. В деяких випадках сервісні організації пропонують послуги, обіцяючи переважно вигоди з погляду економії часу й

зручності. Нарешті, засобом комунікації є динаміка: жести та рухи посиляють сигнали. Поквапне відкриття портфеля, вхід або вихід із кімнати або закриття дверей можуть бути сигналом. Але основні комунікатори – це мова тіла та міміка, розуміння яких дозволяє більше збагнути справжні відчуття. Наприклад, усмішка – моментальний, ефективний і прямий засіб комунікації. Семіотика та синтактика: аудиторія часто підсвідомо відчуває образи, викликані певними символами. О'Саліван (O'Sullivan) відзначав, що семіотика швидше теоретичний, а не академічний метод, бо використовує розмовну мову як основний приклад знакової системи. Семіотика акцентує на читачеві (або глядачеві), оскільки сенс знаків може бути зрозумілим лише під час візуального контакту, тобто за умови взаємозв'язку між читачем і текстом. Тексти будують за допомогою трансформації знаків, кодів та символів у певній знаковій системі для створення алегорій, прямих і переносних значень. Цей процес генерує розважальну й когнітивну (розумову) діяльність. Наприклад, у фільмах використовують певну систему знаків: слова, дії акторів, музику, традиційні прийоми постановки та зйомки – призначені для передавання змісту. Глядач фільтрує інформацію й додає її до своїх уже наявних поглядів, знань і переконань для створення власного раціонального зерна (образу). Таким чином, одержувач редагує та видозмінює запропоновані значення. У цьому сенсі всі комунікації інтерактивні. Отже, семіотика – це спроба демонстрації формування значення в соціальному контексті, підкреслюючи, що воно не утворюється одним індивідом, а є предметом безлічі дій, боротьби та інтерпретацій, подібних до будь-якої іншої соціальної взаємодії. У цьому сенсі семіотика вивчає прийоми впливу соціальних контекстів на одержувача повідомлення. Також погляд одержувача відбивається на загальноприйнятій або загальній думці, з якої адресат генерує значення (образ). Сукупність парадигматичних взаємозв'язків та сполучення між знаками як структури комунікацій вивчає

синтактика. Поняття синтаксису в семіотиці введене Чарльзом Моррісом (Charlz Morris) у праці «Основи теорії знаків» («Foundations of the theory of signs», 1938 р.). Отже, символи та знаки змінюють значення відповідно до синтаксису або за контекстами, в яких з'являються. Наприклад, плакат, що попереджає про безпеку переходів на дорогах, де зображена десятилітня дівчинка, яка тримає батька за руку, щоб перейти дорогу, має інакше значення, ніж такий самий, де десятилітня дівчинка тримає за руку чотирирічного хлопчика. Наразі зображення дівчинки має протилежний зміст: у першому прикладі її захищає доросла людина, а в другому – вона уберігає малечу. На другому плакаті акцентовані відтінки вразливої, що робить його ефективнішим для залучення уваги водіїв до небезпеки виникнення аварійної ситуації, коли діти переходять дорогу. Таким чином, один і той самий символ може мати відмінні значення в різних пропозиціях або загалом може містити суперечливу інформацію.

Семантика. Семантика вивчає співвідношення слів з оточуючою дійсністю, яку вони позначають. Отже, це не вивчення значення слів, а дослідження доцільності їх уживання. Необхідно підкреслити різноманітність способів здійснення комунікацій. Лише в 30 % контактувань використовують слова. Спілкування відбувається за допомогою малюнків, звуків, запахів, дотиків, чисел, предметів і т. ін. Маркетологи використовують практично всі засоби.

Національні особливості комунікацій. Основною проблемою невербальних мов є відсутність універсальності в умовах різних суспільних формацій. У більшості епізодів жести, навіть у географічно близьких країнах, не тотожні за змістом. Наприклад, знак із двох пальців для європейців означає «два» і є образливим для британців. Сполучені великий та вказівний пальці позначають «все добре» для американців, але є грубим жестом у Бразилії. Японці не схильні прилюдно демонструвати емоції, а для американців це норма. В індусів зношений та порваний одяг свідчить про бідність, тоді як

жителі Північної Європи часто асоціюють його з незалежністю й свободою. Коста і Павія (Costa & Pavia, 1992) у своїх дослідженнях підкреслюють, що числа, які вважають щасливими в одних країнах, мають нейтральний або негативний відтінок в інших. Таким чином, комунікативні проблеми з'являються внаслідок етноцентризму – звички вважати, що інші думають і чинять так само, як і ми. У своїх працях Шимп і Шарма (Shimp & Sharma, 1987) підкреслюють, що етноцентризм як одна з граней поведінки властивий будь-якій нації, тобто люди вважають, що їх світосприйняття правильне, а переконання інших зазвичай помилкові. Це спричиняє непорозуміння та природне неприйняття комунікацій. Отже, перелік маркетингових комунікацій, реалізація яких можлива в глобальному масштабі, за рідкісними винятками, нечисленний. Наприклад, світовий молодіжний ринок реагує на рекламу джинсів та музичних компакт-дисків загалом практично однаково. Іноді характеристики національних особливостей можуть бути ідентичними. У результаті транснаціонального опитування в 66 країнах за участі 6 000 респондентів голландський дослідник Гірт Хофстед (Geert Hofstede) ідентифікував чотири типи національних характеристик:

1. Індивідуалізм порівняно з колективізмом – ступінь оцінювання даним співтовариством індивідуалізму й індивідуальної свободи порівняно з належністю до групи.

2. Уникнення невизначеності – ступінь, у якому дана етнічна спільність зобов'язує додержуватися правил та звичаїв із метою усунення невизначеності.

3. Дистанціювання від влади – ступінь централізованості влади в суспільстві.

4. Чоловічий або жіночий початок – ступінь прояву чоловічих якостей (упевненість, нагромадження багатства й снага до успіху) порівняно з жіночими якостями (схильність до виховання, турбота про навколишнє середовище й бідних).

Зважаючи на подібні узагальнення, потрібно враховувати небезпеку припущень щодо представників інших місцевостей. Індивідууми, навіть за умови належності до одного співтовариства, більше відрізняються один від одного, ніж самі співтовариства різняться між собою. Отже, враховуючи розбіжність змісту символів, маркетологи генерують повідомлення відповідно до кожної культури. Наприклад, пиво Stella Artois у Бельгії рекламують як пиво масового споживання, а в Україні – як найкраще пиво. Як символ патріотизму британські фахівці використовують лева, французькі – півня, а американські – білоголового орла. Таким чином, за твердженням МакКрекена, культурні символи трансформують у продукцію. Комунікації можна класифікувати за цілями, намірами та мотивами учасників як єдиний критерій та виокремити такі види:

1. Інформативна комунікація – процес передавання інформації про світ, у якому живуть комуникатор і реципієнт. Очікується, що інформаційне повідомлення є правдивим, несуперечливим та неупередженим поглядом на обговорювану проблему.

2. Афективно-оцінна комунікація – необхідна на всіх етапах соціалізації, процесу засвоєння індивідом певної системи знань, норм та цінностей, що дозволяють йому функціонувати як повноправному члену суспільства. Наприклад, роботодавці цінують урівноважених, чесних та відкритих співробітників, які легко знаходять спільну мову з оточенням, адекватно сприймають критику. Важливою складовою афективної комунікації є емпатія – здатність бачити світ із погляду іншого, вміння поділяти радість та зневіру. Емпатія складається з двох частин, одна з яких – чутливість до емоційних потреб близької людини, розуміння вербальних і невербальних проявів почуттів. Інша – являє собою вміння відповісти на емоційну потребу в доречний та дійовий для співрозмовника спосіб. Наразі йдеться про культуру спілкування та прояв почуттів.

3. Рекреативна (від лат. *recreatio* – відновлення) комунікація, яка вмщує творчу, розважальну, відволікальну, гумористичну та іншу інформацію, що допомагає розслабитися, відпочити, перенестися уявою, помріяти, пофантазувати. Як наслідок, це сприяє відпочинку, відновленню сил людини, витрачених у процесі праці.

4. Переконлива комунікація, що виражається в наказі, пораді, проханні та розрахована на те, щоб стимулювати яку-небудь дію. У процесі цієї комунікації люди намагаються вплинути на переконання або дії інших індивідів.

Ефективна комунікація – це передавання ідеї, повідомлення, враження або емоцій від комунікатора до реципієнта з мінімальними перекручуваннями.

Ефект комунікативного процесу буде зведений до мінімального, якщо реципієнт:

- некомпетентний;
- постійно намагається знайти протилежний аргумент;
- фільтрує та ігнорує частини повідомлення;
- неправильно трактує повідомлення.

Комунікація – це значно більше, ніж слова, які становлять незначну частину подання. Дослідження свідчать, що враження формують таким чином: 50 % впливу визначається мовою рухів тіла (пози, жести та контакт очима); 43 % визначається тоном голосу (як говорять); 7 % змістом (про що). А разом вони утворюють зміст комунікації. Доцільно підкреслити, що ексцеси в комунікативних процесах роблять їх малоефективними або взагалі неефективними. Ефективним умінням може бути присвоєно ярлик маніпуляції в негативному контексті. Отже, позитивна взаємодія між адресатами може реалізуватися лише за умови гармонії та взаємного розуміння.

Моделі комунікацій. Комунікативний процес починають із необхідності вирішення суб'єктом певного завдання. Аналіз варіантів припустимого виходу з проблемної ситуації

здійснюють у процесі орієнтування, залежно від результатів якого комунікатор формує комунікативний намір. Таким чином, у певному сенсі комунікація завжди є процесом виконання комунікативного завдання. Орієнтування в умовах комунікативного завдання містять у собі орієнтування в зовнішній ситуації, в його цілях тощо. У ситуації невизначеності, властивій комунікаціям у сфері обслуговування, процес орієнтування є незмінною частиною всіх комунікативних процесів. Програма виконання комунікативного завдання містить зміст інформації (тобто що саме) та конкретні засоби (тобто як саме). Отже, доцільно сформулювати комунікативні вміння:

- швидко й правильно орієнтуватися в умовах комунікації;
- правильно планувати повідомлення, визначати зміст комунікативного акту;
- знаходити адекватні засоби передавання змісту;
- забезпечувати зворотний зв'язок тощо.

Отже, інформація за змістом, структурою, форматом (символами) та джерелом повинна привернути увагу, втримати інтерес, викликати бажання та скристалізувати наміри, що сприятиме реалізації програми комунікативного завдання. Необхідно зазначити, що неодмінною умовою ефективної комунікації є зворотний зв'язок, який сигналізує, що обрані зміст та засоби досягли мети й дають можливість, по-перше, підтвердити сприйняття повідомлення, по-друге, засвідчити його розуміння. Таким чином, одержана інформація формулюється подібним способом. Комунікатор порівнює повідомлення з надісланим. Невтрачений сенс повідомлення підтверджує ефективну комунікацію, забезпечення якої значною мірою залежить від умінь долати комунікативні бар'єри та рівня комунікабельності. Отже, повідомлення сприймається як єдине комунікативне ціле за умови спрямованості, логічності, цілісності та передусім інформативності. Остання є однією з умов ефективності

сприйняття його значення, пов'язаного з фактором «зацікавленості», вмотивованості реципієнта.

Одноступінчасті моделі. Проста одноступінчаста модель комунікації враховує лише основні складові: комунікатора (як джерело інформації), сигнал (повідомлення) та реципієнта (як одержувача повідомлення) (рис. 1).

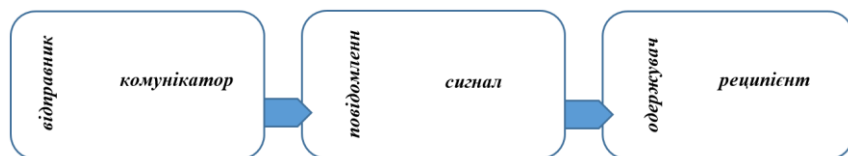


Рисунок 1 – Проста модель комунікації

За базовою моделлю відправник активний, реципієнт неактивний, або пасивний, а сигнал сприйнято належним чином, що де-факто трапляється рідко. Зазвичай одержувач бачить те, що хоче бачити, і це не обов'язково пов'язане з надісланим повідомленням. Необхідно враховувати, що між кодуванням і декодуванням існують шуми, зовнішні подразники, які перекручують зміст та відволікають реципієнта. Таким чином, повідомлення посилається медіаканалом і, якщо пробивається через перепони, його отримує одержувач. Аудиторія правильно чи неправильно розшифрує зміст і в результаті відкидає, приймає, накопичує інформацію або генерує рішення щодо продукту. Розуміння цільової аудиторії наразі допомагає визначити, яким чином інтерпретується закодована інформація, тобто символи, знаки та мова (рис. 2). Відправник контролює зворотний зв'язок: аналізує зміни поглядів або позиції одержувача, для того щоб модифікувати повідомлення або змінити канал. Шумовий ефект – це зовнішнє відволікання уваги реципієнта, наявне в процесі комунікації, в цьому разі навмисні спроби відвернути увагу аудиторії називають інтерференцією. Наприклад, водія від оголошення по радіо можна відвернути звуками іншого

автомобіля (шумовий ефект) або рекламним щитом із яскравим оголошеннями (інтерференція). Здебільшого для маркетингу відмінність є суто теоретичною.

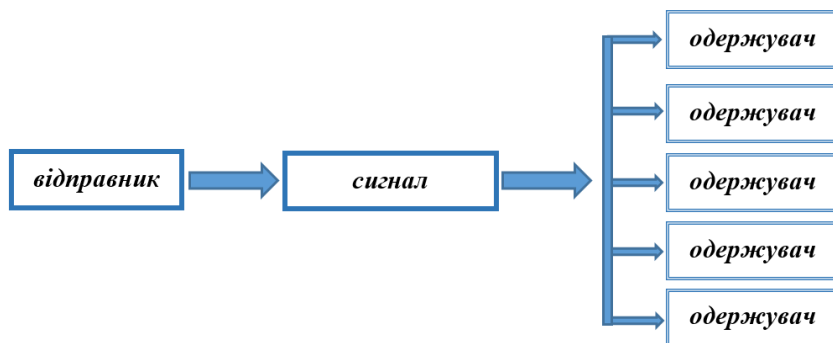


Рисунок 2 – Процес комунікації (на основі моделі Шрама)

Альтернативна концепція. Альтернативна концепція розроблена теоретиками процесу комунікацій Дітцем та Мантовані. Вчені вважають, що модель Шрама не враховує декілька важливих чинників, першим із яких є непасивність одержувача інформації. Реципієнт, одержуючи сигнал, розмірковує та інтерпретує його, але більш важливим є неухвалене сприйняття вперше одержуваної інформації. Діалоги не обов'язково мають обґрунтований характер, як це репрезентує модель Шрама: частіше в комунікативному процесі суб'єкти перебувають один одного та прагнуть сформулювати свій погляд, не враховуючи принципів і переконань протилежної сторони. Згідно з цією моделлю суб'єкти комунікації знаходяться по різні сторони сукупності знань, водночас кожний дещо вкладає до загального фонду та намагається дещо добути, прагнучи продукувати єдину думку щодо реальності. Необхідно зазначити, що модель Шрама сприймають як кшталт реалізації комунікацій. На практиці простежуються завищення значущості подій, перебільшення або ігнорування негативних фактів та перекручування

повідомлень для переконання аудиторії, шумові ефекти, зворотний зв'язок. Наприклад, проведення банком поштового розсилання з метою стимулювання збуту кредитних карток. Сутність повідомлення укладається в інформуванні та переконанні потенційних клієнтів щодо переваг, тому підкреслюватиметься низький первинний внесок. Наразі акцентування на штрафах за невчасні виплати або перевищення суми кредиту малоімовірні. Одержувачі розсилання реагують на повідомлення по-різному: 1) викидають лист; 2) відповідають на повідомлення, ґрунтуючись на привабливій пропозиції безвідсоткового кредиту (можливість скористатися перевагою пропозиції, а потім перейти на діючу картку); 3) відповідають на повідомлення, тому що акція здається вигідною; 4) уважно вивчають текст адреси, щоб зрозуміти, яким саме розсылним списком скористалися відправники. Отже, лише третій варіант вписується в рамки моделі Шрама, тобто для банку всі варіації, крім третьої, є негативними. Таким чином, сигнал не може в незмінному вигляді передаватися від одного суб'єкта до іншого. Інформація – це предмет інтерпретації. З альтернативного погляду робити акцент на відправників та одержувачів недоречно. Ухвалення комунікації є результатом вибору того, хто приймає інформацію, а не намірами ініціатора. Альтернативний погляд має значні позитивні ефекти не лише для маркетингу, а й для менеджменту взагалі, оскільки всі організації працюють обмінюючись інформацією. Необхідно підкреслити, що сервісним організаціям доцільно враховувати наслідки комунікацій з огляду на існуючі міркування, відносини та можливості одержувачів інформації. Доречно пам'ятати, що клієнти та покупці є споживачами інформації, тобто, за результатами маркетингової комунікації, згідно з будь-якою моделлю вони розшифруватимуть та декодуватимуть сигнали, ґрунтуючись на наявних знаннях і переконаннях.

Масові комунікації. Масові комунікації практики вважають більш перспективними, оскільки збирають великі

аудиторії швидко і щодо вартості на тисячу осіб, які контактують, дешевші. Водночас значна кількість загальнодоступних маркетингових засобів ігнорується або перекручується, проте серед слухачів (глядачів), поза сумнівом, є особи, які або прагнуть знайти тотожний продукт, або перебувають у стані перцепції подібних повідомлень, що зумовлює зацікавленість професіоналів. Згідно з одноступінчастою моделлю масової комунікації відправник впливає на потенційно не взаємодіючу аудиторію (рис. 3).

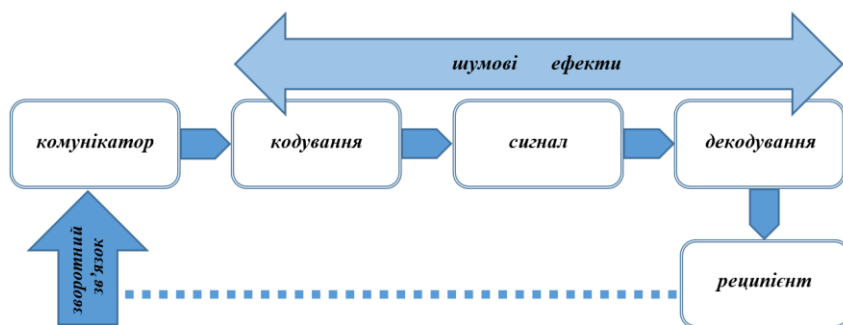


Рисунок 3 – Одноступінчаста модель масової комунікації

Двоступінчаста комунікативна модель. Згідно з двоступінчастою моделлю (two-step flow in mass communications) Е. Каца та П. Лазарсфельда (1955) повідомлення, що передаються масовій аудиторії, профільтовують ті, хто спрямовує уявлення (рис. 4).

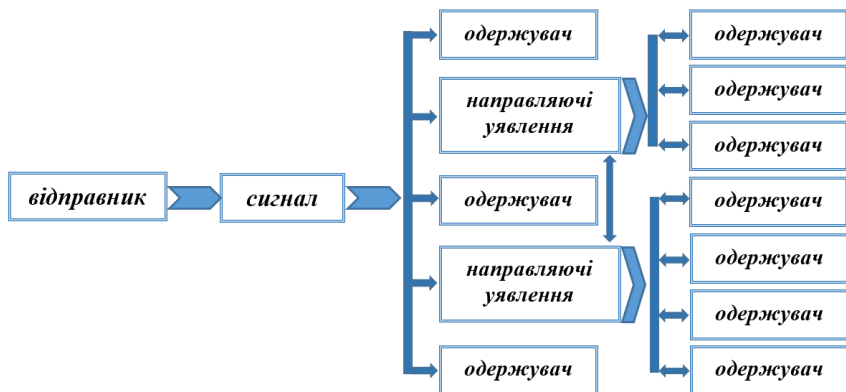


Рисунок 4 – Двоступінчаста модель комунікації
Каца – Лазарсфельда

Отже, сигнал надходить до одержувачів або безпосередньо, або інтерпретованим через тих, хто спрямовує уявлення. Таким чином, інформація фільтрується неформальними лідерами, та здебільшого досягає адресата кількома каналами. Відправлення одного й того самого повідомлення більше ніж одним маршрутом називають надмірністю комунікацій. Наразі потрібно враховувати перекручення повідомлень шумовими перешкодами та інтерференцією, дещо пом'якшену формальними й неформальними лідерами.

Тих, хто спрямовує уявлення, ідентифікувати складно – це неформальні експерти, їх поради необов'язкові, але певні набувачі знаходяться під їх впливом або орієнтуються на них. Ті, хто спрямовує уявлення, нерідко мають високий соціальний статус. Таким чином, ухвалення продукту особами, які формують та/або спрямовують уявлення цільовій аудиторії, однаково корисне. Необхідно зазначити, що погляд тих, хто формує уявлення, часто цитується в рекламі та засобах масової інформації, тоді як міркування тих, хто формує стиль, зазвичай асоціюються з продуктами певних марок. Таким чином,

збирання думок третіх осіб, трансформація тих чи інших акцій у «події» є результатом продуманої політики професіоналів із паблік рилейшнз. На ринку готельних послуг тими, хто формує уявлення, є знані бажані особи, оскільки їх присутність у списках візитерів готелю впливає на інших клієнтів. Ті, хто формує уявлення, контактують один з одним, звертаються до певних груп. Аудиторія, спілкуючись із дискусійними групами зовнішнього та внутрішнього середовищ, згодом заново апелює до тих, хто формує уявлення. У цьому разі деякі одержувачі дістають сигнали безпосередньо. Таким чином, моделюючи комунікативний процес, також потрібно враховувати таке:

- інформація зазвичай розподіляється не одним каналом;
- увагу реципієнта відволікають наявні шумові ефекти;
- обов'язковість зворотного зв'язку.

Фактично процес реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій – це процес упровадження нової парадигми маркетингу. Інтеграція (від лат. *integer* – цілий) – поєднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії, розвиток зв'язків між ними. Відомі зарубіжні вчені-маркетологи Дж. Бернет та С. Моріарті визначають інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) як стратегію координації та об'єднання повідомлення для досягнення максимального впливу. В Американській асоціації рекламних агенцій розкривають поняття ІМК як концентрацію планування маркетингових комунікацій, пов'язану з необхідністю оцінювання стратегічної ролі окремих напрямків (реклами, стимулювання збуту, паблік рилейшнз тощо), та пошук оптимального їх поєднання для забезпечення чіткості, послідовності максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень. Реальна значущість інтегрованих маркетингових комунікацій полягає у впливі, який надають реалізовані програми комплексу маркетингових комунікацій упродовж деякого часу. З огляду на це виникає необхідність проаналізувати те, як комунікації впливають на поведінку наявних і потенційних споживачів цільового ринку

підприємства за деякий проміжок часу. Це означає, що повинна бути досліджена програма реалізацій комунікацій інших заходів, потенційний сегмент ринку, а також повідомлення (інформація), які маркетолог здійснював у минулому. Можна визначити такі критерії інтегрованості комунікацій: узгодженість комунікаційних цілей із маркетинговими цілями та загальними цілями підприємства; взаємодію маркетингових комунікацій з іншими функціями бізнесу, пов'язаними з виробництвом та менеджментом; узгодженість інструментів маркетингу (маркетингового міксу) з необхідними комунікативними повідомленнями; використання всіх складових комплексу маркетингових комунікацій для надання необхідної допомоги споживачеві на кожному етапі процесу здійснення акту покупки; взаємодію внутрішніх підрозділів і зовнішніх агентств над спільно розробленим та узгодженим планом і стратегією; ефективне використання розробленого й виділеного бюджету на маркетингові комунікації. Аналіз сучасних уявлень про маркетингові комунікації, процеси інтеграції дозволяє сформулювати їх основну рису, яку потрібно трактувати як множинність зв'язків та обмінів. ІМК починаються зі сприйняття споживачем системної діяльності підприємства; ІМК повинні загалом інтегрувати стратегію підприємства з потребами й побажаннями діяльності конкретного споживача, координувати всі комунікації бізнесу в рамках набору їх інструментів, забезпечувати встановлення контактів із споживачем і ведення з ним діалогу, створюватися та формуватися для кожної марки, компанії або бренда окремо. Ці принципи враховують підприємства під час планування та управління системою інтегрованих маркетингових комунікацій. Науковець І. В. Альошина характеризує цей процес як віддзеркалення стратегії підприємства щодо споживачів, посередників, конкурентів і т. д. За всієї різноманітності інструментів і підходів до інтегрованих маркетингових комунікацій можна виділити такі базові принципи побудови комплексу маркетингових комунікацій. Першим основним

принципом створення інтегрованих маркетингових комунікацій є синергізм, що означає взаємну підтримку всіх елементів ІМК та їх координацію. Взаємні комунікативні дії викликають ефект більший, ніж просте їх складання. Так, під час побудови одного елемента ІМК – оригінальної дистрибутивної мережі – формується весь комплекс комунікацій для успішної реалізації маркетингової стратегії. Другий принцип – відкритість до співробітництва, готовність іти й шукати альянси, оптимізувати бюджети маркетингових програм. Горизонтальна комунікація з різними партнерами робить бізнес більш стійким, тому необхідно бути відкритим для співробітництва. Третій принцип – оперативність. Мова йде про готовність використовувати як спеціально ініційовані, так і події для стратегічних комунікацій, що випадково виникають. Інформаційним приводом для події може стати будь-яка грамотно оформлена інформація. Ця подія може послужити формуванню комплексу ІМК. Інформаційний привід може виходити від будь-якого підрозділу внутрішніх інформаційних потоків. Четвертий принцип – побудова інтегрованих маркетингових комунікацій – персоналізація. Формування персональних відносин із кожним окремим клієнтом вимагає розроблення спеціальних проєктів та певного технічного оснащення в рамках CRM-програм і основне – особливих навичок персоналу. Досягнення інтегрованості маркетингових комунікацій неможливе без їх здійснення в рамках єдиної системи.

Глобалізація сприяє формуванню нової складної соціальної системи, будучи за своєю природою амбівалентним процесом. Саме тому для забезпечення коригування негативних ефектів глобалізації й посилення позитивних потрібні засоби та механізми, що діють на різних рівнях глобалізації – локальному, національному, регіональному й глобальному. Змінювані ролі традиційних і поява нових гравців на міжнародній арені з усією гостротою поставили питання про те, хто і як стане правити світом, який глобалізується. Потреба в інститутах і механізмах політичного оформлення глобального

розвитку та процесів, що виходять за межі окремих держав, постійно зростає. Вона може бути реалізована завдяки формуванню оптимальної архітектури глобального управління – «global governance». Існує кілька основних підходів до розуміння самого терміна «глобальне управління», що ввійшов у науковий обіг із початком глобалізації. Дехто розглядає глобальне управління як еквівалент сьогоdnішнього державного керування. Одні закликають до створення певного «світового уряду» (Global government), фактично ототожнюючи поняття «управління» та «урядування». «Світовий уряд» в їх розумінні – наднаціональне утворення, покликане керувати з єдиного центру всіма міжнародними суб'єктами і забезпечувати єдність та організованість світового співтовариства засобами, подібними до тих, які застосовують сьогоdnішні національні держави. З огляду на це оформлення глобалізації необхідні певні зусилля щодо створення світового уряду, який буде займатися в міжнародних масштабах тим, чим національні уряди займаються у своїх країнах. Висловлюється навіть думка, що вже зараз починає формуватися ніким не обраний «світовий уряд» із керівників найбільш розвинених держав, які виправдовують свої дії концепціями «обмеженого суверенітету» та глобальним розвитком транснаціональної демократії. За іншою версією, необхідно «віддати» управління одній або декільком найбільш могутнім та впливовим державам (зрозуміло, що частіше за все тут мають на увазі США як супердержаву, здатну сьогоdnі контролювати розвиток більшої частини світу). Американський політолог С. Хантінгтон, аналізуючи сучасну глобальну систему влади, описує три відомі моделі глобальної структури влади: модель багатополлярної системи глобальної влади, що характеризується наявністю кількох, близьких за могутністю і конкуруючих одна з одною держав; модель біполлярної системи, що існувала в роки «холодної війни» і визначалася наявністю двох супердержав – США і СРСР, які очолювали коаліцію держав і конкурували між собою за вплив на країни, що не приєдналися;

модель монополярної системи, що характеризується наявністю однієї супердержави та відсутністю «значних великих держав» за одночасного існування багатьох «дрібних держав». Учений вважає, що сучасна світова структура не відповідає жодній із цих моделей і фактично створює прецедент ще однієї моделі глобальної влади, яка є «гібридом, певною монобагатополярною системою, в якій існує одна супердержава та кілька великих держав». Рішення з приводу найважливіших міжнародних питань сьогодні потребує дій із боку супердержави, але завжди за участі певної комбінації тих чи інших великих держав. Одним із важливих кроків до появи антигегемоністської коаліції і виникнення багатополярної системи глобальної влади він вважає формування Європейського Союзу та створення загальноєвропейської валюти, хоча широка, активна й нормально організована антиамериканська коаліція, вважає вчений, ще не виникла. В умовах формування механізму глобального управління та прагнення підтримувати справедливий світовий порядок переосмислюється роль національних держав. Сьогодні вони повинні стати демократичною сервісною службою глобального суспільства, ключовою проблемою якого повинна бути стійкість до будь-яких криз. Вони зобов'язані застосовувати новітні комунікаційні технології, що забезпечать демократизацію форм взаємодії з громадянським суспільством, а також децентралізацію структур управління. Водночас, безперечно, доти, поки не відбудована система управління глобальним суспільством, роль національних урядів на світовій арені не зменшиться. На думку Е. Веррінгтона, можна говорити про чотири основні виклики, з якими зіштовхується інституціональна структура сучасної держави. По-перше, зростає розрив між офіційними й реальними владними повноваженнями через те, що уряди з їх наднаціональними і регіональними органами, використовуючи інформаційні технології (e-mail government), стають вузловими пунктами глобальних політичних мереж, які містять міжнародні

гуманітарні організації, глобальні корпорації, глобальні еліти й технології, чия діяльність, як і раніше, значною мірою залежить від впливу урядових структур. По-друге, загострюються конституційні проблеми, пов'язані з розподілом і використанням владних повноважень усередині урядів, у взаємодіях з іншими урядами, між урядом і народом, між урядом та ринковими інститутами. По-третє, передавання адміністративно-державних функцій підвідомчим структурам із метою надання послуг, регулювання і легітимізації діяльності, ухвалення рішень і вирішення конфліктних ситуацій залишає за урядом роль головного, проте не єдиного арбітра й піклувальника державних інтересів. По-четверте, в «епоху інституціонального плюралізму» різко збільшується кількість і розмаїття інституційних форм, що виконують адміністративно-державні функції. Таким чином, глобалізація спонукає уряди ділитися з іншими інститутами своїми повноваженнями верховного правителя й арбітра, зберігаючи роль вищого правового, політичного та морального авторитету. Саме в реалізації функцій правової, політичної й моральної регуляції потрібно вбачати джерела впливу держави на численні глобальні мережі. Завдяки цим функціям державні органи здійснюють координацію – у глобальному масштабі – діяльності ринкових і державних структур, вільних асоціацій громадян, громадських рухів. У такому значенні глобальні мережі відіграють роль своєрідного інструменту глобального управління. Підсумовуючи підходи до трактування ролі держави в процесах глобального поступу, варто зазначити, що такі варіанти управління глобальним світом не зможуть стати легітимними через свою надмірну централізацію та недооцінку того, що національні держави поступово втрачають можливості впливати не лише на процеси міжнародного розвитку, а й на те, що відбувається на їх територіях, та ігнорування акторів, без яких сьогодні неможливо уявити міжнародні відносини: міжнародні організації, транснаціональні компанії. Крім того, як слушно зазначають науковці, створення утопічного

планетарного уряду може призвести до нівелювання різноманітності націй, цивілізацій і культур, знищить спадок минулого й майбутнє розмаїття людства. Другий підхід до визначення сутності глобального управління пов'язаний із діяльністю наднаціональних інституцій іншого статусу – міжнародних міжурядових організацій, що об'єднують різні держави світу. Професор Монреальського університету К. Валаскакіс вважає, що після Другої світової війни у світі склалася ціла мережа міжурядових організацій, які він поділяє на три категорії: 1) Бреттон-Вудські інститути – Міжнародний валютний фонд і Всесвітній банк, створені в 1944 році для забезпечення вільного функціонування світової економіки; 2) багатосторонні інститути типу створеної в 1960 році Організації економічного співробітництва та розвитку, яка вбачає мету своєї діяльності в тому, щоб поширювати західну ліберальну ідеологію, стимулювати економічне зростання за допомогою гармонізації правил конкуренції між країнами-учасницями та вести діалог із країнами «третього світу»; 3) організації, які претендують на універсалізм, – Організація Об'єднаних Націй і пов'язані з нею установи. Учений вважає, що ООН могла б претендувати на те, щоб бути світовим квазіурядом, однак методи її діяльності й фінансування, правила ухвалення рішень та ефективність дій часто спричиняють гострі суперечності між країнами-членами.

Для підвищення рівня соціальної організованості й керованості світовим співтовариством, його розвитку і забезпечення демократичних форм контролю та зворотного зв'язку в глобальному суспільстві необхідно, щоб демократичні принципи переважали як на глобальному, так і на національному рівні. Передусім рух до глобального суспільства потребує встановлення взаєморозуміння та довіри між акторами, які діють на всіх рівнях глобального управління. Консенсус та згода, що сьогодні розглядаються як важливі важелі протидії викликам глобалізації, подолання її негативних проявів неможливі без них. Одним із відносно нових для

нашого суспільства, але давно відомих і таких, які достатньо ефективно працюють у багатьох інших країнах, інструментів досягнення взаєморозуміння та довіри є PR-діяльність, без якої сучасна управлінська система фактично не може ефективно працювати. Це пов'язано з тим, що соціальні актори не можуть існувати, не взаємодіючи з іншими представниками соціуму. Водночас малознайомі суб'єкти, про яких нам майже нічого не відомо, викликають у нас насторогу та недовіру. І, навпаки, відкриті люди та інституції, дії яких для нас відомі та зрозумілі, викликають не лише бажання продовжити спілкування, а й готовність робити спільну справу, підтримувати ділові та особистісні стосунки. Коли йдеться про міжособистісні стосунки, подання відомостей про себе не створює особливих проблем – тут відсутні серйозні перешкоди для комунікації. У суспільному житті, а тим більше в системі міжнародних відносин, коли люди, організації, країни віддалені одне від одного, коли немає постійного особистого контакту, досягти взаєморозуміння, налагодити ефективне співробітництво буває досить важко. Подолати ці труднощі та перешкоди на всіх рівнях глобального управління покликані комунікації з громадськістю. PR (паблік рилейшнз, піар, зв'язки з громадськістю, комунікації з громадськістю) ми розглядаємо як систему теоретичних знань та практики їх застосування, що відображають ті комунікаційні процеси в суспільстві, які спрямовані на встановлення взаєморозуміння між різними соціально організованими суб'єктами й громадськістю. У практиці суспільного життя PR стає важливою «управлінською функцією, яка оцінює громадську думку, визначає політику та процедури окремих осіб чи організацій загалом на основі громадських інтересів, планує й виконує ту чи іншу програму дій із метою досягти розуміння та визнання з боку суспільства». Потреба в такій функції існує і в організацій, які нас оточують, і в усіх агентів глобалізації. Чим більше відомо нам про партнерів та учасників взаємодій, чим більше достовірної інформації ми маємо про них, тим із

більшою довірою ми ставимося до них та їх діяльності. Інформування заради переконання громадськості прийняти певний погляд, розуміння та довіра – важливі, але не єдині завдання комунікацій із громадськістю в системі глобального управління. Зв'язки з громадськістю – двостороння комунікація, що має на меті не лише вплив на громадськість, а й допомогу тих чи інших суб'єктів комунікаційного процесу адаптуватися до їх інтересів і потреб. А для цього все повинна знати не лише громадськість, а й суб'єкт комунікаційного процесу, оскільки лише його повна поінформованість щодо громадської думки та громадських інтересів дасть йому можливість не лише вижити, а й пристосуватися до навколишнього середовища. На думку американських науковців, PR є вулицею з двостороннім рухом, що пов'язує управляючих із різними групами громадськості. Служба PR не лише презентує організацію для її громадськості, а й забезпечує зворотний зв'язок, вивчаючи громадську думку та прогнозуючи, якою буде можлива реакція громадськості на ті чи інші дії організації. Якщо організація не займається таким вивченням, якщо керівництво не бажає прислухатися до громадської думки і не забезпечує атмосфери, в якій стає можливим цей взаємний обмін, зв'язки з громадськістю втрачають сенс, і, таким чином, управління позбавляється неоціненного інструменту в процесі ухвалення рішення. Отже, встановлення зв'язків із громадськістю призводить до зміни не лише громадськості, а й суб'єкта, який здійснює такі комунікації. Як зазначає О. В. Зернецька, у світі, в якому ми тепер живемо, сила широкої громадськості, підключення в потрібний час правильно підібраної аудиторії можуть допомогти зняти конфлікти, що призводять до війни, сприяти створенню ринків для прибуткової торгівлі та вирішенню таких проблем, як тероризм, наркотики, імміграція і довкілля. Більше того, ця «правильно підібрана аудиторія» може бути не в міністерстві закордонних справ. «Традиційна дипломатія залишається вирішальною, так само, як і військова сила та

адекватна розвідувальна діяльність... Але публічна підтримка важить дуже багато. Це не просто паблік рилейшнз. Р. Хейвуд зазначає: в умовах демократії комунікації дозволені всім... Правом кожної особистості, асоціації, компанії чи організації є представлення себе найкращим чином, який тільки можливий». Зв'язки з громадськістю здатні забезпечити перемогу кращих варіантів рішень завдяки процесу аргументації та контраргументації. Це справедливо як для токаря, так і для міністра. Наш успіх залежить від розуміння та підтримки, яку ми здатні створити. Всі сторони (підкреслено нами – Є. Т.) в будь-якій справі мають демократичне право представляти свою справу кращими засобами, які вони мають. Невипадково, в умовах глобалізації й транснаціональні корпорації, й міжнародні організації, й окремі країни прагнуть краще представляти себе світовій громадськості, створюючи спеціалізовані інституції, які, хоча й не завжди називаються службами паблік рилейшнз, але виконують функції зв'язків із громадськістю систематично і в широкому обсязі. Крім того, за відсутності активного й добре поінформованого суспільства обрані та призначені чиновники, де б вони не працювали – у міській раді чи Європейському парламенті – можуть втратити зв'язок зі своїми виборцями і забути про їх найважливіші потреби та інтереси, а громадськість не зможе реалізувати своє право на участь в ухваленні політичних рішень у жодній із можливих форм. Зв'язки з громадськістю створюють можливості для забезпечення того аспекту демократії, який ми називаємо відкритістю влади і управління для громадськості та відкритістю для них громадськості. Лише взаємна відкритість суб'єктів політичного процесу, здійснювана завдяки комунікації, яку забезпечують служби паблік рилейшнз, робить демократію реальною, технологічно можливою, оскільки системою PR створюється механізм взаємного обміну інформацією, отже, демократія стає життєздатною.

ТЕМА 4. ТЕОРІЇ КОМУНІКАЦІЇ

План

Електронна теорія.

Теорія соціального середовища.

Теорія риторики.

Комунікація – це динамічний транзакційний (двосторонній) процес, який можна поділити на різні фази. Щоб краще зрозуміти процес комунікації, нам потрібно поглянути на різні його теорії.

Електронна теорія

Одну з дуже впливових теорій комунікації називають математичною, або електронною, теорією комунікації.

Започаткував вивчення електронної комунікації канадський професор Маршал Маклюен. Основний методологічний принцип його теорії полягав у тому, що духовний та матеріальний прогрес людства визначають не знаряддя праці чи опанування природи, не економіка, політика або культура, а технологія соціальної комунікації. Залежно від домінування тих чи інших засобів масової комунікації М. Маклюен поділяв історію людства на чотири епохи: 1) епоху «дописемного варварства»; найвищим комунікативним досягненням людини є членороздільна мова, що сприймається на слух; 2) епоху «писемної кодифікації», коли в комунікації починає домінувати не слух, а зір, не акустичне повідомлення, а текст, закодований у писемності; 3) епоху Гутенберга – час «типографської ери»; для цього періоду характерним є те, що людина стає розумнішою не за рахунок спілкування з людьми, а завдяки індивідуальному читанню; 4) сучасну епоху синтезу «людини, яка слухає» та «людини, яка дивиться». Електричні та електронні засоби зв'язку, за словами Маклюена, – це «комунікаційна революція» в історії людства. Інтерес дослідників до інтернет-комунікації

також відображений у лінгвістичних працях останнього десятиліття (В. Аксаак, К. Балакіреєв, А. Войскунський, С. Димченко, Л. Капанадзе, Л. Компанцева, С. Коноплицький, С. Матвєєва). Надзвичайно велике поширення Інтернету, проникнення його в усі сфери життя вимагають детального вивчення, а також розуміння його ролі в різних галузях комунікативної взаємодії. Водночас очевидно, що спілкування за допомогою комп'ютерної мережі «Інтернет» має певні характерні особливості, які спричинили формування специфічних принципів організації інтернет-комунікації, а також зумовили поширення в цій комунікативній сфері специфічних жанрових форм і тактико-стратегічних моделей.

Електронна комунікація, або інтернет-комунікація, – один із можливих термінів для позначення спілкування в мережі «Інтернет», за якого створюється особлива модель реальності, що характеризується ефектом присутності людини в ній і дозволяє діяти з увялюваними й реальними об'єктами. Синонімами до цього терміна також можуть бути: інтернет-спілкування, комунікація в електронному середовищі, комп'ютерно-опосередкована комунікація, опосередковане комп'ютером спілкування, вебкомунікація, віртуальна комунікація та ін. Електронна комунікація має низку диференційних ознак. Так, О. Долгополов говорить про специфічність інтернет-комунікації порівняно із спілкуванням, яке не опосередковане комп'ютером: «мережа не є безпосередньою копією реального життя, вона має свої функціональні домінанти, зокрема, такі, як зміна суб'єктно-об'єктних відносин, особливості мотивації користувачів, включення до процесів комунікації лише деяких соціальних груп, технологічні детермінанти комунікативної дії. Усі вони спричиняють зміни будь-якого об'єкта, який приходить в онлайн з офлайну, а також характерні властивості тих явищ, які виникають безпосередньо в мережевому просторі». Ці та інші особливості мережі «Інтернет» дозволяють говорити про нього як про «особливий вид комунікативного простору, основу

якого складає синтез традиційних і специфічних законів комунікації взагалі та власне мовленнєвої комунікації».

Інтернет-комунікація відбувається в новому інформаційному просторі, що характеризується великою кількістю суб'єктів спілкування та їх взаємодією.

1. В інтернет-комунікації змішуються, поєднуються та доповнюються жанри, стилі, типи та види мовлення. Одні з яких змішуються, інші, навпаки, – поділяються, треті – зберігають свої характерні риси, четверті – зникають, п'яті – з'являються, а шості – виникають у мовній практиці вперше.

2. Прагматична організація інтернет-комунікації основними одиницями вважає такі гіперкатегорії, як гіпертекст, віртуальний дискурс, жанровий формат.

3. Суб'єкт інтернет-комунікації одночасно відіграє багато ролей, одночасно існує в багатьох реальностях. Тому змінюються принципи організації комунікації: у неї з'являється трансформаційний, кроскультурний характер.

4. Інтернет-комунікація базується на принципах актуальності, доступності, інтерактивності, автономності та інтертекстуальності. Такий рівень комунікації свідчить про багатство культурних практик у певній культурі. Ця множинність формує розвиток тексту, дискурсу, самого процесу комунікації, які поєднують минуле, сучасне та майбутнє, філософію, релігію, психологію, мову в єдину систему.

5. Дистантність, розділення в часі та просторі, опосередкованість комп'ютером. Ці умови ускладнюють процес комунікації в мережі «Інтернет», вона стає багатокомпонентною, внаслідок цього отримує дві моделі реалізації – асинхронну та синхронну.

6. Інтернет-комунікація використовує нову форму мови – усно-писемну, що специфічно впливає на нормотворення, жанротворення та реалізацію всієї комунікації в мережі.

Ця ідея підкреслювала технічні проблеми передавання повідомлення від відправника до одержувача. Він використовує

мову електроніки. Повідомлення починається з джерела інформації, розуму відправника (письменника чи мовця), який кодує повідомлення в слова та речення. Повідомлення передається як сигнал (позначки на папері чи звукові хвилі) через канал, де воно може бути спотворене шумом (наприклад, розмитим текстом або акустичними проблемами). На останньому етапі одержувач (слухач або читач) декодує повідомлення. Електронна теорія є корисною, оскільки вона вводить ідеї відправника та одержувача та можливих перешкод. Він підкреслює один важливий аспект спілкування – точність. Його корисність обмежена, люди – не машини. Можливо, можна розробити ідеально точну електронну систему зв'язку, але не людську. Акцент на точності ігнорує багато інших важливих аспектів ситуації, в якій ми спілкуємося. Хтось може висловити ідею дуже точно, але інший може вважати, що він не має права говорити, тому нам потрібно розуміти й інші теорії.

Теорія соціального середовища

Теорія соціального середовища належить до соціальних і поведінкових учень. У них ідеться про те, що ми повинні враховувати ситуацію, соціальний контекст, у якому ми будемо працювати. Коли ми працюємо та спілкуємося разом, ми всі беремо участь у соціальній ситуації, в цій ситуації; кожен погоджується взяти на себе певні ролі – наприклад, «компромісник», «ініціатор», «або «заохочувач» – залежно від нашої участі в діяльності.

Становлення єдиного глобального кібернетичного комунікативного середовища (кіберсоціуму) можна розглядати як необхідну стадію розвитку нового типу цивілізації. Вона має загальний сенс і значення, але користування цим середовищем (як можливістю) відбувається на підставі прихильності окремих індивідів різним (часто – протилежним, взаємовиключним) соціокультурним установам, що передбачає єдино можливий сенс реалізації ними власної діяльності як системи задоволення приватних (укорінених в

індивідуальній екзистенції) інтересів. У цьому контексті варто розглянути та дати характеристику явища соціальної комунікації, яка є провідним каналом зв'язку в кіберпросторі.

Отже, соціальна комунікація в процесі свого здійснення виконує такі основні завдання:

- 1) інтеграція окремих індивідів у соціальні групи і спільноти, а останніх – у єдину й цілісну систему суспільства;
- 2) внутрішня диференціація суспільства, складників його груп, спільнот, соціальних організацій та інститутів;
- 3) відокремлення та відособлення суспільства і різних груп, спільнот один від одного в процесі їх спілкування та взаємодії, що доводить до глибшого усвідомлення ними своєї специфіки, до ефективнішого виконання властивих їм функцій;
- 4) створення передумов та основних компонентів для підготовки, ухвалення та здійснення управлінського рішення.

Звернімо увагу на деякі особливості соціальної комунікації: прилюдний характер і відвертість; обмежений та контрольований доступ до засобів передавання; опосередкованість контактів сторін; певна «нерівність» у стосунках між сторонами: яка передає і яка приймає; численність адресатів повідомлення. Таким чином, за допомогою поняття «соціальна комунікація» описують процес виробництва і доведення повідомлень до аудиторії за допомогою телебачення, радіо, друку, кінематографа, мережі «Інтернет» тощо. Водночас засоби масової комунікації займають середнє, проміжне місце в комунікативному ланцюзі відправник – канал – одержувач повідомлення. Важливою специфікою комунікативних процесів у сучасному інформаційному суспільстві є комунікація, яка на сьогодні займає одне з провідних місць у мережі «Інтернет». Водночас усе більше виявляє себе відчуження «людини маси» від ЗМІ, що змушує їх бути все різноманітнішими та витонченішими.

Виникла проблема нових форм масової комунікації – більш індивідуалізованих, інтерактивних, таких, що мають більшу міру «достовірності» з погляду масової свідомості. У

цій ситуації йдуть не за тим, хто має комунікативний ресурс, а за тим, хто необхідний для реалізації наявного ресурсу як нової смислової підстави буття індивіда у світі. Отже, дійсним ресурсом у новій ситуації є не контроль засобів комунікації (як це було раніше), а сама здатність формувати суб'єкти комунікації, формувати комунікативні спільноти в новому соціотехнологічному середовищі – кібер-комунікативному континуумі, і здатність формувати суб'єкти комунікації зовсім не зі сфери технологій маніпулювання свідомістю, а зі сфери володіння гуманітарною традицією, її носіїв – філософів та соціологів, а не фахівців із маніпуляції феноменами свідомості. Відкидати можливість того, що в наше цифрове століття мережа «Інтернет» може сприяти виникненню нових соціальних зв'язків, було б нерозумним із чотирьох причин. Перша, і найочевидніша, полягає в тому, що будь-яка технологія, яка дає такі величезні потенційні можливості, як уже відомі, так і ті, що ще належить відкрити, поза сумнівом, істотно вплине на спосіб організації суспільства й на те, як люди взаємодіють між собою. Мережа «Інтернет» не є винятком. Це універсальна технологія, яка відкриває можливості змінити весь світ, що оточує нас. Другий чинник, який дає підстави передбачати, що мережа «Інтернет» може стати чимось більшим, ніж просто бути одним комунікаційним каналом, – це виникнення «економіки знання». Творчість уже сьогодні стає одним з основних джерел створення багатства. Поступово матеріальні активи поступаються першістю нематеріальним. Подальший розвиток такої економіки, що ґрунтується на обміні ідеями й на натхненні, ймовірно, перетворить мережа «Інтернет» на свій основний інструмент. По-третє, в міру того як традиційні способи організації роботи й спілкування подрібнюватимуться і зникатимуть, почне, ймовірно, зростати потреба саме в цій павутині мереж, які в сукупності й складають кіберпростір. Зникнення національної, релігійної та інших видів колективної самосвідомості змушує людей шукати нові форми й способи самореалізації. І одним із

таких шляхів може стати мережа «Інтернет». Четверта причина полягає в тому, що заклик кіберпростору ще може змусити людей, які мають достатньо сильну волю і необхідне натхнення, створити спільноти або загальне відчуття належності до них. Ще однією специфікою комунікативних процесів в інформаційному суспільстві з виникненням кіберпростору є глобалізація. Необхідно зазначити, що єдиний соціум виник набагато раніше – з розвитком індустріального суспільства, що охопило своєю колоніальною експансією всі локальні співтовариства на всіх континентах. Сьогодні відбувається становлення нового рівня його організації, за якого певна частина функцій, які виконували раніше індивіди та локальні спільноти (професійні та інші групи), автоматизується й стає частиною «неорганічного тіла людини», чинником середовища, умовою буття індивіда, а не його можливою соціальною функцією. Найбільш імовірно, що комунікативний процес у глобальному соціумі будуватиметься за принципом самокомунікації – інформацію (точніше, смисловизначення) не шукатимуть і передаватимуть (отримуватимуть), а вироблятимуть. Інформація стане якісно іншим духовним феноменом – замість віддзеркалення зовнішньої співвіднесеності матеріальних та ідеальних явищ навколишнього світу інформація змістовно буде вираженням олюднено організованого ставлення до явища з погляду його (предмета) наявності в ситуації індивідуального саморозвитку. Провідною стороною, ціннісним аспектом буття стане саморозвиток індивіда, а не його експансія у світ (у складі групи або індивідуально).

І тут важливим аспектом постає інформація, одними з властивостей якої, на відміну від, наприклад, знання, є її принципова фрагментарність і надмірність. Інформація потребує послідовного ланцюга, що гарантує точне передавання й збереження, – посередника. «Знаки інформаційної епохи: електронна революція – нині на стадії переходу до цифрової суперреволюції, медіальна комунікація і

глобальний зв'язок. Більше, ніж будь-які інші, розвиток цих трьох знаків маркує перехід до інформаційної епохи з новим положенням і порядком знання, а також організаційними формами для тісно пов'язаних інформації та комунікації. Інформаційний код акумулює в собі однорідний лінійний перебіг часу: інформація накопичується, зберігається й передається через ЗМІ. Саме захоплення влади засобами інформації має – характерна риса інформаційної епохи. Постійно говорячи та показуючи з місця події, засоби масової інформації девальвують сам факт події й особистий план участі в ньому, людина дистанціюється, точніше буде зазначити, її змушують дистанціюватися тим, що їй повідомляють про те, що вже сталося або відбувається у віддаленому місці. Подія конструюється через ЗМІ, позбавляючись глибини екзистенційної залученості людини, відчужуючись від неї. Ще однією специфікою комунікативних процесів в інформаційному суспільстві є збільшена «стерильність» інформації, що вимагає від споживача стерильного, усередненого ставлення до неї.

Соціальна комунікація перетворюється на жорстку інформаційну структуру, що не підлягає змінам. Соціальні групи втрачають своєрідність і характерні ознаки, проголошена диференційованість стає формальною, і в той самий час існує прихована диференціація. Деформація соціальної комунікації порушує нормальний процес інфообміну в суспільстві, знижується якість циркулюючої інформації, в результаті виникають сприятливі умови для створення й поширення інфологом (тобто інфомодель найбільш низької якості, створювана з метою заміщення базових фактів артефактами). Можливий і інший варіант збереження системи – через гомеостазис, за якого соціальний механізм перебуває в стані динамічної рівноваги з довкіллям, забезпечуючи свою цілісність. Наявність гнучких, імовірнісних зв'язків між елементами дає можливість перебудовувати їх взаємодію, перерозподіляти функції, якщо який-небудь елемент вийшов із

ладу. Еволюція, або саме ускладнення, соціальних систем можлива в суспільстві, де соціальна комунікація є пластичним комплексом, який допускає різні комбінації наявних елементів, а також залучення нових. Різні види інформації функціонують у відповідній системі соціальної комунікації, що відображає відмінності соціальних груп у суспільстві та забезпечує групам пересування різними поверхами суспільної структури. Соціальна мобільність передбачає не лише вертикальний, а й горизонтальний напрям переміщення. Умовою вільного пересування суб'єктів соціальними сходами є наявність легальних каналів зміни існуючого статусу. Можливі шляхи просування до позицій із вищим престижем, доходом і владою забезпечуються механізмами виборів, ротацією кадрів або через підвищення кваліфікації на основі навчання (перенавчання), прояв економічної активності (наприклад, створення власного підприємства).

Риторична теорія

Теорія ситуативної риторики має на меті «відродити поняття риторичної ситуації, подати хоча б основи відповідної концепції поняття та встановити як контрольний та фундаментальний аспект риторичної теорії». Нарис «Риторична ситуація» вважають найвпливовішим твором Ллойда Бітцера в галузі комунікації впродовж другої половини ХХ століття. У цьому нарисі Бітцер намагався визначити риторику як дискурс, що реагує на певний тип ситуації.

Ллойд Бітцер уперше ввів термін «риторична ситуація» у 1968 році. Це розпочало нові дискусії та відкрило нові шляхи в дослідженні риторичної теорії. Поняття «риторичної ситуації», як і сама теорія Бітцера, займає унікальне місце в західній риторичній традиції. Бітцер визначає риторичну ситуацію як сукупність осіб, подій, предметів та відносин, що є фактичною чи потенційною необхідністю та можуть бути повністю або частково усунені, якщо дискурс, уведений у ситуацію, може стримувати рішення чи дії людей настільки, що спричинить

істотні зміни необхідностей. Риторична ситуація диктує значні фізичні та словесні реакції, а також види спостережень. Прикладом цього може бути президент, який зосередився на реформі в галузі охорони здоров'я, оскільки це очевидна проблема. Таким чином, ситуація вимагає від президента відповіді риторичним дискурсом щодо цього питання. Іншими словами, події створюють риторичне значення. Хоча може існувати багато ситуацій, не всі ситуації можна визначити як риторичні ситуації, оскільки промова не може виправити проблеми. Бітцер особливо зосереджується на відчутті часу, необхідного для того, щоб говорити про ситуацію таким чином, щоб найкраще вплинути на ситуацію. Для кращого розуміння терміна Ллойд Бітцер сформулював стислі визначення основних понять риторичної ситуації:

1. Риторичний дискурс виникає як відповідь на ситуацію в тому самому значенні, що й відповідь виникає у відповідь на запитання або рішення у відповідь на проблему.

2. Промові надають риторичного значення через ситуацію подібно до того, як одиниці дискурсу надають значення вирішення або відповіді на питання чи проблему.

3. Риторична ситуація повинна існувати як необхідна умова риторичного дискурсу так само, як і питання повинне існувати як необхідна умова відповіді.

4. Багато питань залишаються без відповіді, а багато проблем залишаються невирішеними; так само багато риторичних ситуацій дозрівають і занепадають, не даючи риторичного висловлювання.

5. Ситуація є риторичною настільки, наскільки потребує й вимагає від неї дискурс, здатний брати участь у ситуації і тим самим змінювати її реальність.

6. Дискурс є риторичним настільки, наскільки він функціонує (або прагне функціонувати) як доречна відповідь на ситуацію, що потребує та вимагає цього.

7. Ситуація контролює риторичну відповідь у тому самому сенсі, що й питання контролює відповідь, а проблема – рішення. Не ритор і не переконливий намір, а ситуація є джерелом та підставою для риторичної діяльності й риторичної критики.

Кожна риторична ситуація, на думку Ллойда Бітцера, складається з трьох одиниць:

1. *Необхідність*. Бітцер пояснює це поняття як певну недосконалість, дефект, перешкоду, тобто щось, що потрібно виконати, виправити чи змінити, якщо воно відрізняється від того, яким повинно бути. Це ситуація, яка спричиняє потребу в риторичі (або висловлюванні), тобто щось, що перешкоджає здійсненню чогось бажаного. Цю проблему ритор вирішує своїм повідомленням. Проте необхідність є риторичною лише тоді, коли вона здатна до позитивної модифікації в умовах дискурсу.

2. *Аудиторія*. На думку Бітцера, риторична аудиторія складається лише з осіб, здатних зазнати впливу дискурсу та бути посередниками змін. Людина не є частиною риторичної аудиторії лише через те, що вона чує повідомлення, а є лише тоді, коли вона здатна змінити ситуацію, що породила повідомлення.

3. *Обмеження*. Кожна риторична ситуація має низку обмежень, що складаються з осіб, подій, предметів та відносин, які є частинами ситуації, адже вони можуть обмежувати рішення та дії, необхідні для модифікації необхідності. Іншими словами, обмеження – це переконання, документи, факти, традиції, інтереси, мотиви і т. ін., які перешкоджають тому, що аудиторія належним чином реагує на потребу.

Бітцер пропонує низку загальних характеристик або особливостей риторичної ситуації. Вони є такими:

1. Існування ситуації спричинює риторичний дискурс; ситуація, яку сприймає ритор, закликає створити та представити дискурс.

2. Хоча риторична ситуація вимагає відповіді, це не означає, що вона вимагає будь-якої відповіді. Іншою характеристикою риторичної ситуації є те, що вона вимагає відповідної реакції, тобто відповіді, яка підходить до ситуації.

3. Якщо є сенс сказати, що ситуація вимагає «доречної» відповіді, тоді ситуація повинна якимось чином передбачити необхідну відповідь.

4. Необхідність та комплекс осіб, предметів, подій та відносин, що породжують риторичний дискурс, знаходяться в реальності, є об'єктивними та загальнодоступними історичними фактами у світі, які ми переживаємо, і тому доступні для перевірки спостерігачем чи критиком, який бере участь у них.

5. Риторичні ситуації демонструють прості або складні структури, більш-менш організовані. Структура ситуації проста, коли є відносно мало елементів, які повинні взаємодіяти. З іншого боку, структура ситуації складна, коли для взаємодії потрібно застосувати багато елементів. Наприклад, складною риторичною ситуацією може бути президентська політична кампанія або звичайна справа у залі суду.

6. Риторичні ситуації виникають, потім або дозрівають та занепадають, або дозрівають і зберігаються – ймовірно, деякі зберігаються нескінченно довго.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЇ УСНИХ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

План

Невербальні комунікації в міжнародному бізнес-середовищі: парамовлення, мова рухів, взаєморозміщення в просторі. Принципи міжкультурних усних комунікацій, рукостискання в бізнес-середовищі.

Бар'єри спілкування.

Ораторське мистецтво. Іміджева складова ефективних бізнес-комунікацій з іноземними партнерами. Одяг, взуття, прикраси, макіяж: «східні» та «західні» традиції.

Правила ділового спілкування.

Невербальна комунікація складається з тієї частини повідомлення, яка не закодована в словах. Невербальна частина повідомлення зазвичай менш усвідомлена і часто розкриває почуття та вподобання відправника більш спонтанно й чесно, ніж вербальна частина. Якщо вербальне повідомлення не відповідає невербальному, люди схильні вірити невербальному повідомленню. Невербальні аспекти спілкування настільки тісно переплітаються з вербальними, що їх важко розділити. Люди, які отримують вербальні та невербальні повідомлення, поєднують їх із контекстом, у якому відбувається спілкування, та інтерпретують загальне повідомлення.

Чотири типи невербальних повідомлень

Невербальну комунікацію можна поділити на чотири типи:

- 1) особистий (особі);
- 2) спільний для групи людей або культури;
- 3) універсальний (для людства);
- 4) не пов'язаний із повідомленням (випадковий).

Особисте невербальне спілкування містить види невербальної поведінки, що є унікальними для однієї людини.

Значення також унікальне для особи, яка надсилає повідомлення. Наприклад, хтось може працювати під час розмови, інша людина може працювати мовчки. Одна людина може сміятися через нервозність або страх, а інша – може плакати.

Культурна невербальна комунікація, навпаки, є характеристикою, спільною для групи людей. Її засвоюють несвідомо, спостерігаючи за іншими в соціальній групі. У культурі аборигенів, наприклад, зоровий контакт менш прийнятний, ніж в європейській культурі. Універсальна невербальна комунікація – це поведінка, притаманна людству. Вона показує щастя, смуток або глибоко вкорінені почуття – наприклад, посмішку чи сльози.

Непов'язане невербальне спілкування, таке як чхання, не пов'язане з вербальним повідомленням. Воно може відвернути увагу від вербального повідомлення, але мало впливає на зміст вербальної частини повідомлення.

Як аналізувати невербальне спілкування?

Люди спілкуються невербально за допомогою рухів тіла та особистих стосунків. Це невербальне спілкування змінює або доповнює вербальне спілкування. Невербальне спілкування завжди відбувається в контексті або структурі. Контекст часто визначає значення невербальної поведінки. У різних випадках одні й ті самі невербальні жести можуть мати абсолютно різне значення. Без контексту та усних творів невербальну поведінку майже неможливо інтерпретувати з будь-якою точністю.

Різні аспекти невербальної комунікації

Теоретичні праці та дослідження класифікують невербальну комунікацію на сім основних сфер:

- 1) рух тіла (кінетична поведінка);
- 2) фізичні характеристики;
- 3) зворушлива поведінка;
- 4) вокальні якості (парамова);
- 5) простір (близькість);

- б) артефакти;
- 7) середовище.

Рух тіла

Рухи тіла, або кінетична поведінка, включають рухи рук, голови, стоп і ніг, поставу, рухи очей і вираз обличчя – усе це впливає на повідомлення. Постава тіла – те, як людина стоїть, нахиляється вперед. Людина, яка нахиляється вперед, тремтить і вказує на когось пальцем, сприймається як та, яка намагається домінувати над іншою людиною. Те, як це сприймуть інші, і тип наданого зворотного зв'язку визначають, як відбуватиметься спілкування. Наприклад, емблеми – це невербальні акти, засвоєні за допомогою наслідування для підкріплення або заміни слів. Невербальними сигналами «добре» є кивок або посмішка.

Фізичні характеристики

Такі фізичні характеристики, як форма тіла, загальна привабливість, запах тіла та дихання, вага, колір волосся й шкіри, є важливими складовими невербальної комунікації. Оскільки люди реагують і реагують на ці фактори, всі вони визначають свої відповіді під час міжособистісних зустрічей. Перші враження та образи інших людей можуть несвідомо асоціюватися з минулим досвідом людей із подібними фізичними характеристиками.

Зворушлива поведінка

Приклади поведінки доторкань, що передаються невербально, – це приклади поведінки доторкання, удари, утримання або керування рухом іншої людини. Кожне з них додає різне значення до повідомлення. Дотик може втішити або підтримати іншу людину та висловити почуття прихильності. Рукостискання, наприклад, може виражати домінуючу рівність. Поплескування по руці може означати близькість або контроль.

Пармова (вокальні якості)

Пармова – це частина мови, яка пов'язана із системою слів, але не містить її. Вона складається з голосових якостей і

вокалізацій, які впливають на те, як щось буде сказано, а не на те, що сказано.

Якості голосу вміщують:

- діапазон висоти;
- контроль висоти;
- контроль ритму;
- темп;
- контроль артикуляції;
- резонанс.

Вокалізація також дає ключ до загального повідомлення. Тони голосу, темп мовлення та інтонація голосу є важливими частинами загального повідомлення. Втоmlена людина, наприклад, буде говорити повільніше, ніж розслаблена, розчарована людина може говорити рівним тоном, тоді як тон голосу людини, схвильованої майбутнім святом, відображає хвилювання.

Різні аспекти невербальної комунікації:

- простір (близькість);
- артефакти;
- навколишнє середовище;
- вокальні характерники (сміх, плач, зітхання, позіхання, прочищення горла, стогін, крик, шепіт);
- вокальні кваліфікації (інтенсивність (голосно / тихо), висота тону (висока / низька);
- вокальні сегрегати (звучить таке «у-у», «гм», «ух», мовчазні паузи).

Близькість (використання простору)

Близькість означає близькість із погляду фізичного простору, тобто те, як люди використовують свій особистий простір і простір інших людей, передають повідомлення. Ця реакція на просторові відносини у формальній, неформальній та інтимній обстановці свідчить про те, як ця людина сприймає та

відчуває себе в цьому просторі. Люди також використовують свій зріст і вагу, щоб передати повідомлення. Якщо ви височієте над іншими людьми таким чином, що порушуєте їх особистий простір, ви можете викликати в них дискомфорт і замкненість. Особистий простір залежить від статі, статусу, ролей, культури.

Дослідження показали, що австралійці, розмовляючи зі знайомими чи колегами по роботі, залишають між собою та іншою особою приблизно простір на відстані витягнутої руки. Люди, які спілкуються з друзями та родиною, залишають між собою приблизно половину руки або лікоть. Люди в інтимних стосунках дозволяють прямий і тісний контакт, коли розмовляють один з одним. Використання простору відображає те, як люди ставляться до інших. Американці тримаються на відстані 18 дюймів від іншої людини під час офіційної розмови.

Артефакти

Артефакти – це об’єкти, використовувані для передавання невербальних повідомлень про самооцінку, образ, настрій, почуття чи стиль. Наприклад, духи, одяг, губна помада, окуляри та шиньйони відображають стиль або настрій того, хто їх носить. Багато артефактів є спільними для групи, але ми також використовуємо артефакти, зокрема одяг, як індивідуальну форму спілкування.

Зовнішній вигляд та одяг є важливими й помітними частинами невербального спілкування. Подумайте про відмінність між домашнім, пляжним одягом та одягом на співбесіду. Вибір одягу відображає ваш настрій і ставлення до події. Інші люди відзначають і розміщують власну інтерпретацію вашої сукні. Навіть якщо ви вирішите, що не будете турбуватися про зовнішній вигляд чи одяг, інші прочитають це повідомлення як частину вашого невербального спілкування.

Фактори навколишнього середовища

Оточення може вплинути на результат спілкування. З цієї причини організації приділяють ретельну увагу офісним приміщенням, плануванню фабрики, торговому залу та місцям проведення конференцій. Середовище повинне заспокоювати

людей і відповідати їх очікуванням; невідповідне середовище може створювати «шум», що спричиняє комунікаційні бар'єри та заважає процесу спілкування. Необхідно задовольнити певні інстинкти, такі як прагнення до приватності, знайомства та безпеки. Ретельне планування робочого місця може задовольнити ці потреби і таким чином покращити спілкування, продуктивність та моральний дух. Природне й штучне світло, колір, температура, столи, стільці, столи, кімнати для відпочинку, рослини, звук, твори мистецтва, журнали, покриття для підлоги та стін – усе це впливає на сприйняття організації людьми. На робочому місці увага до пунктуальності або нехтування нею може мати сильний невербальний вплив. Нехтування пунктуальністю може, як і неохайний зовнішній вигляд, просто відображати невимушене ставлення. Однак навмисне рішення залишити контакт в очікуванні може бути способом передавання негативного повідомлення.

Хоча пунктуальність – це питання ввічливості, ставлення до її важливості відрізняється в різних культурах. Чекати на ділову зустріч на Близькому Сході не матиме такого значення, як затримка в деяких європейських країнах, де пунктуальність дуже цінується. Наведене вище обговорення семи аспектів невербальної комунікації забезпечує теоретичний аналіз. Однак розглядати кожний аспект окремо є штучним. На практиці те, що надсилається як повне повідомлення, є кластером невербальних сигналів, пов'язаних із вимовленими словами.

Спілкування через візуальні засоби

Чи справді зображення варте тисячі слів? У час мультимедіа та масової комунікації це часто здається. Як люди ми біологічно налаштовані сприймати світ візуально. Ми розуміємо зображення миттєво – задовго до того, як вивчимо мову їх опису. Тому візуальна комунікація є найпотужнішим засобом для передавання обсягів інформації за останній час.

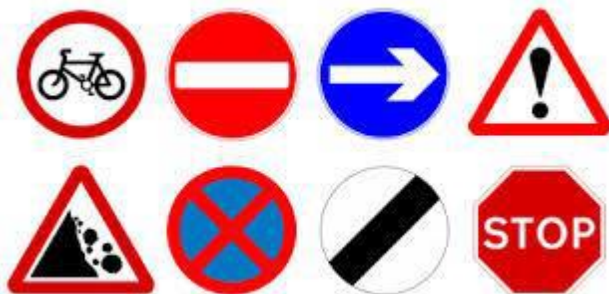
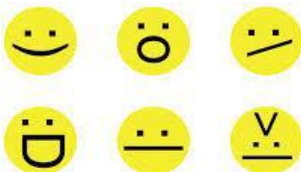
Дослідження підтверджують ідею, що візуальна комунікація може бути потужнішою, ніж вербальна,

припускаючи, що в багатьох випадках люди вивчають і запам'ятовують інформацію, яка репрезентована їм візуально, набагато краще, ніж та, яка надається лише вербально. Ці висновки приємні для всіх, чия робота передбачає використання візуальних презентацій для переконання чи навчання інших. Ще більш приємною є новина про те, що на сьогодні ведучі мають більше ресурсів, ніж будь-коли, для створення та відображення максимально насичених візуально програм.

Ефективне спілкування у візуальному віці

Візуальна комунікація сьогодні всюди, від електронних засобів масової інформації, таких як вебсторінки та телевізійні екрани, до контекстів довкілля, таких як дорожні знаки та роздільні вітрини.

Візуальні знаки



Переваги візуальних сигналів

Візуальна комунікація дуже корисна для порівняння. Коли споживач вирішує купити продукт, він візуалізує товар разом із товаром конкурента. Візуальні медіа завжди підтримуються знаками та символами, які можна аналізувати знову і знову. Це полегшує порівняння, запам'ятовування речей. Візуальна комунікація є хорошим інструментом для запам'ятовування речей. Це хороший спосіб навчати дітей за допомогою наочних картинок. Те саме можна зробити і в маркетинговій діяльності. Візуальна комунікація стає з висоти пташиного польоту. Тобто птах, який спостерігає за світом на дереві, може бачити всі кути, і він може стискати шию по-різному. Одне й те саме застосування речі споживач може бачити по-різному.

Переваги:

- ефективний на великих відстанях;
- можна використовувати під час руху;
- швидко – швидкість світла;
- ефективний в усіх напрямках (незалежно від вітру);
- пасивні сигнали не потребують витрат енергії.

Обмеження

Недоліки візуальної комунікації обговорюються як вартість візуальної комунікації, яка дуже висока. Повинні знадобитися великий обсяг часу та потреби призначення експертів. Підготовка об'єктів візуальної комунікації вимагає багато наполегливої праці та відданості. Візуальні медіа самі по собі неефективні. Це робиться за допомогою інших медіа, таких як аудіо, комп'ютерні медіа тощо. Візуальним медіа бракує вмісту. Це дає ідею, але не розповідає всю історію. Якщо відправник хоче щось додати, потрібна підтримка інших засобів масової інформації. Створити хорошу візуальну комунікацію дуже важко. Іноді це може призвести до невдачі. Тому більшість організацій віддають перевагу аудіовізуальній комунікації.

Рукоштовкання в бізнес-середовищі

Рукоштовкання ми використовуємо щодня. Вітаємося з близькими та зовсім незнайомими людьми. Чи часто ми згадуємо, що воно означає? Не часто. Хоча цей жест зберігає глибокі традиції, а деяких навіть може образити. Рукоштовкання – начебто елементарний жест, багато в чому формальний, але все ж таки відіграє важливу роль у нашому житті. Потиск рук може свідчити про вашу зацікавленість людиною, а також про відсутність будь-якого інтересу до неї. Воно може висловлювати вашу впевненість або сигналізувати про вашу слабкість, може показати вашу теплоту, відкритість і чесність, або бажання щось приховати. Рукоштовкання – інформативний жест, рукоштовканням людина посилає тонкий, але дуже потужний імпульс про те, що він існує, і що має щодо вас якісь наміри. Як за допомогою рукоштовкання дізнатися, як пройде ваша бізнес-зустріч? Знайомства, бізнес-зустрічі, переговори та й, у принципі, всі будь-які заходи починаються з рукоштовкання. Рукоштовкання – це тест, за допомогою якого можна багато дізнатися про людину або про те, як пройде ваша зустріч.

Що означає рукоштовкання?

Під час зустрічі з кимось насамперед зверніть увагу, як ваш співрозмовник простягає руку. Під час рукоштовкання ваш співрозмовник тримає руку під прямим кутом, притиснувши лікоть до тіла. Такий жест належить людині, яка не може запропонувати вам нічого, крім витрати вашого часу. Ви йому зобов'язані вже тому, що він погодився прийняти вас. Якщо у вас немає гострої необхідності переконувати чи спокушати цю людину, скоротите зустріч до мінімуму, оскільки ви не отримаєте жодної вигоди. Ваш співрозмовник недоступний, закритий і дуже розважливий.

Звідки виникло рукостискання?

Точної дати першого рукостискання не існує, однак є докази того, що цей жест дуже давній. Він зображений на барельєфі, що відобразив події, які відбувалися у 855 році до нашої ери. Учасниками цього історичного рукостискання стали король асирійців Салманасар III та вавилонський цар Мардук-закір-шумі I. Події, що передували рукостисканню, були дуже заплутані і пов'язані з питаннями поділу влади та земель, по суті, правитель Вавилону цим жестом дякував королю за надану йому допомогу. Сила і тривалість рукостискання несуть у собі прихований зміст. Вважається, що сильне і різке рукостискання свідчить про впевненість у собі та успішність у суспільстві. Легке стискання руки під час рукостискання трактується як слабкість духу та невпевненість у собі. Якщо рука простягається мляво і знизується побіжно, можна запідозрити партнера в неповажності або в неприязному ставленні до вас. Занадто тривалий потиск рук розцінюється як спосіб «втертися в довіру» або прагнення «рахувати» внутрішню приховану інформацію, воно демонструє зарозумілість і зайву самовпевненість. Нормою вважається стискання рук, що триває 1–2 секунди. Цим жестом узаконювали договори та всілякі угоди. У ті часи його називали «рукобиттям». Ударяючи по руках, партнери таким способом демонстрували свою згоду на співпрацю та найсерйозніші наміри. Відкрита рука свідчить про довіру. Ще один варіант потиску рук – дотик не долонями, а кистями. Вочевидь воно було поширене серед воїнів: так вони перевіряли, що в зустрінутого на їх шляху немає із собою зброї, і демонстрували свою беззбройність. Сакральний сенс такого привітання полягає в тому, що з дотику зап'ястей передається пульс, отже, і біоритм іншої людини. Дві людини утворюють ланцюг, що теж важлива традиція. Пізніше, коли з'явилися правила етикету, лише друзям приписувалося тиснути один одному руки. А для того, щоб привітатися з далекими знайомими, піднімали шапку. Звідси й пішов вираз «шапкове знайомство», що означає поверхневе знайомство. Усі види ритуального рукостискання, те саме

«рукобиття» у весільному обряді, відбувалися покритою рукою, щоб унебезпечити себе від «псування», а за етикетного рукостискання рука повинна бути голою на знак довіри (картина Н. П. Петрова «Дивини нареченої», 1861 р.).

Вітання в різних країнах світу

Необхідно бути дуже обережними з рукостисканнями під час перебування в різних країнах світу, бо не скрізь вони вважаються знаком привітання. У Японії вони не прийняті зовсім, в Індії привітанням вважається «намасті» – руки, складені разом на грудях, у Єгипті чоловіки прикладають долоню до чола. В Ірані та деяких інших мусульманських країнах після рукостискання необхідно прикласти долоню до серця.

У Китаї, Кореї та на Тибеті потрібно простягати співрозмовнику обидві руки, якщо за звичкою зробити рукостискання однією рукою, – це буде розцінено місцевими як знак неповаги та зневажливості. Австралійські аборигени вітаються, пританцювуючи один навколо одного, аборигени Нової Зеландії висовують язика і витріщають очі. У Єгипті та Ємені чоловіки на знак вітання прикладають долоню до чола – тильною стороною у бік співрозмовника, а в Ірані, Малайзії та деяких інших мусульманських країнах після рукостискання потрібно притискати праву руку до серця. У Словенії місцеві мешканці використовують рукостискання повсюдно. Навіть під час спілкування з найближчими людьми вони замість обіймів та поцілунків тиснуть руки.

Рукостискання сьогодні є допомогою цього найдавнішого жесту – дотику долонь співрозмовника – люди могли без жодного слова багато зрозуміти. Особи, які давно не бачилися, і близькі друзі, радіючи зустрічі, часто робили рукостискання обома руками. Першим простягати руку мала старша за віком людина, яка ніби запрошувала молодшого до свого кола. Кисть повинна бути оголеною, свідчивши про довіру, що досі

збереглося й у сучасному світі. У діловому спілкуванні чоловікам заведено тиснути руку під час зустрічі. Проте часом у колі, де є і чоловіки, і жінки, потискають руку лише першим. Жінкам водночас можуть просто кивнути або ж поцілувати руку.

Сам жест рукостискання виник як спосіб показати іншій людині, що у тебе немає зброї. Тобто початковий сенс такого жесту – привітання рівних між собою людей. Оскільки історично так склалося, що жінки в рази менше користувалися зброєю і брали участь у перемовинах, то й жест став «чоловічим». Але в сучасному світі наші чоловіки не носять зброю (сподіваюсь), не полюють на мамонта і, зрештою, не роблять чогось такого особливого, що не доступно жінкам. Тому логічно, що рукостискання вже не може бути суто чоловічим жестом. Є жінки, які не люблять, коли їм тиснуть руку, посилаються на етикет XVIII століття, зітхають, що їм не цілують ручку під час знайомства. Це, звісно, особистий вибір людини, і я не бачу сенсу когось змушувати до єдиного стандарту привітання. На щастя, ми живемо в час, коли можемо самі обирати, ким бути: принцесою чи воїном.

Рукоостискання в діловому спілкуванні є завжди доречним, незалежно від статі учасників ділових перемовин. Стать не є вирішальним фактором. Головне – у кого вища позиція. За міжнародними нормами та правилами ділового етикету є певна пріоритетність: статус, вік і гендер. Якщо керівну посаду в компанії чи підрозділі займає жінка, саме вона може бути ініціатором рукостискання під час зустрічей, зважаючи на її статус. Такий жест невербальної комунікації завжди вважався частиною ділового протоколу на зустрічах, а не просто трендом. Водночас жест рукостискання не є обов'язковим, особливо якщо у вас ділова зустріч з іноземцями. Є держави, де традиція рукостискання не поширена. Наприклад, в арабських країнах та Японії. Тому не варто ображатися, якщо на діловій зустрічі не подали руку для привітання.

Вертикальне рукостискання

Найпоширеніший вид рукостискання – це привітання, коли люди тримають свої руки вертикально. Трактувати такий жест можна як рівність партнерів. Особи, які добре ставляться до свого знайомого і почуваються в його суспільстві досить розкуто, завжди вдаються до такого виду привітання. Подібним чином вітаються друзі та колеги. Оскільки види рукостискань у психології відіграють важливу роль, навіть багато жінок сьогодні вдаються до цього виду вітання, щоб бути прийнятим чоловіком на рівних умовах. Тому бізнес-леді завжди повинні стежити за своєю долонею. Якщо дівчина хоче, щоб спілкування проходило на рівних, вона не повинна завалювати долоню і не дозволяти це робити чоловікові. А якщо все йде до того, що партнер намагається перехопити ініціативу, не буде дуже грубо, якщо ви звільните руку.

Рука зверху

Хочете показати свою перевагу? Тоді можете подати руку для рукостискання долонею вниз. Вашому співрозмовнику нічого іншого не залишиться, крім як підкоритися вам і повернути свою долоню вгору. Коли рука опиняється зверху, мимоволі в людини виникає асоціація з домінуванням. Такий психологічний тиск може істотно вплинути на майбутній діалог. Домінуючий вид рукостискання використовують впевнені у собі бізнесмени. Вони звикли підкоряти собі людей і хочуть, щоб усе їхнє життя проходило за заздальгідь написаним сценарієм. Якщо вищеописана людина не ви, але у вас є така особа в оточенні, поводитися з нею потрібно обережно. Не перегинайте палку, але й не підкоряйтеся. Як це зробити? Під час вітання першим простягніть руку. Подайте долоню вертикально. Коли співрозмовник відповість на привітання, заваліть його руку вниз. Таким чином, вам вдасться ненав'язливо перехопити ініціативу.

Рука знизу

Як ви вже, напевно, здогадалися, таку позицію долоні віддають перевагу невдахам. Подумайте про те, яким видом рукостискання вітаєте ви знайомих? Якщо ваша рука автоматично перевертається, отже, у вас проблеми із самооцінкою. Те саме ви можете сказати про знайомих, які спочатку займають позицію підлеглого. Такий потиск рук можна зустріти на роботі, коли співробітники офісу вітаються з директором. Чи тішить самолюбство людини той факт, що йому підкоряються? Звісно. Але майте на увазі, ви ніколи не досягнете підвищення, якщо не вітатиметеся з людиною на рівних. Займати позицію підлеглого ніколи не можна. Не прогинайте. Піднімайте самооцінку та подавайте долоню вертикально.

Рукавичне рукостискання

Розглядаючи види рукостискань та їх значення, не можна не згадати про те, як вітають один одного близькі друзі. Зазвичай це відбувається так: один подає руку, інший відповідає на потиск рук, а потім один із друзів накриває обидві з'єднані руки долонею. Виходить своєрідна рукавичка, в яку затиснута рука одного із співрозмовників. Розглядати такий жест можна як щире привітність. Зазвичай після такого рукостискання йдуть обійми. Так можуть зустрічати один одного батько та син, близькі родичі, наприклад, брати чи друзі, які не бачилися кілька років. Але цей жест можна використовувати і з іншою метою. Наприклад, коли ваш співрозмовник навмисне опускає вашу руку, приймаючи домінуючу позицію, можна перехитрити опонента. Накрийте його руку своєю рукою. Таке рукавичне рукостискання справить сильний ефект розрядження атмосфери.

Стиснення кінчиків пальців

Таке вітання найчастіше спостерігається у малознайомих людей. З'ясовуючи, яке значення мають різні види

рукоштовкання, необхідно згадати про стиснення лише кінчиків пальців. Таким чином, людина хоче показати своєму співрозмовнику, що не має наміру зближуватися. Така відстороненість часто проскакує між діловими партнерами – чоловіком та жінкою. Чоловік знизує жіночі пальчики, ніби демонструючи таким жестом, що він не розглядає свою співрозмовницю як рівного собі партнера. Що можна зробити, щоб виправити становище? Підійдіть на один крок ближче до партнера. Цим вчинком ви покажете, що переходите межу його особистого простору і маєте намір стати ближчим.

Інтенсивне рукоштовкання

Хочете, щоб вас сприймали як впевнену в собі особистість? Тоді рукоштовкання повинне бути енергійним та міцним. Немає необхідності стискати руку співрозмовника в лещата, але й не вітайте знайомих просто за інерцією. Почніть вітатися більш свідомо. Адже впевненість у собі необхідно починати формувати поступово. Не відпускайте руку співрозмовника одразу. Вам потрібно добре струсити її кілька разів. Це покаже людині, що ви хочете тривалого спілкування. Щоб справити хороше враження, тримайте руку вертикально і не завалюйте її в домінуючу позицію.

Мляве рукоштовкання

Особи, які не мають амбіцій, звикли плисти за течією. Тому, розглядаючи різні види потисків рук, потрібно звернути увагу на індивідів, які звикли «ліниво» вітатися. Здається, що особа вас не дуже й рада бачити, коли подає руку. Вона легко її струсить і намагатиметься максимально швидко повернути долоню в кишеню. Невпевненість такої особи в собі та відсутність амбіцій видно неозброєним оком. Якщо ви помітили, що хтось із ваших знайомих підходить під опис, поговоріть із ним. Можливо, особа впала в депресію і їй просто потрібна допомога та підтримка. Якщо ж ви помітили ознаки млявого потиску руками в себе, негайно зверніться до психотерапевта, навіть якщо ніяких інших причин хвилюватися немає.

Підсвідомість може ховати від свідомості проблеми, які потрібно вирішити.

Швидке рукостискання

Упевнені в собі особи не довго вітатимуться з вами. Вони мають щільний робочий графік і не захочуть витратити час на довгі прелюдії. Існують різні види рукостискань. Одні особи намагаються відсмикнути руку практично миттєво, інші – вичікують дві-три секунди. Інший тип осіб – це впевнені у собі персони, про які йшлося вище. А ось особи, які намагаються позбутися вас відразу ж, – це особи, які не хочуть із вами спілкуватися. Вони можуть привітно посміхатися, але цю посмішку необхідно розглядати як маску. Неприязнь складно приховати на невербальному рівні, вона надто впадає у вічі, якщо знати, куди дивитися.

Рукостискання із зігнутою рукою

Як зрозуміти, що людина хоче щось приховати? Подивіться на його руку в момент рукостискання. Якщо лікоть буде зігнутий і притиснутий до тіла, це сигнал. Ще персона, яка практикує таке рукостискання, може тягнути руку вниз, таким чином намагаючись розчепити рукостискання. Упевнена особа, якій нема чого приховувати, ніколи не вітатиметься таким способом. А ось особа, яка бреше чи щось намагається приховати, завжди намагається сховати долоні. Його руки дивитимуться вниз, а відразу після привітання сховаються в кишенях. Погляд під час рукостискання ваш співрозмовник спрямовуватиме в підлогу, а не вам у вічі.

Рука вашого співрозмовника залишається приклеєною до тіла

Це змушує вас тягнутися, щоб потиснути йому руку. У цьому разі ви опинилися віч-на-віч із персонажем, який дорожить своїми привілеями і не схильний виявляти симпатію з першого разу.

Ваш співрозмовник далеко витягає руку для рукостискання

Швидше за все, він потребує вашої підтримки, тому й витягає руку – щоб ви прийшли на допомогу. Він стає повністю доступним і неминуче стане розташованим та спонтанним. Це потиск рук означає дружній прийом.

Ваш співрозмовник без утримання простягає руку у ваш бік

Будучи екстравертом, він просто допомагає вам швидше освоїтися. Він погодиться купити ваш продукт або послугу, якщо ви зумієте піднести аргументи у відповідний момент.

Під час рукостискання співрозмовник простягає вам лише кінчики пальців

Таке рукостискання видає втікача, який відповідає за щось лише на словах. Прикро, що згодом така людина може напустити на себе доброзичливий вигляд, через що ви просто забудете про те, як вона сфальшувала на самому початку. Отже, вищезгадане рукостискання – це справжнє визнання у симулюванні чи приховуванні. Ваш співрозмовник вдає, що приймає вас, буде вдавати, що слухає вас, і пообіцяє вам про це подумати, вдаючи, що проводить вас. Усі навмисно і ви навіть! З широкою посмішкою співрозмовник простягає для рукостискання ліву руку, хоча він зовсім не шульга.

Навіть якщо в нього зайнята права рука, таке вітання, яке супроводжується ще й лицемірною посмішкою, є чистою водою виразом антипатії. У фехтуванні після закінчення поєдинку супротивники, які не поважають один одного, виконують рукостискання лівими руками. Провокатор, пліткар або маніпулятор завжди буде робити так, щоб затиснути вас у дверях і все з вас вивудити. Він буде повторювати брехню, щоб дізнатися правду, зрадить усіх і вся (не спокушайтеся, вас теж), і багатозначно вдасться, ніби йому доступні якісь божественні одкровення. Якщо у вас достатньо проникливості, щоб передбачити цей жест, рекомендуємо не тиснути йому руку. Принаймні це змусить його поважати вас. Коли ви наступного

разу з ним зустрінетеся, відмовтеся від його лівої руки, якщо він не вважатиме за можливе простягнути праву. Якщо ж, незважаючи ні на що, ви будете змушені відповісти на такий потиск рук, зав'яжіть вузлик на носовій хустинці. Цей вузлик буде нагадувати про те, що на вас чекає, якщо зв'яжетеся із цією людиною.

*Співрозмовник із посмішкою потискає вам руки та передпліччя
обома руками*

Якщо ваш співрозмовник знизує вам руки та передпліччя обома руками, ви у пастці. Він володіє ініціативою і з самого початку гри нейтралізує всі ваші захисні та наступальні механізми. Таке рукостискання може також свідчити про те, що обидва герої у важкому становищі і потребують один одного. Цей вид рукостискання видає хижака.

*Співрозмовник вам тисне руку, склавши свою
у вигляді дзьоба качки*

Ще один потиск рук, який повідомляє, що вам не особливо раді, або що співрозмовник не дуже вас поважає. Цей повний зневаги тип навіть не вважає за необхідне приховувати своє ставлення. Він використовує цю нехитру маніпуляцію, щоб змусити вас відкрити карти. Якщо вам пощастить, ви зможете побачити, як зміниться його поведінка щодо вас. Він навіть не відмовить собі в задоволенні виправдати холодність на початку розмови якимось непорозумінням.

Найчастіше можна спостерігати середнє рукостискання із зігнутою рукою. Рука зігнута під прямим або тупим кутом, рукостискання енергійне, але без надмірностей. Ваш співрозмовник налаштований загалом конструктивно, але хоче дізнатися більше та ближче з вами познайомитися. Априорі він помірковано відкритий, але все зміниться, якщо вам вдасться пробудити його інтерес. Зігнута рука здається менш доброзичливою, ніж під час довгого рукостискання. Будьте максимально уважними в тому випадку, якщо зустрічаєтеся зі

співрозмовником у справах роботи, не має значення, працевлаштування чи співробітництва. Довге рукостискання буде винятком, середнє – нормою, що стосується короткого рукостискання, воно належить людям владним або які видають себе за таких.

Бар'єри спілкування

Люди у світі не зовсім подібні. Культури чи країни не однакові. Однак ці відмінності можуть спричинити проблеми з передаванням ваших значень. Розум кожної людини відрізняється від інших. Як наслідок, значення відправника повідомлення та відповідь одержувача залежать від багатьох факторів, таких як:

- а) семантичні бар'єри (узгодженість значень);
- б) фізичний бар'єр;
- в) психологічні бар'єри;
- г) емоційні бар'єри;
- г) перцептивні бар'єри;
- д) бар'єри, що включають ціннісне ставлення тощо;
- е) семантичний бар'єр (узгодженість значень).

Основний принцип комунікації полягає в тому, що символи, які відправник використовує для передавання повідомлень, повинні мати однакове значення у свідомості відправника та одержувача. Ви ніколи не можете бути впевнені, що повідомлення, про яке ви думаєте, буде чітко надіслане вашому одержувачеві. Світ сповнений помилок, що є результатом відмінностей у семантичному (смысловому) розумінні. Символ – це знак того, що існує в реальності. Таким чином, ваше ім'я насправді є символом або словом, яке представляє вас. Лише завдяки спільному досвіду ми вчимося через зв'язок між символом і словом, пов'язаним із вами, і людиною, якою ви є насправді. Будь-хто з менш поширеним досвідом не легко зв'яже символ (ваше ім'я) з вами. Крім того, існують проблеми з узгодженням значення, тому ви повинні ознайомитися з різними типами значення.

Денотація

Денотатом зазвичай є словникове визначення слова. Денотативні значення називають предмети, людей або події без вказівки на позитивні чи негативні якості. Такі слова, як машина, письмовий стіл, книга, будинок, вода, передають денотативні значення. Одержувач має подібне розуміння речі, в якій використовується слово.

Конотація

Конотація – це підтекст слова або пропозиція, окрема від звичайного визначення. Деякі слова мають конотативне значення, тобто якісне судження та особисту реакцію. Слово «людина» є денотативним, «батько», «пророк», «брат» – конотативними. Деякі слова мають позитив конотації в одних контекстах і негативні значення – в інших. Наприклад, струнка дівчина і мізерні шанси.

Фізичні бар'єри

Спілкування складається не лише зі слів. Інший набір перешкод спричинений вашою власною зовнішністю, аудиторією або контекстом документа чи презентації. Ваші ідеї, якими б хорошими та вміло не були передані, залежать від різних потенційних фізичних бар'єрів.

Для написання:

Існує цілий шквал можливих фізичних блоків, застряглих або нерівних полів, відбитків пальців або плям, нечітких фотокопій, нерозбірливих роздруківок текстового процесора, плям води та кави чи чаю тощо.

Для виступу:

Бурмотіння, відсутність висловлювань, надто швидке мовлення, звуки шипіння вентиляції, дмухання кондиціонера, телефонний дзвінок, грюкання дверима тощо є різними аспектами фізичних бар'єрів.

Психологічні бар'єри

У цьому мінливому світі кожен має своє уявлення про реальність. Крім того, сенсорне сприйняття людини – дотик, зір, слух, нюх і смак – обмежене, а розумовий фільтр кожної людини унікальний. У нашій щоденній взаємодії з іншими ми робимо різні абстракції, висновки та оцінки навколишнього світу.

Емоційні бар'єри

Одним із можливих психологічних блоків є емоційний; ви можете бути емоційно заблоковані, коли ви оголошете нову політику, чи можете ви стати популярними чи непопулярними. Подібним чином у вас може виникнути емоційний бар'єр під час першої презентації або написання когось, хто вам не подобається.

Бар'єри сприйняття

Проблема сприйняття полягає в тому, що люди думають по-різному, тому їхнє сприйняття реальності є іншим. Матеріальний світ надає особливу реальність кожній людині. Оскільки чуттєве сприйняття людини – дотик, зір, слух, нюх, смак – подібне, то розумовий фільтр кожної людини унікальний. Ми робимо різноманітні абстракції, висновки та оцінки навколишнього світу.

Реферування

Вибір одних деталей і пропуск інших – це процес, який називається реферуванням. У багатьох випадках необхідне абстрагування. Відмінності в абстрагуванні мають місце не лише тоді, коли люди описують події, а й також коли вони описують людей і предмети. Однак варто бути обережними з «косими» висловлюваннями.

Нахил несправедливий у фактичному звіті. Викладаючи якісь конкретні факти, ви вкладаєте в них свої упереджені думки, робите косі твердження. Намагайтеся не дозволяти

особистим уподобанням впливати на вашу фактичну інформацію.

Висновки

Висновки, зроблені міркуванням на основі доказів, називаються умовиводами. Ми робимо припущення та висновки, навіть якщо ми не можемо негайно перевірити докази. Деякі умовиводи одночасно необхідні та бажані; інші ризиковані, навіть небезпечні.

Ораторське мистецтво

Коли ви навчитеся долати комунікативні бар'єри, ви станете успішнішим як бізнес-комунікатор. Подумайте про осіб, яких ви знаєте. Кого з них ви б назвали успішними комунікаторами? Що спільного в цих осіб? Швидше за все, перелічені вами особи мають спільні гарні риси.

Рисами хорошого спілкування є сприйняття, точність, довіра, контроль, конгеніальність.

Сприйняття

Комунікатори можуть передбачити, як ви отримаєте їх повідомлення. Вони передбачають вашу реакцію та відповідно формують повідомлення. Вони правильно читають вашу відповідь і постійно коригуються, щоб виправити будь-які непорозуміння.

Точність

Комунікатори створюють «зустріч розумів». Коли вони закінчують висловлюватися, вони поділяють ту саму уявну картину.

Достовірність

Комунікатори правдоподібні. Ви вірите в суть їх повідомлення. Ви довіряєте їх інформації та намірам.

Контроль

Комунікатори формують вашу відповідь. Залежно від своєї мети вони можуть змусити вас сміятися або плакати, заспокоїти, передумати або вжити заходів.

Конгеніальність

Комунікатори підтримують із вами дружні і приємні стосунки незалежно від того, згодні ви з ними чи ні. Хороші комунікатори вимагають вашої реакції та доброї волі. Ви готові працювати з ними знову, незважаючи на їх розбіжності.

Ефективні комунікатори долають основні бар'єри спілкування, ретельно створюючи свої повідомлення, мінімізуючи шум у процесі передавання та сприяючи зворотному зв'язку.

Ретельне створення повідомлення

Найкращий спосіб створити ефективне повідомлення – зосередитися на своїй аудиторії, щоб ви могли змусити її зрозуміти й прийняти ваше повідомлення. Ви хочете створити словниковий міст, який веде аудиторію від їх поточної позиції до вашої точки зору. Якщо ви звертаєтесь до незнайомих людей, спробуйте дізнатися про них більше, якщо це неможливо, спробуйте уявити себе на їхньому місці, використовуючи більше здорового глузду та уяви. Тоді ви будете готові створити своє повідомлення.

Дайте своїй аудиторії основу для розуміння ідей, які ви висловлюєте. Скажіть аудиторії на початку, чого ви очікуєте від свого повідомлення. Зазначте їм мету вашого повідомлення. Навіть не відкриваючи суперечливих ідей на початку свого повідомлення, ви можете дати їм попередній перегляд теми. Щоб зробити ваше повідомлення незабутнім: використовуйте слова, які викликають фізичне та чуттєве враження. Використовуйте показову статистику. Збалансуйте загальні поняття конкретними ілюстраціями. Більшість пам'ятних слів – це ті, які створюють картину в уяві аудиторії, описуючи

кольори, предмети, запахи, звуки та смаки. Такі конкретні деталі, як числа, цифри та відсотки, повинні бути яскравими. Ключ до стислості полягає в обмеженні кількості ідей. Зробіть своє повідомлення максимально коротким і зрозумілим. За деякими винятками, одну сторінку легше засвоїти, ніж дві. У бізнес-середовищі так багато повідомлень змагаються за увагу. Краще висвітлити три пункти ретельно, ніж вісім пунктів поверхово. Прив'яжіть повідомлення до системи відліку вашої аудиторії. Покажіть, як нові ідеї пов'язані з ідеями, які вже існують у вашій аудиторії. Зміст нового поняття пояснюється його співвідношенням зі старим. Виділяючи та підсумовуючи ключові моменти, ви допомагаєте аудиторії зрозуміти й запам'ятати повідомлення. Ви можете привернути увагу до ідеї візуально, використовуючи заголовки, жирний шрифт і списки з відступами, а також використовуючи діаграми, графіки, карти, діаграми та ілюстрації. Перш ніж закінчити повідомлення чи навіть основний розділ довгого повідомлення, приділіть кілька хвилин, щоб переглянути те, що ви щойно охопили. Повторно сформулюйте мету та покажіть, як з нею пов'язані основні ідеї. Цей простий крок допоможе аудиторії запам'ятати ваше повідомлення та спростить загальне значення складного матеріалу.

Мінімізація шуму

Ретельний вибір каналу та засобу допомагає зосередити увагу аудиторії на вашому повідомленні. Навіть найретельніше складене повідомлення не принесе результатів, якщо воно не досягне вашої аудиторії. Спробуйте усунути потенційні джерела перешкод. Використовуйте привабливий, зручний, офіційний канал і звертайте увагу на такі деталі, як вибір правильних слів і якість шрифту.

Зворотний зв'язок

Зробіть відгуки кориснішими:

- планування того, як і коли це прийняти;
- бути сприйнятливим до відповідей аудиторії;
- заохочення відвертості;

- використання для покращання спілкування.

Окрім мінімізації шуму, дуже важливо дати аудиторії можливість надати відгук. Незалежно від того, письмова чи усна відповідь на ваше повідомлення, заохочуйте людей бути відкритими та говорити вам, що вони насправді думають і відчувають. Звичайно, ви повинні прислухатися до їхніх коментарів і робити це об'єктивно. Ваша мета – дізнатися, чи люди у вашій аудиторії зрозуміли та прийняли ваше повідомлення. Розуміння цих аспектів допоможе вам покращити спілкування.

Іміджева складова ефективних бізнес-комунікацій з іноземними партнерами. Одяг, взуття, прикраси, макіяж: «східні» та «західні» традиції

Навіщо потрібний діловий етикет? Навіщо взагалі усі ці умовності? Ми живемо не в XIX столітті, етикет давно перестав бути обов'язковою частиною ділового спілкування. Молоді підприємці хизуються в подертих джинсах і футболках із непристойними написами, в інтернет-спілкуванні допустимі смайлики, а поплескати співрозмовника по плечу вже не здається чимось надзвичайним. Якщо ви так вважаєте, ми вас засмутимо. У певних колах це справді нормально, але бізнесменам за обов'язком служби доводиться спілкуватися і з чиновниками, і з солідними інвесторами, і з людьми старшого покоління, для яких усі ці вільності є неприйнятними. Іноземні партнери теж можуть не зрозуміти надто завзятого прояву емоцій.

Отже, правила ділового етикету потрібно знати:

- щоб справити приємне враження і не впасти лицем у болото перед партнерами та колегами;
- для загальної освіти: вчитися новому ніколи не пізно;
- для того щоб надавати приклад іншим, зокрема і підлеглим.

Зрештою, ці правила – просто рекомендації. Додержуватися їх вийде хіба що в кіборга-робота, достатньо знати найголовніші.

1. *Завжди вставайте, коли вас комусь представляють.*

Якщо ви стоїте, то співрозмовник краще вас сприймає. Якщо ви не стоїте, коли знайомитеся, вас можуть і проігнорувати. Якщо вас застигли зненацька і встати ви не можете, то хоча б підведіться, щоб показати, що ви встали б, якщо змогли.

2. *Завжди називайте своє повне ім'я та прізвище.*

У діловій обстановці завжди називайте повне ім'я та прізвищ, але необхідно звернути увагу на те, як хочуть бути відрекомендовані інші особи. Якщо у вас довге ім'я або прізвище, що складно вимовляється, можливо вам потрібно подумати над тим, як їх скоротити.

3. *Завжди простягайте руку першим*, якщо ви вище за посадою чи господар зустрічі. Сьогодні вже не має значення стать: якщо ваша посада вища, або якщо ви приймаєте ділових партнерів, то ви простягаєте руку першим. Якщо людина з більш високою посадою забарилася і не простягла руки першою, а таке іноді трапляється через плутанину з чоловічими та жіночими «першостями», то людина з нижчою посадою повинна негайно простягнути руку для рукостискання.

4. *Одягайтеся відповідно до ситуації.*

Одяг – важливий елемент невербального спілкування, він може зміцнити ділову репутацію, а може їй нашкодити. Своїм зовнішнім виглядом ви висловлюєте свій професіоналізм. Перед тим як відправитися на будь-який захід, дізнайтесь, який там дрескод і будьте ласкаві йому відповідати.

Правила зовнішнього вигляду

Дрескод. У себе в квартирі ви можете ходити як завгодно, хоч у піжамах та смішних шкарпетках. Приїхали в офіс і тим паче на зустріч – будьте ласкаві додержуватися дрескоду. Інакше про вас може скластися неправильне враження. Представники старшого покоління можуть вважати вас

несерйозним, поверховим і навіть – про жаж! – Некомпетентним. Так, ми розуміємо, що професіоналізм не залежить від зовнішнього вигляду. Але традиції суспільства сильні, і бунтувати проти них – безглуздо і недалекоглядно.

Основні правила дрескоду:

- для чоловіків – діловий костюм чи сорочка зі штанами. Допустимі піджак, сорочка та джинси. Для жінок – костюм, блузка і спідниця-олівець, ніяких міні і глибоких декольте;
 - мінімум аксесуарів. Для чоловіків допустимі годинники, запонки. Для жінок – максимум два аксесуари: сережки та кільце, ланцюжок чи сережки тощо. Якщо у вас є комплекти прикрас – не надягайте всі предмети одразу, це вульгарно;
 - акуратна стрижка, доглянуте волосся, для чоловіків – укладена борода та вуса, якщо є;
 - охайний манікюр, доглянуті руки;
 - чисте взуття за будь-якої погоди, навіть якщо ви добиралися до офісу на метро або в собачій упряжці;
 - відсутність татуювань, пірсингу на помітних місцях.
- Якщо у вас велике помітне татуювання – краще сховати його під одягом. Якщо налагодите добрі стосунки з партнером – потім можете і показати, а спочатку краще не ризикувати. Ви ж не знаєте, яких поглядів він додержується.

Чим відповідальніша зустріч або переговори – тим суворіше потрібно додержуватися дрескоду.

5. «Дякую» повинне звучати один-два рази за розмову.

«Раз чи два за розмову – цього достатньо, – пише Пачтер. – Інакше сам ефект від подяки розмивається, а самі ви матимете вигляд таких, що потребують допомоги». Ви можете надіслати картки з вдячністю всім учасникам зустрічі впродовж 24 годин після її проведення. Вибираючи між електронною та звичайною поштою, врахуйте, що доставлення традиційних послань може зайняти кілька днів. Ця різниця може бути вирішальною, якщо йдеться про співбесіду та рішення про прийняття чи

неприйняття вас на роботу повинне бути прийняте незадовго після його проведення.

6. Ніколи нікому не присувайте стілець.

Ви можете притримати двері своїм гостям, але Пачтер каже, що не потрібно ні для кого висувати стілець незалежно від статі. До контексту бізнес-зустрічі галантність не входить.

7. Залишіть ваш мобільний у кишені.

Усі носять за собою телефони, куди б вони не прямували, але вам не потрібно тримати його на очах під час ділової зустрічі. У вас може виникнути спокуса відправити повідомлення з телефону, але як би тихо і непомітно ви намагалися це зробити, все одно буде помітно і це буде дуже негарно. І ще, будь ласка, не кладіть телефон на стіл під час ділової зустрічі: цим ви показуєте співрозмовникові, що не вважаєте його настільки важливим, щоб не відволіктися на дзвінок комусь іншому.

8. Не сидіть у позі «нога на ногу».

У цій позі часто сидять і чоловіки, і жінки, але ця поза завжди відволікає співрозмовників і може бути занадто сексуальною для серйозної зустрічі.

9. Якщо ви показуєте щось, тримайте пальці разом.

Вказуйте відкритою долонею та тримайте пальці разом. Якщо ви «тичете» вказівним пальцем, це не лише негарно, а й здається агресивним. «Частіше цим грішать жінки», – пише Пачтер.

10. Звертайте увагу на жести, рухи, міміку.

Звучить смішно, але насправді чимало угод було розірвано через те, що партнер показав недоречний жест чи надто фамільярничав. Зрозуміло, що все суб'єктивно: відкриту людину не налякає, якщо співрозмовник активно розмахує руками чи посилає всім повітряні поцілунки. І все ж таки необхідно додержуватися базових правил – хоча б на першій зустрічі. А там самі побачите, як відреагує співрозмовник.

Важливі такі моменти:

- пряма постава, стримані рухи без метушливості;

- погляд у вічі – упевнений, твердий, але не нахабний;
- стримана міміка, намагайтеся контролювати емоції. У складних ситуаціях, коли хочеться вилаятися чи, навпаки, розсміятися – робіть «покер-фейс»;
- тактильний контакт допустимо лише у вигляді рукостискань. Поплескування по плечу, міцні обійми й поцілунки залиште для близьких: мало хто любить чужі дотики. За правилами етикету – лише рукостискання, бажано коротке та енергійне.

Порада: заздалегідь порепетируйте перед дзеркалом або попросіть близьку людину «прочитати» вашу міміку чи рухи. Якщо є ознаки нервозності, метушливості, занадто бурхливі емоційні реакції – викоринюйте ці звички. Пам'ятайте, що багато підприємців вивчали мову тіла та знають основні правила. Наприклад, скошені вліво очі – ознака брехні. Схрещені на грудях руки – бажання відгородитися. На кого вказують носки черевиків співрозмовника – той для нього зараз найважливіший. Та багато інших подібних порад в Інтернеті повно.

11. *Двічі перевірте адресата вашої електронної пошти.*

Дуже уважно вносьте ім'я адресата електронної пошти зі списку контактів. Часто трапляється, що з неухважності, лист потрапляє не просто не до тієї людини, а зовсім не до того!

12. *Завжди ламайте хліб руками.*

Пачтер каже, що під час ділового обіду чи вечері ніколи не варто різати булочку ножом: «Розламайте булочку надвоє і відривайте по шматочку, намазуючи олією щоразу, коли готові з'їсти нову порцію хліба з олією».

13. *Не замовляйте нічого надто дорогого.*

Якщо ви замовите дорогий стейк або рибу, це буде виглядати так, ніби ви розкручуєте господаря зустрічі. Однак якщо сам партнер, що вас запросив, щось вам рекомендує, ви цілком можете замовити щось із рекомендованого ним, хоча в будь-якому випадку не варто вибирати найдорожчий варіант. Те саме стосується й вина.

14. *Не пересувайте тарілки на столі.*

Ви не офіціант. Надайте обслуговувальному персоналу виконувати свою роботу. До того ж, якщо інші люди за столом ще не перестали їсти, ваші дії можуть мати такий вигляд, ніби ви їх поспішаєте.

15. Додержуйтеся балансу страв.

Це означає, що якщо ваш гість замовив аперитив або десерт, вам варто теж замовити це, адже ви не хочете, щоб він відчув себе незручно, поглинаючи цю зміну страв на самоті.

16. Правильно розкладайте столові прибори.

Отже, якщо ви досить підковані в англійській мові, то менімонічний прийом запам'ятовування від Барбари Пачтер вам підходить: пам'ятайте, що в слові «left» (лівий) – чотири літери, а в слові «right» (правий) – п'ять. Їжа («food») розміщується ліворуч від вашої тарілки, в обох словах: «left» і «food» – по чотири літери. Якщо стіл накритий правильно, то ваш хліб чи салат або іншу страву, з якої потрібно накладати їжу до себе в тарілку – всі вони стоять ліворуч від вашої тарілки. Так само напої стоять праворуч від вашої тарілки і запам'ятати це легко: у слові «glass» (склянка) та у слові «right» (правий) по п'ять літер. Свій келих або інший напій беріть і повертайте праворуч від вашої тарілки. З приладами використовуйте той самий метод: у слові «fork» (вилка) – чотири літери, і вона лежить зліва від тарілки, а в словах «knife» (ніж) і «spoon» (ложка) по п'ять літер і вони лежать праворуч від тарілки. Ще є так званий метод BMW: в цьому разі скорочення означає bread, meal, water – хліб, блюдо, вода. Тобто ліворуч-праворуч: хліб ліворуч, ваша тарілка посередині, склянка з водою – праворуч.

17. Ніколи не просіть завернути вам із собою залишки.

«Ви прийшли на ділову вечерю не заради недоїдків, а заради бізнесу», – пише Пачтер. «Доггі-бег допустима після сімейної вечері, але не в діловій обстановці».

18. Платить завжди той, хто запросив.

«Якщо ви запросили людину на ділову зустріч, ви вважаєтеся її господарем, і ви повинні заплатити за рахунком, і немає різниці якої ви статі», – говорить Пачтер. «У жінки, яка

запросила, є кілька варіантів. Вона може сказати: «А це оплачую не я, а фірма». Або, вибачившись, стати із-за столу трохи раніше за інших і непомітно сплатити рахунок біля каси ресторану. А якщо ваш гість чоловік хоче заплатити? Чоловік також може скористатися цією можливістю і це досить елегантний спосіб розрахуватись за рахунком. У будь-якому разі, головне – уникнути суперечок із приводу рахунку. «Якщо запрошений чоловік наполягає на тому, щоб сплатити рахунок у ресторані, не зважаючи на протести жінки, яка запросила, то нехай заплатить».

19. Приготуйтеся ввічливо піти.

Пачтер каже, що прощати і йти варто тоді, коли ви були останнім, хто завершував бесіду, саме в цей час ви закриваєте розмову, будучи в сильній позиції. Тримайте наготові кілька фраз на випадок, якщо вам доведеться достроково залишити розмову: «Було приємно познайомитися з вами» або «Побачимося на зустрічі наступного тижня». Ви можете також вибачитися і «вийти в туалет», «взяти щось поїсти» або «встигнути поговорити з кимось, поки він не пішов».

Правила ділового спілкування

Поважайте час співрозмовника

Час – найважливіший ресурс. День багатьох підприємців буквально розписаний щогодини, навіть хвилиenne запізнення може зрушити весь графік ділової людини. Тому ніколи не спізнуйтеся! Краще прийти на зустріч заздалегідь і почекати, аніж вигадувати безглузді виправдання. Якщо у вас із цим біда – вивчіть основи тайм-менеджменту, повинно допомогти.

Вчіться слухати та чути

Знаєте, якого найголовнішого правила навчають в інституті майбутніх психологів? Вміння слухати і чути співрозмовника. Це правило можна застосувати і в будь-якій іншій сфері діяльності. Чи укладаєте ви контракт, знайомитеся з новим партнером, вперше зустрічаєтеся з постачальником,

вислуховуєте незадоволеного клієнта, звітуєте недбайливого співробітника – завжди застосовуйте ці два вміння. Пам'ятайте, що за великим рахунком кожна людина завжди говорить про себе – свої бажання, плани, мрії. Дайте можливість сказати, не перебивайте. У результаті ви обов'язково почуєте те, що допоможе вам віднайти подальший вектор розмови та зрозуміти співрозмовника.

Говоріть грамотно

Кому сподобається слухати промову, пересипану нескінченними «е-е», «ну», «короче», «як би»? Словесне сміття трапляється навіть в освічених найрозумніших людей. Це, швидше за все, звички, ніж неписьменність. Діловій людині просто необхідно позбавлятися цього недоліку.

Грамотна мова знадобиться і під час складання ділових листів. Зрозуміло, що цю місію можна покласти на секретаря чи заступника, але рано чи пізно вам доведеться освоювати письмову комунікацію самим.

Тренуйте дикцію

Пам'ятаєте фільм «Король говорить» про те, як англійський король Георг VI позбавлявся заїкуватості? Навіть монарх розумів, що необхідно боротися зі своїм недоліком, і найняв логопеда. Якщо у вас є дефекти дикції – картавість, шепелявість, заїкуватість – позбавтеся їх за допомогою фахівця і живіть спокійно.

Етика телефонних переговорів

Незважаючи на розвиток інтернет-переговорів, телефонні дзвінки досі залишаються найпопулярнішим способом зв'язку. Телефонні переговори давно є частиною ділового життя. З їх допомогою повідомляють рішення, одержують завдання і звітують, призначають і скасовують зустрічі. Незнання правил етикету телефонних переговорів може привести до зриву багатьох домовленостей і недовіри з боку партнерів і клієнтів.

Основні правила спілкування:

- привітатися, назвати співрозмовника на ім'я та по батькові, відрекомендуватися самому;
- сказати, яку компанію ви уявляєте;
- поцікавитися, чи зручно говорити співрозмовнику;
- якщо зручно – коротко розповісти про мету дзвінка;
- домовитися про зустріч чи інший розвиток подій;
- завершити розмову.

Якщо телефонні переговори важливі для вас, радимо підготуватися до них заздалегідь: продумати основні тези бесіди, варіанти розвитку подій. І, звичайно, неприпустимо пускатися в розлогі міркування або порожні балаканини: це створить про вас несприятливе враження.

Багато авторів пропонують таку інструкцію для підготовки до важливих телефонних переговорів:

1. Попрацюйте над своїм голосом. По можливості запишіть розмову з одним із ділових партнерів на диктофон і прослухайте. Оцініть тембр вашого голосу, швидкість мовлення, інтонацію і енергійність. Щоб голос звучав приємніше, дихання повинне бути рівним, поза – вільною. Посміхайтесь під час розмови, цей прийом допоможе зробити тембр голосу теплішим і приємнішим. Постарайтеся позбутися від слів-паразитів, якщо ви їх вживаєте.

2. Готуйтеся до всіх вихідних дзвінків. Сформулюйте цілі розмови, ключові фрази, які ви будете використовувати. Приготуйте блокнот і ручку, щоб робити нотатки під час розмови. Коли вам дадуть відповідь, не забудьте привітатися, відрекомендуватися і назвати компанію, представником якої ви є. Робіть невеликі паузи, щоб співрозмовник міг вам відповісти і запам'ятати або записати ваше ім'я. Поцікавтеся, чи може ваш абонент відповісти на ваші запитання. У разі позитивної відповіді повідомте мету вашого дзвінка.

3. Відповідаючи на вхідний дзвінок, не змушуйте співрозмовника чекати більше ніж 3–4 гудки. Обов'язково привітайтеся і представтеся. Під час бесіди по телефону залиште

усі інші справи і розмови. Якщо вам потрібен час, щоб відповісти на питання співрозмовника, запишіть контакти і запропонуйте перетелефонувати йому, коли ви будете готові. За необхідності переадресування дзвінка точно викладіть суть питання своєму колезі, щоб дзвінок не довелося повторювати. Після закінчення розмови подякуйте співрозмовникові за звернення.

4. Правила телефонного етикету свідчать, що починає прощатися і першим кладе трубку той абонент, який зателефонував. Він і повинен перетелефонувати в разі переривання зв'язку. Плануючи телефонну розмову, враховуйте час: невдалими вважають годину на початку і годину в кінці робочого дня, коли в абонента можуть бути термінові справи, а також обідня перерва.

Етичні питання використання мобільних телефонів

Мобільний телефон нині є неодмінним атрибутом кожної ділової людини. Послугуючись ним, необхідно додержуватися певних етичних норм, щоб не створювати незручностей для інших. Зазвичай традиційні правила спілкування по телефону, які названо вище, залишаються, але потрібно враховувати специфіку мобільного зв'язку, оскільки телефон завжди в його власника.

Отже, не можна:

- користуватися мобільним телефоном під час перегляду спектаклю, кінофільму, на концертах, конференціях, під час нарад і, звичайно ж, під час навчальних занять. Краще переадресувати вхідні дзвінки на поштову скриньку або ввімкнути вібродзвінок замість звукового сигналу;
- класти телефон на стіл під час ділової зустрічі, в кав'ярні та аудиторії, щоб не засвідчити неповаги до співрозмовника чи викладача. Якщо все-таки вхідний дзвінок перервав бесіду, необхідно розмову по телефону закінчити якнайшвидше і на час розмови відійти або вийти взагалі;
- голосно розмовляти в транспорті, на вулиці;

- гратися телефоном під час занять, демонструвати його функціональні можливості;

- розмовляти по телефону, перебуваючи за кермом автомобіля, бо це відволікає вашу увагу.

Загальне правило користування мобільним телефоном – не створювати незручностей, не виказувати неповаги до людей, які перебувають поруч.

Будь-якому керівнику, фахівцю, менеджеру за родом своєї діяльності доводиться постійно стикатися з діловою кореспонденцією. Характеристики, резюме, рекомендаційні листи, подяки, накази, листи-запрошення, листи-відмови, позовні заяви і скарги – ось не повний перелік ділових листів. Як правильно їх оформляти? Необхідно хоча б у загальних рисах знати особливості мови і стилю сучасної кореспонденції і вимоги, що ставляться до неї. Їх невиконання, з одного боку, ускладнює роботу з офіційними документами, а з іншого (що не так уже рідко трапляється) – позбавляє лист юридичної та практичної значущості. Саме тому культуру ділового листування теж відносять до технології ділового спілкування. У минулому столітті один знаменитий вчений, закінчуючи діловий лист, зробив характерну приписку: «Прошу вибачити, що лист такий довгий. Не було часу». Автор листа своєрідно відобразив своє уявлення про культуру ділового листування, підкресливши, що такого роду спілкування вимагає більшого часу для попередніх роздумів із відбору матеріалу та його побудови, вибору потрібної мови і стилю. У діловому листі вимоги, що ставляться до офіційного листування, набувають ще більшої значущості через те, що ділові відносини регулюються правом, системою юридичних норм, за якими йдуть економічні, фінансові та інші санкції.

У діловому листуванні дуже важливі:

- максимальна доступність тексту для розуміння;
- стислість, точність і ясність викладення думок;
- грамотність (передбачає додержання не лише норм граматики й правопису, а й вимог ділового етикету).

Ділову кореспонденцію поділяють на власне ділову й приватно-офіційну.

Діловий лист – кореспонденція, надіслана від імені однієї організації, фірми, установи. Він може бути адресований колективним адресатам або одній людині, яка є юридичною особою. До такої кореспонденції належать комерційні, дипломатичні та інші листи.

Приватно-офіційний лист – це ділове послання, адресоване від імені приватної особи до організації, від організації до приватної особи, від приватної особи до приватної особи.

Офіційний лист є одним з основних каналів зв'язку підприємства, організації, установи із зовнішнім світом. Через лист ведеться переддоговірне спілкування, з'ясовуються відносини між підприємствами, викладаються претензії, робляться пропозиції, йде обмін взаємовигідної інформацією та ін.

Для *офіційного листа* можна виділити такі формальні аспекти: адреса одержувача (адресата), дата надіслання, індекс, тема листа, його характер, який визначається за допомогою ключових слів або за назвою (гарантійний, договірний, супровідний, рекламацийний, лист-нагадування, лист-підтвердження та ін.). Найменування адресанта (відправника) розміщується на бланку у вигляді постійного заголовка, вихідний номер і дата – в лівому верхньому кутку. Стандартизація офіційного листа спрощує процеси підготовки, оформлення і роботи з листами, повинна спрямовуватися логічна структура ділового листа.

Експерти однастайні в тому, що діловий лист повинен займати не більше однієї сторінки, щоб, за словами Н. Л. Некрасова, «словам було тісно, а думкам просторо». А ось яких рекомендацій необхідно дотримуватися у визначенні структури, виборі слів, синтаксису, мовленнєвого етикету – вирішити нелегко. А яким, наприклад, етикетним формам віддати перевагу під час адресування офіційних листів за

кордон? Це питання стало особливо актуальним в останні роки у зв'язку зі значним розширенням ділових зв'язків з іноземними партнерами. Тут, звичайно, повинен використовуватися стандарт ділового листа, а під час підготовки кореспонденції в інші країни найкраще дотримуватися усталених там мовних зворотів і форм.

Мистецтво ділового листа складається в строгій функціональності. Зразком є «телефонний стиль», що характеризується граничною функціональністю, на відміну від вимог «красного письменства». Не випадково в мові офіційного листування широко поширене «нанизування відмінків», тобто розміщення ланцюжком однакових відмінкових форм.

Наприклад: «акт перевірки Направляється причини протікання підлог душових приміщень побутових заготівельного заводу для прийняття конкретних заходів з ліквідації дефектів та складання корпусів в експлуатацію». Як бачимо, жодну ланку не можна вирвати з наведеного довгого ланцюга слів. Для мови офіційних листів характерна також повторюваність з'єднувальних оборотів. Тисячі листів починаються зі слів: «згідно з протоколом», «У зв'язку з відмовою в завезенні», «Відповідно до Вашого прохання» і т. д.

Укладач офіційного листа прагне насамперед із протокольною точністю передати сенс тієї чи іншої управлінської ситуації. Цьому сприяє стандартизація офіційного листа, виражена в конкретних моделях синтаксичних конструкцій. Укладачеві ділового листа неважко побудувати таку конструкцію, якщо він матиме у своєму розпорядженні набір готових фраз, перевічених практикою.

Початок не повинен повторювати головної теми листа; воно вводить адресата в поставлену проблему.

Мотиви виражаються в таких моделях:

- «У порядку надання технічної допомоги...»;
- «У зв'язку з важким становищем...»;
- «У зв'язку з проведенням спільних робіт...»;

- «Згідно з листом замовника...»;
- «Згідно з протоколом...»;
- «У відповідь на ваше прохання...»;
- «На підтвердження нашої телефонної розмови...»;
- «На підтвердження нашої домовленості...».

Прикінцеві слова:

- «Переконливо просимо Вас не затримувати відповідь»;
- «Просимо вибачити нас за затримку з відповіддю (за допущену помилку)»;
- «Сподіваємося, що ваше прохання буде виконане».

Стандартизація ділового листа проявляється також у використанні готових типових бланків, у яких надруковані вищенаведені або інші моделі і залишені для заповнення окремі місця. Як бачимо, мова і стиль офіційної переписки принципово відрізняється від так званих «довірчих листів», у яких автор проявляє себе як особистість. В офіційному листі приватна особа або представник фірми виступає як суб'єкт правовідносин, зміст таких листів ґрунтується на праві і може бути предметом прямого правового оцінювання. Правова сутність офіційного листування і зумовлює характер змісту листів, їх стиль і мову. Існують особливі вимоги до стилю і мови службових документів:

- нейтральність;
- надособистісний характер викладення;
- уніфікація (трафаретизація);
- типізація мовних засобів.

Незнання або недодержання елементарних правил під час складання ділових листів ведуть до втрати робочого часу, а іноді – до взаємного нерозуміння.

Діловий лист (електронний та звичайний) повинен відповідати певним нормам. Насамперед бути написаний на бланку компанії (або з відповідною шапкою на початку, де зазначено назву компанії, логотип, дані відправника та контакти

для зв'язку). Далі – відповідати певному типу. Ділові листи поділяють на такі види:

- лист-прохання: ви просите про щось партнера, клієнта або іншу організацію;
- лист-повідомлення: несе інформаційне навантаження, на нього не обов'язково відповідати – достатньо взяти до відома;
- супровідний лист: зазвичай пояснення чи доповнення до інших документів;
- лист-нагадування про недосконалі та очікувані дії;
- лист-запрошення – на зустріч, конференцію чи будь-який захід;
- лист-подяка: ну, тут усе зрозуміло.

Досвідчені підприємці не плутають види листів: не починають велике листування у відповідь листами-повідомлення і, навпаки, не відповідають листами-нагадування.

Ще одне правило – відповідати на листи по можливості відразу. Допустимі терміни для відповіді на електронну кореспонденцію – 1–2 доби. На поштовий лист – не більше ніж 10 діб.

І, звичайно, потрібно дотримуватися правил ввічливості:

- звернення на Ви, на ім'я та по батькові;
- жодних жаргонних слів;
- жодних складних термінів: говоріть мовою одержувача;
- точні формулювання мети листа, не розтікайтеся мислю по дереву;
- обов'язкові число та підпис.

Правила спілкування в мережі «Інтернет»

Помітили, що ділове спілкування частково перемістилося до месенджерів та соцмереж? Багатьом зручніше спілкуватися саме так: це більш неформально та зручно для обох сторін. Тому сьогодні активно розробляється етикет спілкування в Інтернеті або мережевий етикет.

Керівництва з етикету, яке регулює поведінку під час спілкування в Інтернеті, стало відомим як мережевий етикет.

Мережевий етикет охоплює не лише правила поведінки під час обговорень, а й рекомендації, які відображають унікальний електронний характер середовища. Мережевий етикет зазвичай використовується іншими користувачами, які швидко зазначають про порушення правил мережевого набору. Резюме правил електронної пошти в наведеній нижче інформації ґрунтується на опублікованих джерелах, таких як онлайн-книга Shea's (2004), Netiquette.

1. Назвіть себе:

– почніть повідомлення з вітання і завершіть його своїм іменем;

– використовуйте підпис (нижній колонтитул з ідентифікаційною інформацією) в кінці повідомлення.

2. Увімкніть рядок теми. Дайте описову фразу в рядку теми заголовка повідомлення, яка повідомляє про тему повідомлення (а не лише «Привіт, там!»).

3. Уникайте сарказму. Люди, які не знають вас, можуть неправильно розтлумачити його зміст.

4. Поважайте конфіденційність інших. Не вказуйте і не надсилайте особисту електронну пошту без дозволу автора.

5. Швидке підтвердження та повернення повідомлень.

6. Копіюйте з обережністю. Не копіюйте всіх, кого ви знаєте, в кожному повідомленні.

7. Ні спаму (він небажана пошта). Не поширюйте ніякої непотрібної інформації в Інтернеті, відправляючи або відповідаючи на масові повідомлення в ланцюгових листах, чутках і т. ін.

8. Будьте короткими. Викладайте свою думку стисло, лаконічно й максимально інформаційно – приблизно лист повинен зазвичай поміщатися на одному екрані.

9. Використовуйте відповідну мову:

– уникайте грубих, недоречних слів або нецензурних виразів;

– додержуйтеся правил граматики та орфографії.

10. Використовуйте відповідні смайлики (значки емоцій), щоб допомогти передати сенс. Використовуйте «смайлик» або пунктуацію, наприклад :-), щоб передати емоції.

11. Використовуйте відповідні підсилювачі, щоб допомогти передати сенс.

12. Уникайте «палаючого» (онлайн-крику) або пропозицій, набраних у всіх шапках. Іншими словами, в період онлайн-спілкування варто максимально відмовитися від знаків оклику і сильно емоційних слів.

13. Використовуйте зірочки, допоміжні слова, щоб зазначити курсив, який використовується для виділення (*нарешті*).

14. Використовуйте слова в дужках, наприклад (усмішка), щоб показати стан настрою.

15. Використовуйте загальні абревіатури (наприклад, LOL для «сміятися вголос»).

Останнім часом інтернет-спілкування активно витісняє реальне спілкування, оскільки простіше спілкуватися з людиною на відстані, ховаючись за маску соціальних мереж. Але інтернет-спілкування – це теж показник культури, вихованості та освіченості, і про це потрібно завжди пам'ятати. Наша рекомендація, почніть розмовляти один з одним у реалії, знайомтеся, зустрічайтеся, спілкуйтеся, не робіть так, щоб соціальні мережі вас повністю затягнули, адже реального спілкування очі в очі з емоціями і почуттями ніщо не замінить.

ТЕМА 6 ТЕОРІЇ КОМУНІКАЦІЙ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

План

Принципи міжкультурних комунікацій.

Особливості процесу створення комунікацій по країнах світу.

Освоєння чужої культури М. Беннета.

Прагнення зрозуміти чужі культури і поведінку їх представників, розібратися в причинах культурних відмінностей і збігів існує стільки ж часу, скільки існує культурне та етнічне розмаїття людства. Настільки ж давнім, як і бажання досягнути інші культури, є прагнення не брати до уваги інші культури або розглядати їх як недостойні, оцінюючи їх носіїв як людей другого сорту, вважаючи їх варварами, в яких немає ні культури, ні особистісних якостей і взагалі будь-яких людських достоїнств. Такого роду популярне ставлення до інших культур існувало впродовж людської історії. У трансформованому вигляді ця дилема зберігається і в сучасних умовах, що виражається в суперечках і дискусіях фахівців над реальним змістом, об'єкті, предметі й цілі міжкультурної комунікації (МК). У результаті цих суперечок, дискусій і обговорень склалося кілька теорій МК, в яких розглядаються різні проблеми взаємодії культур. До найбільш відомих теорій МК належить уже згадувана теорія високо- і низькоконтекстуальних культур Е. Холла, теорія культурних вимірів Г. Хофштеде, теорія культурної грамотності Е. Хірша.

Теорія високо- і низькоконтекстуальних культур Е. Холла. На основі порівняльних досліджень різних культурних груп Холл не лише виділив їх культурно-комунікативні зразки, а й розробив загальну типологію стосовно їх контексту – інформації, яка оточує і супроводжує ту чи іншу культурну подію. Порівнюючи культури залежно від їх відносин до

контексту, він звернув увагу, що всі вони в міжособистісному спілкуванні використовують якісь невисловлені, приховані правила, які важливі для розуміння подій, що відбуваються, і міжособистісної поведінки. Культури різняться своїм «читанням контексту», використанням прихованої інформації, яку містить у собі кожна ситуація. Чим більше контекстуальної інформації необхідно для розуміння соціальної ситуації, тим вища складність культури. І чим вища складність культури, тим важче «чужаків» правильно зрозуміти й оцінити соціальну ситуацію. Залежно від значущості контексту і характеру використання простору й часу Холл поділив усі культури на високо- і низькоконтекстуальні, а також культури з домінуючим монохромним або поліхромним використанням часу. Згідно з дослідженнями Холла характер і результати процесу комунікації визначаються, крім усього іншого, і ступенем інформованості його учасників, яка зі свого боку залежить від щільності соціальних зв'язків і швидкості обміну інформацією між членами цієї мережі. Відповідно до цього всі культури можна класифікувати за ознакою «слабкої» і «сильної» контекстуальної залежності. Для культур із високим контекстом характерна щільна інформаційна мережа. Більш вільна мережа зв'язків у соціальному оточенні індивіда і менший обсяг обміну інформацією характерні для культур із низьким контекстом. Високий контекст культури є обов'язковим елементом успішного розуміння тієї чи іншої події, оскільки висока щільність інформаційних мереж передбачає тісні контакти між членами сім'ї, постійні контакти з друзями, колегами, клієнтами. Через високу інформаційну забезпеченість і накопичений історичний досвід такі культури можна назвати однорідними – вони мало змінюються з часом і за взаємодії з іншокультурним оточенням і представниками висококонтекстуальних культур породжує однакову й передбачувану реакцію. На думку Холла, тут для звичайного повсякденного спілкування не потрібно докладної інформації про те, що відбувається, оскільки представники цих культур постійно в курсі того, що

відбувається навколо. До країн із високим контекстом культури належать Франція, Іспанія, Італія, країни Близького Сходу, а також Японія і Росія. Представники висококонтекстуальних культур велику кількість інформації зчитують через немовний контекст – ієрархію, статус, зовнішній вигляд людини, манери його поведінки, умови проживання і т. ін. Наприклад, висококонтекстуальні за своєю природою японці не вестимуть переговори з представником іншої фірми, якщо він займає недостатньо високе положення в його ієрархії, яким би професіоналом він не був. Уся необхідна інформація для ведення переговорів уже закладена у свідомості людей, і без неї переговори будуть невдалими. У культурах цього типу використовується дуже багато натяків, підтексту, фігуральних виразів і т. ін. Так, якщо під час обговорення угоди американець дасть стверджувальну відповідь, то це не може мати ніякої іншої інтерпретації, тоді як згода японця зовсім не означає дійсної згоди і може трактуватися по-різному. Справа в тому, що в японській культурі не прийнято прямо говорити «ні» з побоювання підірвати авторитет партнера – японці ніколи не поставлять партнера в незручне становище, публічно відкидаючи його пропозицію. У той самий час у світі існує група культур, у яких практично відсутні неформальні інформаційні мережі. Ці культури менш однорідні, в них міжособистісні контакти строго розмежовані, представники цих культур не змішують особисті відносини з роботою та іншими аспектами повсякденного життя. Наслідками цієї особливості виявляються слабка інформованість і велика потреба в додатковій інформації для розуміння представників інших культур під час спілкування. До типу низькоконтекстуальних можна віднести культури Німеччини, Швейцарії, США, скандинавських та інших північноєвропейських країн. У культурах цих країн велика частина інформації міститься в словах, а не в контексті спілкування, і люди часто висловлюють свої бажання словесно, не припускаючи, що це буде зрозумілим із ситуації спілкування. У подібних суспільствах найбільше значення надається мові, а

також обговоренню деталей, кращий прямий і відкритий стиль спілкування, коли речі називають своїми іменами. На шкалі низькоконтекстуальних культур верхнє положення займають німці з відомою всім педантичністю. Для представників німецької культури дуже важливі письмові контракти, договори, документи.

Теорія культурних вимірів Г. Хофштеде. Під впливом індивідуальних особливостей психіки соціального оточення і специфічних особливостей етнічної культури кожна людина особливим чином сприймає навколишній світ, стаючи носієм певного способу мислення. У той самий час переважна більшість соціальних моделей поведінки формується в дитинстві, оскільки саме в цьому віці людина найбільш сприйнятлива до процесів навчання. Певні відчуття, форми мислення і способи дій, які виникають під час навчання і закріплюються у свідомості людини, консервуються і надалі слабо піддаються змінам: щоб засвоїти щось нове, спочатку необхідно відмовитися від старих зразків, а відмова від звичних відчуттів, думок і моделей поведінки дається завжди важче, ніж навчання з «чистого аркуша».

Результатом процесу формування відчуттів, думок і поведінки є так звані ментальні програми, які можуть бути досліджені за допомогою вимірів культури за чотирма показниками: 1) дистанція влади (від низької до високої); 2) колективізм – індивідуалізм; 3) маскуліність – фемінність; 4) уникнення невизначеності (від сильної до слабкої). Ці ідеї та уявлення є початковими в теорії культурних вимірів голландського соціолога Герта Хофштеде, який одним із перших у соціології культури спробував використовувати значні статистичні дані для аналізування культурних цінностей.

Теорія культурних вимірів Хофштеде базується на результатах письмового опитування, проведеного ним у 40 країнах світу, за винятком колишніх соціалістичних країн, що пояснює відсутність згадок у його роботах усіх східноєвропейських держав. Проведені ним дослідження

дозволили встановити: різні феномени культури можуть бути виміряні за чотирма зазначеними параметрами, які на практиці проявляються в різних комбінаціях, що і визначає ментальність відповідної культури. Вимірювання культур за параметром «дистанція влади» означає їх порівняння за ступенем концентрації влади або розподілу її за різними рівнями організації. Цей показник дозволяє встановити, яке значення в різних культурах надається владним відносинам між людьми і як різні культури варіюються за цією ознакою. Дистанція влади являє собою величину нерівномірного розподілу влади в суспільстві та ступінь готовності суспільства прийняти цю нерівномірність у взаємовідносинах між різними елементами.

Дистанцію влади Хофштеде пояснює через основні цінності членів суспільства, наділених владою. Спосіб розподілу влади, на його думку, зазвичай визначається поведінкою наділених владою членів суспільства, тобто когорти керівників, а не тими, хто підкоряється. У культурах із високою дистанцією влади вона сприймається певною даністю, що має фундаментальні основи, тому представники цього типу культури вважають, що влада – найважливіша частина соціального життя, а носії влади розглядають своїх підлеглих як людей, сильно відмінних від них самих. Водночас у культурах такого типу акцент робиться в основному на примусову форму влади, тут високо цінуються обов'язковість, старанність, конформна поведінка, авторитарні установки і жорсткий стиль керівництва. Питання про легітимність самої влади в цих культурах не настільки важливий, оскільки в суспільстві негласно існує переконання, що в світі повинна бути певна нерівність, у якому кожен має своє місце. Справа в тому, що деякі культури мають переважно ієрархічну або вертикальну структуру організації, в той час як в інших ієрархія виражена не так сильно, або її структура має горизонтальний характер побудови взаємовідносин. В ієрархічних суспільствах із високою дистанцією влади підлеглі готові до нерівномірного розподілу повноважень, і тому в них пересічні громадяни підкоряються

всім вищим особам – начальникам, іншим носіям владних повноважень, їм зазвичай надається підкреслена повага і демонструється слухняність. У таких культурах не допускається висловлення суперечностей, жорстка критика або відкрита протидія. Такого роду взаємовідносини в культурах із високою дистанцією влади ґрунтуються на переконанні, що люди спочатку народжуються нерівними, у кожного є своє місце в житті, обумовлене складною ієрархічною структурою суспільства, і своя дистанція між різними соціальними верствами суспільства. Соціальна ієрархія суспільства визначає і структуру складових його організацій. Ще в школі дітей вчать, що вони не повинні перебивати вчителя і задавати питання, оскільки це вважається проявом неповаги до старших. У таких культурах для організаційних структур характерні централізація влади, велика чисельність персоналу в галузі контролю і перевірки, який визначає значущість тієї чи іншої роботи. Тут існує тверде переконання, що наділені владою відрізняються від пересічних людей, тому будь-який прояв влади вважається нормою. У культурах із низькою дистанцією влади панує переконання, згідно з яким нерівність у суспільстві повинна бути зведена до мінімуму.

Представники цього типу культур вважають, що соціальна ієрархія – умовне закріплення нерівності людей у суспільстві, тому найбільше значення там надається таким цінностям, як рівність у відносинах, індивідуальна свобода і повага до особистості. Підлеглі тут відчують себе такими самими людьми, як і їх керівники, тому комунікація в цих культурах менш формальна, рівність співрозмовників виражено сильніше, а стиль спілкування керівників і підлеглих має більшою мірою консультативний характер. У культурах із низькою дистанцією влади емоційна дистанція між високо посадовцями та їх підлеглими незначна. Наприклад, співробітники таких організацій завжди можуть підійти до свого начальника з питанням або висловити критичні зауваження. Відкрита незгода або активна протидія начальнику також

розглядається тут як норма. Навпаки, в культурах із високою дистанцією влади встановлюється сильна залежність між начальниками і підлеглими: співробітники повинні або визнавати владу свого начальника, або повністю відхилити її і перервати з ним будь-які стосунки. У цьому разі емоційна дистанція між начальниками і підлеглими дуже велика. Співробітники лише в рідкісних випадках можуть дозволити собі задати питання своєму начальнику, не кажучи вже про те, щоб піддати його дії критиці.

На основі результатів своїх досліджень Хофштеде прийшов до висновку, що до культур із високою дистанцією влади можна віднести турецьку, а до культур із низькою дистанцією влади – німецьку. Вимірювання культур за ознакою «індивідуалізм – колективізм» покликане показати ступінь, до якої культура заохочує соціальний зв'язок на противагу індивідуальної незалежності та опорі на власні сили, і в такий спосіб пояснює відмінності в поведінці представників різних культур. Висуваючи цю ознаку, Хофштеде виходив із того, що залежно від пріоритету потреб особистості або суспільства всі культури потрібно розділити на дві групи: колективістські та індивідуалістичні.

Індивідуалістичною може бути названа культура, в якій індивідуальні цілі її членів важливіші, ніж цілі групові. Індивідуалізм притаманний суспільствам із вільною (нежорсткою) соціальною структурою, в яких кожен повинен піклуватися про себе і свою сім'ю. Відносини між людьми тут залежать від індивідуальних інтересів та зазіхань їх учасників і тому змінюються в міру зміни інтересів та претензій. У подібних суспільствах вибір індивідом стилю одягу, друзів, занять або подружжя відносно вільний від диктату з боку сім'ї чи ще когонебудь. Це не означає, що люди в таких суспільствах не зазнають впливу з боку оточуючих, ступінь цього впливу тут незрівнянно менший, ніж у колективістських суспільствах. Зважаючи на зазначені причини в індивідуалістичних культурах, наприклад, у Німеччині, США, Австралії, Великобританії,

Канаді, Нідерландах, Новій Зеландії, зв'язки між людьми менш важливі. Вважається, що в цих культурах кожна людина повинна сама подбати про себе і свою сім'ю. Виконання поставленої мети тут переважає над будь-якими особистими взаєминами. Відданість індивіда групі низька, кожна людина входить до складу декількох груп, переходячи з однієї до іншої в міру потреби. У цих культурах перевагу надають змаганням і конкуренції, а не кооперації та співпраці. Тут цінується насамперед право кожного на особисту власність, приватну думку, точку зору. Вітається вміння самостійно приймати рішення. Англійці додержуються правила «не бути особистим», тобто не виставляти себе в розмові, не вести розмову про себе самого, свої справи, професії. Вважається поганим тоном без міри проявляти власну ерудицію і взагалі безапеляційно стверджувати, що б там не було. На таку людину в кращому разі подивляться як на дивака, ексцентрика, а в гіршому – як на нечому. В Англії у культ зведена легка бесіда, але аж ніяк не глибокодумний діалог і тим більше не зіткнення протилежних поглядів.

Колективістська культура, навпаки, характеризується домінуванням групових цілей над індивідуальними. Колективізм притаманний суспільствам із жорсткою (суворою) соціальною структурою, чітким поділом на соціальні групи, всередині яких кожному індивіду гарантовані турбота й увага інших в обмін на беззастережну лояльність групі. На думку Хофштеде, сьогодні переважна більшість людей живуть у колективістських суспільствах, де інтереси групи превалюють над інтересами індивіда. Колективістський характер суспільства означає не владу держави над індивідом, а владу групи над ним. До даного типу необхідно віднести більшість традиційних азіатських та африканських культур, а також католицьких країн Південної Європи і Латинської Америки, які відрізняє підвищена увага досімейних і громадських відносин та цінностей. Найперша група, в якій опиняється людина з народження, – його сім'я. У більшості колективістських товариств сім'я складається з досить

великої кількості членів, які проживають під одним дахом. До неї можуть входити не лише батьки та їхні діти, але також дідуся, бабусі, дядьки, тітки та інші родичі. Ці люди й стають першими та головними арбітрами, визначають напрямок поведінки людини. Якщо діти виростають усім'ях такого типу, то вони спочатку сприймають себе як частину «ми-групи». Кожна велика сім'я відрізняє себе від інших груп в суспільстві та є підставою для створення власної ідентичності. Тут між індивідом й групою розвиваються відносини залежності. Власна група впродовж усього життя захищає індивіда, але у відповідь вимагає від нього постійно доводити їй відданість. Наприклад, поряд із сучасною системою законів японці підпорядковуються неписаному кодексу суспільної поведінки, основою якого є сувора субординація, що нагадує людині про його належне місце й вимагає постійно додержуватися дистанції в загальному потоці взаємин. Усвідомлення своєї належності до якоїсь групи, готовність ставити відданість їй вище від особистих інтересів – усе це прирікає японців на відому замкнутість. Дружні зв'язки між особами різного віку, положення, соціальна належність тут дуже рідкісні. Коло тих, із ким японець зберігає спілкування впродовж усього свого життя, дуже обмежений. За винятком родичів і колишніх однокласників, це зазвичай товариші по службі одного з ним рангу. Оскільки будь-яка група в японському суспільстві базується на жорсткій ієрархії, то той, хто задумав проникнути в неї з боку, відразу виявляється чужаком у системі міцних відносин, що встановилися раніше. У колективістських культурах люди сприймають світ і формують своє ставлення до нього крізь призму інтересів групи. Колективізм характеризується жорсткою соціальною структурою, яка розділяє «своїх» і «чужих». Основну увагу тут приділяють поглядам, цілям і потребам групи, а не індивіда. Соціальні норми та обов'язки визначаються групою, а збереження особистих взаємин вважається важливішим від виконання поставленого завдання. Підтримуються ті цінності, які поділяються всіма, а не ті, які виділяють індивіда на тлі

групи. Значущість людини залежить не від особистих якостей, а від місця в соціальній ієрархії. Культура підкреслює належність кожного до організації. У таких суспільствах немає особистої думки – вона визначається думкою групи, але якщо виникає якась проблема, щодо якої не вироблена чітка групова позиція, то формулюється групова думка обговоренням її на раді групи. Кожен тип культури має свої переваги й недоліки. Колективісти змушені додержуватися численних економічних, соціальних і культурних обмежень, отримуючи натомість надійну підтримку. Індивідуалісти досягають більшого матеріального благополуччя і завжди мають більший вибір у своєму способі життя й поведінці. Вимірювання за ознакою «маскулінність – фемінність» покликане характеризувати ті суспільства й культури, в яких ролі статей чітко окреслені. Висуваючи цей параметр класифікації культур, Хофштеде підкреслює, що він не має прямого відношення до чоловіків і жінок, а лише фіксує домінування певних характеристик у національному характері. Чоловічими, на його думку, необхідно називати культури, в яких цінуються марнославство, прагнення до успіху, визнання досягнень і турбота про високий статок. Жіночими необхідно визнати ті культури, в яких переважає значущість міжособистісних відносин, співпраці, прагнення до розуміння і проявляється турбота про оточення. Кожне суспільство за родовою ознакою складається з чоловіків і жінок. Біологічні відмінності між статями однакові в усьому світі, але їх соціальні ролі в суспільстві лише мало детерміновані біологічними відмінностями. Багато видів поведінки, які не пов'язані безпосередньо з проблемою продовження роду, називають у суспільстві типово чоловічими або жіночими. Однак ті види діяльності, які вважаються характерними для тієї чи іншої статі, змінюються від культури до культури. Поняття «маскулінність» і «фемінність» згідно з Хофштеде відображають соціальні, зумовлені культурою ролі чоловіків і жінок у тій чи іншій культурі. Щодо того, що вважати чоловічим, а що – жіночим началом у кожній конкретній культурі, існують різні думки,

інтерпретації та оцінки, тому якості критерію поділу маскулінних і фемінних культур Хофштеде пропонує враховувати традиційні якості чоловіків і жінок, прийняті в більшості країн світу. Згідно з традиційними уявленнями чоловікам приписують твердість, орієнтацію на конкуренцію, суперництво й прагнення бути першим. Жінкам зі свого боку приписують орієнтацію на будинок, сім'ю, соціальні цінності, а також м'якість, емоційність і чуттєвість.

Згідно з таким розподілом у маскулінних культурах домінують такі цінності, як наполегливість, сила, незалежність, матеріальний успіх, відкритість. У культурах із чоловічим началом, характерних для Австрії, Великобританії, Венесуели, Німеччини, Греції, Ірландії, Італії, Мексики, Швейцарії, Філіппін, Японії, статеві відмінності чоловічих і жіночих ролей у суспільстві чітко позначені: хлопчиків вчать бути рішучими і наполегливими, а дівчаток – поступливими й турботливими.

Теорія культурної грамотності Е. Хірша. Цілком очевидно, що необхідною умовою ефективної міжкультурної комунікації є достатній рівень культурної грамотності, який передбачає розуміння фонових знань, ціннісних установок, психологічної й соціальної ідентичності, характерних для даної культури. Розгляду проблеми формування культурної грамотності присвячена теорія американського культуролога Е. Хірша. Основною метою цієї теорії є формування необхідних навичок і знань носіїв англійської мови для адекватної комунікації з носіями інших мов і культур. На думку творця теорії, для успішного володіння мовою необхідне глибоке знання різних культурних символів відповідної національної культури. Такого роду знання детермінують мовні значення, особливості спілкування, зміст текстів і специфіку дискурсу певної лінгвокультурної спільноти. Для успішної комунікації з представниками інших культур кожна людина повинна володіти необхідним обсягом знань про своїх партнерів із комунікації. Хірш пише про культурну грамотність як явище, яке покликане створити «дух комунальної кооперації», що містить у собі

необхідні знання, що дозволяють носієві культури взяти газету й читати її з адекватним рівнем розуміння як експліцитної, так і імпліцитної інформації, співвідносячи прочитане з імовірним контекстом і змістом. Культурна грамотність, на погляд Хірша, «робить нас господарями стандартного інструменту пізнання й комунікації, таким чином дозволяючи нам передавати та одержувати складну інформацію усно й письмово, в часі та просторі». Однак необхідно мати на увазі, що обсяг культурної грамотності складається не лише з культурно-специфічної інформації, а й з інформації просвіт загалом.

Культурна грамотність – найбільш динамічний компонент міжкультурної компетенції, що потребує постійного поповнення поточної культурної інформації. Компетенція зі свого боку не існує поза комунікацією. Саме в конкретних комунікативних ситуаціях виявляється рівень мовної та інших видів компетенції. Комуникант не усвідомлює своєї некомпетентності в тих сферах спілкування, які залишаються для нього закритими. У міжкультурній комунікації (МК) гармонійно поєднуються різні види компетенції (мовна, культурна, комунікативна).

Залежно від значення та ролі того чи іншого виду в конкретних ситуаціях спілкування Хірш виділяє різні рівні міжкультурної компетенції:

- необхідний для виживання;
- достатній для входження в чужу культуру;
- забезпечує повноцінне існування в новій культурі – її «привласнення»;
- дозволяє повною мірою реалізувати ідентичність мовної особистості.

Для адекватного міжкультурного порозуміння та ефективної взаємодії необхідна пропорційна залежність між рівнями мовної, комунікативної та культурної компетенції. У разі асиметрії між ними велика ймовірність нерозуміння, оскільки від людини, яка володіє мовою, чекають відповідного

рівня культурної грамотності та звертаються до неї як до того, хто володіє достатнім обсягом культурологічної інформації.

Вищерозглянуті теорії дозволяють констатувати, що процеси МК починаються з простої свідомості факту реально існуючих культурних відмінностей між різними людьми. Звідси основною метою їх спілкування стає подолання міжкультурних відмінностей. Визнання існування відмінностей дає можливість усвідомити, що в кожній людині існують свої правила та соціальні норми, моделі мислення й поведінки, що відрізняють її від інших. Водночас процес спілкування залежить від того, як людина сприймає ці відмінності. Боязнь труднощів і незручних ситуацій, властива багатьом людям, може бути причиною уникнення міжкультурних контактів. Але для фахівця у сфері МК стають тим мотиваційним поштовхом, який допомагає здобувати нові навички спілкування та уникати неправильного розуміння один одного. Для досягнення успішного результату спілкування ми повинні вважати відмінності між людьми необхідними. Адже спілкування з точною копією себе навряд чи здатне принести задоволення, а відмінності оточуючих допомагають знайти нам новий погляд на наші переваги і недоліки.

Міжкультурна комунікація може бути описана за допомогою когнітивних, соціальних та комунікаційних стилів, використовуваних людьми. Хтось демонструє домінуючий комунікативний стиль, хтось – підлеглий. Деякі люди турботливі та теплі, інші – холодні та бездушні. Деякі прагнуть бути авторитарними, інші вважають за краще підкорятися. Крім того, люди грають різні комунікативні ролі, які диктують відповідні комунікативні стилі.

Системи комунікацій у різних культурах передаються від покоління до покоління та засвоюються в процесі інкультурації. Для кожної культури існують єдино прийнятні стилі спілкування. Наприклад, у Саудівській Аравії для спілкування властива велика кількість компліментів, знаків подяки й уваги. Тут ніхто не буде публічно критикувати колегу, інакше його

звинуватять у грубості й неповазі. Американці досить неформальні та переходять до суті справи відразу без зайвих розмов. Англійці мають якусь внутрішню витонченість, вважають за краще проявляти взаєморозуміння й контролювати під час спілкування з іншими. Ці приклади доводять, як важливо знати й розуміти міжкультурний стиль спілкування тих людей, з якими ми співпрацюємо.

Модель освоєння чужої культури М. Беннета

Аналіз процесу сприйняття чужої культури поставив перед дослідниками закономірне питання про цілеспрямоване навчання, спеціальну підготовку людини до життя в чужій культурі й до міжкультурної взаємодії. Як вважає один із найбільших фахівців із МК М. Беннет, для цього потрібно розвинути в людини міжкультурну чуйність (чутливість) – чуттєве сприйняття й тлумачення культурних відмінностей. Людям важливо усвідомити не подібність між собою, а відмінності, тому що всі труднощі МК виникають саме через неприйняття міжкультурних відмінностей. На думку Беннета, усвідомлення культурних відмінностей проходить кілька етапів.

На початковому етапі саме існування цих відмінностей зазвичай не усвідомлюється людиною. На наступному – інша культура починає усвідомлюватися як один із можливих поглядів на світ, міжкультурна чуйність зростає, людина відчуває себе членом більше ніж однієї культури. На останніх стадіях розвитку міжкультурна чуйність зростає, оскільки визнається існування кількох поглядів на світ. Далі формується новий тип особистості, свідомо яка відбирає й інтегрує елементи різних культур. Модель Беннета свідчить не просто про початковий, середній та кінцевий етапи розвитку, а й підкреслює зміни, що відбуваються на кожному етапі.

Зміст етноцентристських етапів:

- заперечення: ізоляція, сепарація;
- захист: дифамація, перевага, зворотний розвиток;
- применшення: фізичний універсалізм, трансцендентний універсалізм.

Зміст етнорелятивних етапів:

- визнання: повага до відмінностей у поведінці; повага до відмінностей у системі цінностей;
- адаптація: емпатія, плюралізм;
- інтеграція, контекстуальна оцінка; конструктивна маргінальність.

Етноцентристські етапи. Під етноцентризмом у культурній антропології розуміють сукупність уявлень про власну етнічну спільність та її культуру як про центральну, головну щодо інших. Зазвичай на цю роль претендує власна, рідна культура. Однією з форм етноцентризму є заперечення будь-яких культурних відмінностей між народами. Етноцентристська особистість просто не сприймає існування культурних відмінностей. Заперечення може виявлятися як через ізоляцію, так і через сепарацію. Ізоляцію розуміють насамперед як фізичну ізоляцію народів та культур. Вона сприяє етноцентризму: якщо людина не стикається з чужими, немає необхідності замислюватися про культурні відмінності. У наші дні практично не може бути повної фізичної ізоляції (хіба що знайдеться невідоме плем'я в нетрях Амазонки), але цілком можлива відносна ізоляція. Наприклад, можлива ізоляція маленького містечка з гомогенним населенням у великій багатонаціональній країні, де культурні відмінності не відчутні, їх випускають із поля зору за сприйняття навколишнього світу. Прикладом ізоляції може бути поведінка багатьох туристів за кордоном, де вони шукають подібність зі своєю культурою і з цього помічають лише знайомі предмети. Так, багато американців у Японії бачать лише хмарочоси, кафе «Макдональдс» та автомобілі. Іншими словами, в цих людей не вистачає категорій для констатації культурних відмінностей. Часткова ізоляція може виявлятися також у використанні дуже широких категорій для культурної відмінності. Так, люди згодні, що є різниця між європейцями й азіатами, але не бачать відмінностей між японцями та корейцями і т. ін. Сепарація являє собою зведення фізичних або соціальних бар'єрів для створення

дистанції від усього, що відрізняється від власної культури. Вона виступає як засіб збереження заперечення. У реальній практиці взаємодії культур сепарація трапляється набагато частіше, ніж ізоляція. Подібні бар'єри створюються за расовими, етнічними, релігійними, політичними та іншими підставами, що розділяють людей на численні та різноманітні групи. Наприклад, в Америці жителі нетрів часто належать до іншої раси, та їх матеріальні умови життя сприяють расовій дискримінації. На перший погляд заперечення може здатися прийнятною формою міжкультурних контактів, оскільки люди, що розділяють цю позицію, не шукають сварок до того часу, поки інші тримаються від них на відстані та поведуться мирно. На етапі заперечення люди більш ввічливі, ніж на етапі захисту. Але заперечення має небезпечний бік – прихований перехід інших, несхожих, людей до нижчої категорії. Важливо відзначити, що заперечення – це привілей домінуючих груп населення. Членам малих груп, чия відміна заперечується, важко довести іншим, що вона є. На етапі заперечення найкращим методом формування міжкультурної чутливості є організація міжкультурних заходів – міжнародних вечорів, тижнів міжкультурного обміну, де можна познайомитися з чужою музикою, танцями, костюмами, кухнею та ін. Це допомагає сформувати більш конкретне розуміння найбільш загальних культурних категорій. Важливо просто визнати існування міжкультурних відмінностей, уникаючи їх обговорення, оскільки слухачі або проігнорують таку інформацію, або відкинуть усе пояснення. Коли ці відмінності починають усвідомлювати, першою реакцією є зростання напруженості, що приводить до наступного етапу – захисту. На етапі захисту людина сприймає культурні відмінності як загрозу для свого існування і намагається їм протистояти. Оскільки існування відмінностей визнається як реальний факт, то захист являє собою крок уперед у розвитку міжкультурної чуйності порівняно із запереченням. Дифамація (наклеп) – перша форма захисту, негативне оцінювання відмінностей, пов'язане з формуванням негативних стереотипів. Водночас негативні

характеристики приписуються кожному члену відповідної соціокультурної групи. Наклеп може поширюватися на расу, етнос, стать, релігію і т. д. Вона буває неявною, наприклад, прохання на семінарі підтвердити, що якась група дійсно є джерелом неприємностей. Але є й більш серйозні форми наклепу, коли намагаються раціонально обґрунтувати негативні стереотипи, довести неповноцінність тієї чи іншої групи. Саме так діють різного роду екстремістські організації. Рух від дифамації до наступних етапів ускладнено, через що розвивається ненависть, яка породжує тенденцію повернення до заперечення. Багато людей, які усвідомлюють свою ненависть до чужих і розуміють, що це ненормально, воліють повернутися до ізоляції, вважаючи це кращим для всіх станом. Проблема можна вирішити, виховуючи культурну самоповагу. Захищаючи свої культурні відмінності, людина приходить до відчуття переваги, підкреслення свого високого культурного статусу, причому пряме заперечення чужої культури не є обов'язковою рисою цього відчуття. Почуття переваги проявляється у вигляді гордості за свою расу, стать і т. ін. Природно, чуже сприймається найчастіше як те, що має більш низький статус. У теоретичному плані прикладом переваги може бути класичний еволюціонізм в етнології, що стоїть на позиціях європоцентризму і який вважає всі інші культури менш розвиненими. У межах цієї концепції з'явився і широко використовується сьогодні термін «країни, що розвиваються», який має наувазі еталон розвитку всіх країн: європейський та американський рівні. Зазвичай етап переваги являє собою крок уперед порівняно з етапом дифамації, тому що тут відмінність оцінюється менш негативно, його визнають, хоча і з позицій етноцентризму. На цьому етапі дуже небезпечно скотитися на позиції ненависті до чужинців. Не можна також допустити, щоб гордість за свою культуру стала саме метою. Зауважимо, що не домінуючі етнічні групи і національні меншини починають свій шлях розвитку міжкультурної чуйності саме з етапів переваги і наклепу, затримуючись на них досить довго. Зворотний

розвиток (повна зміна) не є обов'язковим етапом міжкультурного розвитку, хоча його переживають багато з тих, хто довгий час проживає за кордоном. Воно означає очорнення своєї власної культури і визнання переваги іншої. Суб'єктивне значення, приписуване культурному розходженню, залишається тим самим, просто відбувається заміна культури, яка сприймається як інша, відмінна. На стадії захисту важливо звернути увагу на ті елементи, які є загальними для всіх взаємодіючих культур, і особливо на те, що є в них позитивного. Якщо слідом за етапом захисту не буде етапу применшення, а відбудеться стрибок до прийняття або адаптації, це може привести до зміцнення захисту та відмови від подальшого розвитку міжкультурної чутливості. Етап применшення (мінімізації) – остання спроба зберегти етноцентристську позицію. На цьому етапі культурні відмінності відкрито визнаються і не оцінюються негативно, як на етапі захисту. Вони розглядаються як щось тривіальне, природне, незначне порівняно з культурною подібністю. Приймається позиція єдиної людської сутності, яка ілюструється відомим «золотим правилом»: стався до інших людей так, як ти б хотів, щоб вони ставилися до тебе. Це правило має на увазі, що всі люди однакові, але за всієї зовнішньої привабливості цей підхід також залишається етноцентричним, оскільки «універсальні» характеристики людей беруться зі своєї культури та означають «будь, як я». Фізичний універсалізм є першою формою мінімізації і виходить із того, що всі люди, незалежно від їх расової, етнічної або культурної належності, мають загальні фізичні характеристики, які забезпечують однакові матеріальні потреби і вимагають поведінки, зрозумілої будь-якій людині. Логічним наслідком із цих посилянь буде твердження, що всі культурні відмінності зводяться до кількох не надто істотних характеристик. Але важливо розуміти, що хоча люди і мають подібні фізичні потреби, їх задоволення відбувається в специфічному соціальному й культурному контекстах, тому на цьому етапі важливо ознайомити людей з емпіричним

матеріалом, що підкреслює значення соціального контексту людської поведінки. Фізичний універсалізм є результатом емпіризму, підходу, який прагне до узагальнення досвідчених (переважно природно-наукових) даних. Трансцендентальний універсалізм є своєрідним аналогом фізичного. Він передбачає, що всі люди є продуктом якогось єдиного принципу чи підходу (найчастіше творінням Бога). Найвідоміший приклад – твердження Біблії, що людина створена за образом і подобою Божою. На цьому етапі розвитку міжкультурної чуйності найбільш ефективні розповіді про власний досвід міжкультурного контакту та інші приклади, що ілюструють культурні відмінності в поведінці. Особливо корисна зустріч із представниками іншої культури, здатними наочно продемонструвати ці відмінності. *Етнорелятивістські етапи*. Перехід від етноцентризму до етнорелятивізму здійснюється через зміну парадигми – від абсолютизму дорелятивізму. Фундаментом етнорелятивізму є припущення, що поведінку людини можна зрозуміти лише виходячи з конкретної культурної ситуації, що в культурній поведінці немає стандарту правильності. Культурні відмінності – це не добре і не погано, вони просто є, а типи поведінки розглядаються як прийнятні або неприйнятні залежно від конкретних соціокультурних умов. Людям властиво визнавати необхідність жити разом у мультикультурному суспільстві, тому вони готові поважати інших і вимагати поваги до себе. Етнорелятивізм починається з визнання культурних відмінностей як неминучого і позитивного факту, проходить через етап адаптації до них і може завершитися формуванням міжкультурно-компетентної особистості.

Черговим, за поданнями М. Беннета, етапом розвитку міжкультурної чуйності та одночасно першим етапом етнорелятивізму є визнання (схвалення), коли існування культурних відмінностей приймається як необхідний людський стан. Спочатку визнаються відмінності в поведінці, потім – у культурних цінностях і т. д. Найочевидніша відмінність у

поведінці – мова. Вербальна поведінка сильно варіюється в різних культурах. Людина починає бачити поведінку інших людей через призму фундаментальних культурних відмінностей, а не як варіант універсальних культурних істин, починає усвідомлювати, що мови – це не різні коди спілкування, що виражають одні й ті самі ідеї, а засіб формування картини світу, що наше бачення світу в багато чому визначається тим, як ми говоримо. У цей самий час відбувається ознайомлення з особливостями невербальної поведінки, несподіваними для неспідоготовленої людини. Цей етап є свого роду підґрунтям для визнання відносності культурних цінностей – основного елемента у вихованні міжкультурної чутливості. Людина приймає різні погляди на світ, що є основою культурних варіацій у поведінці. Цінності повинні розглядатися як прояв чисто людської здатності освоєння світу. Ми можемо робити це по-різному, тому цінності в людей можуть бути різними. Якщо ж ми зафіксуємо цінності і вони стануть чимось стабільним та незмінним (річчю), вони можуть почати своє власне існування і повернути нас до етноцентризму.

Адаптація (приспособлення). На цьому етапі відбувається поглиблення відчуття етнорелятивізму, з'являється усвідомлення того, що культура – не застиглий факт, а процес. Тому краще говорити не про те, що люди мають культуру, а про те, що вони залучені до неї. Адаптація передбачає розвиток альтернативних комунікативних умінь і поведінкових моделей. Лише розставивши культурні межі, люди зможуть спілкуватися з позицій етнорелятивізму. Адаптація починається з емпатії (співчуття) і завершується формуванням плюралізму. Емпатія означає можливість відчувати різні відчуття в процесі комунікації на основі своїх уявлень про потреби іншої людини. Більш глибока адаптація пов'язана з плюралізмом, під яким мають на увазі не просто усвідомлення відмінності культур, а й повне розуміння цієї відмінності в конкретних культурних ситуаціях, що можливо лише як результат особистого досвіду життя в чужій культурі. Зазвичай для цього потрібно не менше

двох років. Плюралізм демонструють діти емігрантів і ті, хто виріс у декількох культурах (якщо, наприклад, батьки належать дорізних культур). Для плюралізму характерне усвідомлення культурних відмінностей як частини себе, власної ідентичності. Для таких людей повага відмінностей означає повагу до себе. Цим плюралізм відрізняється від емпатії, за якої інший погляд на світ усе ще перебуває «поза» особистістю. Фактично результатом плюралізму є бікультуралізм або мультикультуралізм. Плюралізм, будучи частиною високого рівня міжкультурної чуйності, є узагальненням позитивного ставлення до культурних відмінностей. Інтеграція – повне пристосування до чужої культури, яка починає відчуватися як своя. На цьому етапі можна говорити про формування мультикультурної особистості, чия ідентичність, крім власних, включає інші життєві принципи. Така людина психологічно й соціально готова зрозуміти безліч реалій, здатна до обдуманого вибору вчинків у специфічній ситуації, а не просто діє відповідно до норм своєї культури. Іноді використовують терміни «міжкультурна», «інтернаціональна», «універсальна» особистість. Контекстуальне оцінювання – перша фаза інтеграції – описує механізм, який дозволяє людині аналізувати й оцінювати ситуацію, коли можливі кілька варіантів культурної поведінки. На рівні адаптації можлива така ситуація, коли людині всі альтернативні моделі поведінки здаються однаково хорошими. Контекстуальне оцінювання дозволяє вибрати найкращу модель поведінки в конкретній ситуації: десь вчинити по-американськи, десь – по-японськи тощо. Подібна форма інтеграції є вершиною розвитку міжкультурної чуйності для більшості людей. Подальший розвиток міжкультурної чуйності для непрофесіоналів просто не потрібний. Проте деякі люди опановують конструктивну маргінальність. На цьому етапі з'являється міжкультурна (мультикультурна, маргінальна) особистість. Вона перебуває незалежно від культурних меж через можливість піднятися на метарівень аналізу ситуації. Для такої людини немає природної культурної ідентичності, як і

немає абсолютно правильної поведінки. Водночас людина ніби звільняється від кайданів культури і відкриває для себе, що є багато способів бути «хорошим», «чесним» і «красивим». Це схоже на підйом угору. Коли ми досягаємо вершини, то бачимо, що всі стежки внизу в кінцевому підсумку ведуть до однієї вершини, і кожна являє собою унікальний пейзаж. Після цього можна подивитися на культури як об'єктивно, так і суб'єктивно, використовувати ту або іншу культуру без явного конфлікту, враховуючи різні лінгвістичні та культурні кодові системи. На цьому етапі не важливо, представником якої культури і якого народу тебе вважають інші. Повна свобода відчувається як у когнітивній, так і в емоційній та поведінкових сферах. Зазвичай мультикультурна людина – це ідеал. Процес психічного зростання від монокультурної людини до мультикультурності – це процес зміни, за якого нові елементи життя об'єднуються з повним розумінням того, що таке культура. Цей процес пов'язаний зі стресом та напруженням через необхідність пристосування до тиску довкілля. Не всі люди здатні на це. Більше того, оскільки результатом цього процесу може стати психічне захворювання (розщеплення свідомості), постає питання про можливість та необхідність мультикультуралізму. Проте сучасні дослідники погоджуються з тим, що мультикультурність повинна стати важливою людською та соціальною цінністю, тим ідеалом, до досягнення якого необхідно прагнути.

ТЕМА 7 СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

План

Міжкультурні конфлікти та шляхи їх вирішення

Людина, наскільки б неконфліктною вона не була, не може прожити без будь-яких розбіжностей з оточенням. Відомо, що скільки людей – стільки й думок, тому думки різних людей неминуче суперечать одна одній. У сучасній конфліктології виникнення конфліктів пояснюється різними причинами. Зокрема, існує точка зору, згідно з якою ворожнеча та упередженість між людьми одвічні та кореняться в самій природі людини, в його інстинктивній неприязні до розбіжностей. Так, представники соціалдарвінізму стверджують, що законом життя є боротьба за існування, яка спостерігається у тваринному світі та проявляється в людському суспільстві у вигляді різного роду конфліктів. Таким чином, конфлікти для людини так само необхідні, як харчування або сон. Проведені спеціальні дослідження спростовують цю точку зору, доводячи, що як ворожість до іноземців, так і упередження проти якоїсь конкретної народності є загальними. Вони виникають під впливом причин соціального характеру. Цей висновок повною мірою належить і до конфліктів, що мають міжкультурний характер. Діапазон причин виникнення міжкультурних конфліктів (як і конфліктів взагалі) гранично широкий: їх основою можуть бути не лише недостатнє знання мови і пов'язане з цим просте нерозуміння партнера з комунікації, а й глибші причини, нечітко усвідомлювані самими учасниками. Конфлікти можна розглядати лише як деструктивний бік процесу комунікації. Відповідно до теорії позитивного конфлікту конфлікти розуміють як неминучу частину

повсякденного життя і вони необов'язково повинні мати дисфункціональний характер.

Існує безліч визначень понять «конфлікт». Найчастіше під конфліктом розуміють будь-який вид протиборства або незбіг інтересів. Відзначимо ті аспекти конфлікту, які, на наш погляд, безпосередньо пов'язані з проблемою міжкультурного спілкування. Зважаючи на це, конфлікт буде розглядатися не як зіткнення або конкуренція культур, а як порушення комунікації. У процесі комунікації з представниками інших культур причинами напруженості та конфлікту дуже часто бувають помилки атрибуції, в побудові яких величезну роль відіграє знання або незнання культурних особливостей партнерів. Володіння такою інформацією дозволяє багато чого прояснити щодо того, що є бажаним і на що накладається табу в кожній конкретній культурі. Неправильні атрибуції, спричинюючи, безумовно, певні напруження в комунікації, зовсім необов'язково повинні привести до конфлікту. Процес переходу конфліктної ситуації в конфлікт не має вичерпного пояснення в спеціальній літературі. Так, П. Куконков вважає, що перехід від конфліктної ситуації до власне конфлікту йде через усвідомлення суперечності самими суб'єктами відносин, тобто конфлікт є усвідомленою суперечністю. З цього випливає важливий висновок: носіями конфліктів є самі соціальні актори. Лише в тому випадку, коли ви самі для себе визначаєте ситуацію як конфліктну, можна говорити про наявність конфліктної комунікації.

Згідно з теорією К. Делхес існують три основні причини комунікаційних конфліктів: 1) індивідуальні особливості комунікантів; 2) соціальні (міжособистісні) відносини; 3) організаційні відносини. До особистісних причин конфліктів належать яскраво виражені норовливість і честолюбство, фрустровані індивідуальні потреби, низька здатність або готовність до адаптації, пригнічена злість, незговірливість, кар'єризм, жага влади або сильна недовіра. Люди, наділені такими якостями, часто спричиняють конфлікти.

До соціальних причин виникнення конфліктів відносять сильно виражене суперництво, недостатнє визнання здібностей, недостатню підтримку або готовність до компромісів, що суперечать меті й засобам для їх досягнення.

До організаційних причин конфліктів відносять перевантаження роботою, неточні інструкції, незрозумілі компетенції чи відповідальність, цілі, що суперечать одна одній, постійні зміни правил і приписів для окремих учасників комунікації, глибокі зміни або переструктуризацію позицій та ролей, що вкорінилися.

Виникнення конфліктів найбільш ймовірно серед людей, які знаходяться між собою в досить залежних відносинах (наприклад, партнери по бізнесу, друзі, колеги, родичі, подружжя). Чим тісніші ці відносини, тим імовірніше виникнення конфліктів, тому частота контактів з іншою людиною підвищує можливість виникнення конфліктної ситуації у відносинах із ним. Це правильно і для формальних, і для неформальних відносин. Таким чином, у міжкультурному спілкуванні причинами комунікативних конфліктів можуть бути не лише культурні відмінності. За цим часто стоять питання влади чи статусу, соціальне розшарування, конфлікт поколінь і т. ін.

У ситуації міжкультурної напруженості або конфлікту спостерігається надмірне акцентування відмінностей між ворогуючими сторонами, яке іноді набирає форми протиставлення власної етнічної групи іншій групі. Необхідно зазначити, що в реальному житті міжкультурні конфлікти в чистому вигляді не спостерігаються. Реальні відносини припускають наявність чималої кількості взаємопроникливих конфліктів, і було б помилкою вважати, що в основі будь-якого конфлікту між представниками різних культур є незнання культурних особливостей партнера з комунікації. Не варто, таким чином, плекати ілюзій щодо того, що одне лише знання культурних відмінностей є ключем до вирішення міжкультурних конфліктів, проте завжди необхідно враховувати, що можливе

порушення комунікації може бути викликане неправильними атрибутами комунікантів.

Сучасна конфліктологія стверджує, що будь-який конфлікт можна врегулювати або значно послабити, якщо свідомо додержуватися одного з п'яти стилів поведінки.

1. Змагання («правий той, хтосильніший») – активний, що не прагне до співпраці. Ця манера поведінки необхідна в такій ситуації, коли одна зі сторін із великим завзяттям домагається своїх цілей і прагне діяти в своїх інтересах, незалежно від того, який вплив це справляє на інших. Подібний спосіб вирішення конфлікту, що супроводжується створенням ситуації «перемога – поразка», використанням суперництва і гри з позиції сили для досягнення своїх цілей, зводиться до підпорядкування однієї сторони іншою.

2. Співпраця («давайте вирішимо це разом») – активний, прагне до співпраці. У цій ситуації обидві сторони конфлікту прагнуть до досягнення своїх цілей. Подібна манера поведінки характеризується прагненням вирішити проблему, з'ясувати розбіжності, обмінятися інформацією, бачити в конфлікті стимул до конструктивних рішень, які виходять за рамки даної конфліктної ситуації. Оскільки виходом із конфлікту вважається знаходження рішення, вигідного обом сторонам, така стратегія часто називається підходом «перемога – перемога».

3. Відхід від конфлікту («дайте мені спокій») – пасивний і не прагне до співпраці. Одна зі сторін може визнавати, що конфлікт має місце, але вибирає манеру поведінки, яка прагне уникнути конфлікту або заглушити його. Такий учасник конфлікту сподівається, що він вирішиться сам собою, тому вирішення конфліктної ситуації постійно відкладається, використовуються різні напівзаходи, щоб заглушити конфлікт, або приховані заходи для того, щоб уникнути більш сильної конфронтації.

4. Поступливість («лише після вас») – пасивний, прагне до співпраці. В окремих випадках одна зі сторін конфлікту може спробувати заспокоїти іншу сторону і поставити її інтереси

вище за власні. Подібне прагнення заспокоїти іншого передбачає поступливість, підпорядкування і податливість.

5. Компроміс («давайте підемо назустріч один одному») – за цієї манери поведінки обидві сторони конфлікту йдуть на взаємні поступки, частково відмовляючись від своїх вимог. У цьому разі ніхто не перемагає і ніхто не програє. Подібний вихід із конфлікту випереджають переговори, пошуки варіантів і шляхів до взаємовигідних угод.

Як і будь-який інший аспект МК, стиль вирішення конфліктів визначається особливостями культур учасників конфлікту. Так, однією з основних норм ділового співробітництва в Японії є практика переговорів під час вирішення різних складних питань. Багато видів ділового співробітництва здійснюються в Японії на основі усної домовленості сторін. Американці ж не можуть собі уявити, як можна сісти за стіл і спокійно розмовляти з партнером, який не виконує своїх зобов'язань. Значні культурні відмінності можна спостерігати в методах вирішення конфліктів між британськими й китайськими менеджерами: китайці вважають за краще більш пасивні стилі поведінки, такі як компроміс та поступливість, а британцям більш властиві активні стилі, наприклад співпраця або змагання. Поведінка китайців пояснюється їх прагненням до гармонії і збереження особи, стосунки між людьми в китайському суспільстві ґрунтуються на усвідомленні, що людина існує лише як частина родини або клану. Це вимагає від індивіда поваги до суспільної ієрархії. Необхідність вияву шанобливості до старших орієнтує китайців на підпорядкування влади і придушення агресії. Ідея гармонії спонукає їх завжди шукати золоту середину з крайнощів і вчить досягати рівноваги за допомогою контролю емоцій. І нарешті, поняття «особа» виховує в китайців вміння тримати себе в руках, не втрачати відчуття власної гідності, не створювати ситуацій, що призводять до «втрати обличчя» іншими людьми.

Поняття і сутність міжкультурної компетентності

Основною метою і сенсом будь-якого комунікативного процесу є бажання бути зрозумілим своїм партнером, що передбачає необхідність максимально повно й точно донести свою інформацію, знання і досвід до співрозмовника. А це означає, що ефективність спілкування прямо пропорційна рівню взаєморозуміння між комунікантами. Однак для досягнення взаєморозуміння необхідна певна сукупність знань, навичок та вмінь, загальних для всіх комунікантів, яка в теорії МК одержала назву міжкультурної компетентності.

Ця обставина обумовлює необхідність більш ґрунтовного його аналізу, для чого необхідно спочатку встановити сенс самого терміну «компетентність»: 1) володіє компетенцією; 2) знає, хто розуміється на певній галузі діяльності. Крім того, в латинській мові також існує подібне до нього поняття «компетенція» (*competentia* – «належність за правом»), яке визначається таким чином: 1) коло повноважень будь-якого органу або посадової особи; 2) коло питань, у яких ця особа володіє знаннями, досвідом. Етимологічно термін «компетентність» утворений від слова «компетентний» (*competens*), яке в латинській мові буквально означає «відповідний, здатний», хоча найчастіше вживається в таких значеннях: етимологічна близькість термінів «компетенція» і «компетентність» закономірно породила проблему їх інтерпретації, що виразилася, зокрема, в тому, що в одних випадках їх значення розмежовується: «компетенція» і «компетентність» розглядаються як самостійні поняття, перше з яких означає «повноваження», «права», а друге – характеристику носія цих повноважень. В інших випадках «компетентність» розглядається як реалізація компетенції або навіть як поняття, тотожні за змістом. У сучасній науковій літературі немає єдності щодо змісту цих понять.

Так, у словнику іноземних слів терміни «компетенція» і «компетентність» трактуються по-різному. Компетенцію розуміють у двох значеннях: 1) коло повноважень будь-якого

органу або посадової особи; 2) коло питань, в яких дана особа володіє пізнанням і досвідом. Термін «компетентний» також поданий у двох значеннях: 1) володіє компетенцією; 2) обізнаний, досвідчений у певній галузі.

Поняття «компетентність» має також два пояснення: 1) володіння компетенцією; 2) володіння знаннями, що дозволяють говорити про що-небудь.

Сьогодні питаннями професійної компетентності та її спеціальних різновидів займається нова наука – акмеологія, яка розглядає компетентність із системних позицій, виділяючи в ній підсистеми професіоналізму діяльності, нормативного регулювання діяльності поведінки та ін. Прихильники акмеологічного підходу в структурі професіоналізму виділяють «гармонійне поєднання високої професійної компетентності та професійних умінь і навичок нарівні професійної майстерності, а також акмеологічних інваріантів професіоналізму, які є спеціальними базисними вміннями». Зважаючи на це, професійна компетентність визначається ними як «основний когнітивний компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного ведення, постійно дедалі ширша система знань, що дозволяє здійснювати професійну діяльність із високою продуктивністю. Ознайомлення з роботами російських дослідників дозволяє зробити висновок, що поняття «компетентність» вони пов'язують із досить широким колом явищ, який передбачає знання, вміння, навички, певний рівень розвитку різних здібностей, у сукупності забезпечують індивідові вирішення будь-якого завдання або допомогу в здійсненні будь-якої діяльності. Таке розуміння компетентності показує, що вона являє собою складне соціокультурне явище, яке включає різні її види.

На думку А. К. Маркової, основними видами компетентності є такі:

- спеціальна (в основному професійна);
- соціальна;
- особистісна;

■ індивідуальна.

Соціальна компетентність має досить складну структуру, яка об'єднує в собі лінгвістичний, інформаційний і соціально-культурний та ін. компоненти. З цих основних компонентів соціальної компетенції для міжкультурної компетенції, на мій погляд, визначальну роль відіграє соціокультурний компонент, який у практиці комунікації є соціокультурною компетентністю.

Соціокультурна компетентність являє собою готовність та здатність партнерів із комунікації до ведення діалогу на основі знань власної культури та культури партнера. Вона передбачає вміння орієнтуватися в часі та просторі, соціальний статус партнера, використання мовних норм (формальний, неформальний стилі, жаргон, професійна лексика і т. ін.), міжкультурні відмінності поведінкових ритуалів та ін. Іншими словами, її зміст складають:

■ знання знаків та вміння користуватися знаковими системами відповідного соціокультурного оточення;

■ знання та вміння користуватися невербальними засобами комунікації, впізнаваними та розуміються в цьому соціокультурному середовищі;

■ знання способів зв'язку та вміння користуватися каналами зв'язку, аргументувати та розуміти сенс дій та вчинків своїх партнерів зі спілкування.

Ступінь володіння цими знаннями та вміннями визначає рівень комунікативної компетентності індивіда та форму взаємодії з партнерами з комунікації. Відповідно відсутність компетентних знань як своєї, так і чужої культури є джерелом конфліктів, криз, нерозуміння або непорозуміння партнерів із комунікації. Тому важливою складовою частиною соціокультурної компетентності є міжкультурна компетентність.

У вітчизняній теорії комунікації термін «компетентність» вживається в значенні «сукупність знань, навичок та умінь», а також «здатність особистості до здійснення будь-якої діяльності, будь-яких дій», «рівень сформованості міжособистісного досвіду, тобто навченості взаємодії з оточуючими, який

потрібно індивіду, щоб у рамках своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати в цьому суспільстві» або ж як «здатність до вибору та реалізації програм мовної поведінки залежно від здатності людини орієнтуватися в різній обстановці, тобто вміння оцінювати ситуації з урахуванням теми, завдань, комунікативних установок, що виникають в учасників до і під час бесіди».

У зарубіжній літературі підхід до компетентності дещо інший. Тут термін «соціальна компетентність» є давно усталеним, особливо у сфері соціально-психологічних досліджень.

Поняття «компетентність» там широко використовується під час розгляду питань соціальних здібностей особистості, встановлення рівнів соціальної компетентності, виявлення її компонентів і т. ін. Так, наприклад, англійські дослідники в структурі компетентності виділяють три рівні: 1) інтегративну компетентність – здатність до інтеграції знань і навичок та їх використання в практичній життєдіяльності; 2) психологічна компетентність – розвинена система емоцій, здатна забезпечити адекватне сприйняття навколишнього світу і практичну поведінку людей; 3) компетентність у конкретних сферах діяльності, що виражається в умінні працювати з людьми, долати невизначеність, реалізовувати намічені плани і т. ін.

Відомий британський психолог Дж. Равен розробив свою концепцію компетентності на основі визначальної ролі ціннісно мотиваційної сфери особистості. Під компетентністю він розуміє специфічну здатність, необхідну для виконання конкретної дії в конкретній предметній сфері та передбачає вузькоспеціальні знання, особливого роду навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії. За Равеном, бути компетентним означає мати набір специфічних компетенцій різного рівня. На фундаментальному рівні знаходяться всі специфічні вміння та здібності, щоб виконати дію, а на вищому – компетентності для організації діяльності будь-якого виду: ініціатива, організаторські здібності,

комунікативність, здатність до рефлексії і т. ін. Водночас усі компетентності він поділяє на три групи: 1) когнітивні; 2) афективні; 3) вольові.

Таким чином, феномен компетентності є багатокомпонентним, усі її складові частини мають властивості взаємозалежності та взаємозамінності. Об'єктивний фактор визначає компетенцію індивіда, оскільки встановлює сферу його діяльності, права та обов'язки, закріплені в законах, указах, положеннях та інструкціях. Суб'єктивний фактор є підставою для компетентності індивіда, оскільки визначає його здатності для здійснення відповідної діяльності. Він виражається в наявності якостей, знань, умінь, можливостей і здібностей до виконання необхідних дій. Зважаючи на це, ми розглядаємо компетентність як сукупність знань, умінь і навичок, що дозволяють її суб'єктові ефективно вирішувати питання і здійснювати необхідні дії в будь-якій сфері життєдіяльності, а компетенцію ми розглядаємо як сукупність об'єктивних умов, що визначають можливості та межі реалізації компетентності індивіда. Цілком очевидно, що у своїй практичній життєдіяльності кожна людина пов'язана з навколишнім світом численними відносинами різноманітного характеру. Кожна з них вимагає від нього певних знань, навичок і здібностей, щоб ці відносини зберігати, підтримувати та розвивати. Для цього людина повинна володіти відповідною компетентністю, кількість якої визначається сукупністю його взаємин з оточенням. Таким чином, обґрунтовано стверджувати, що загальний рівень компетентності індивіда складається із сукупності окремих конкретних компетенцій, що відповідають його взаєминам із навколишнім світом. З усієї різноманітності компетенцій індивіда ми виділяємо міжкультурну компетентність, яка формується в результаті процесу МК, зі свого боку спричиненою інтенсивною взаємодією культур, породженою процесом глобалізації. У загальному вигляді процес МК є взаємодією індивідів, які є носіями різних культур, що мають свою мову, типи поведінки, ціннісні установки, звичаї

й традиції. У цій взаємодії поведінку індивіда зумовлено його належністю до певної соціокультурної та мовної спільнот. У процесі комунікації кожен учасник є одночасно і як окремий індивід, і як член якоїсь соціокультурної групи, і як представник певного культурного співтовариства, і як представник усього людства. Звідси в його свідомості одночасно містяться й індивідуальні, й соціально-групові, й національні, й універсальні знання. У своїй сукупності ці знання становлять зміст міжкультурної компетентності індивіда. Вони різноманітні за своїм характером і включають, крім мовних знань, загальні та конкретні знання про ситуацію спілкування, знання соціальних і культурних норм, знання про партнерів із комунікації і т. ін.

Свідомо чи несвідомо партнери з комунікації реалізують ці знання під час взаємодії один з одним. У той самий час МК, як і будь-який інший вид соціальної комунікації, завжди має свої цілі, реалізація яких обумовлює її ефективність (або неефективність). У цьому питанні міжкультурна компетентність відіграє основну роль, однак це явище лише починає привертати увагу дослідників і тому поняття «міжкультурна компетентність» починає входити в широкий науковий обіг і відповідно не має усталеного термінологічного визначення. Можна лише відзначити кілька публікацій, у яких це поняття описується на пропедевтичному рівні. Однак у зарубіжній науці поняття «міжкультурна компетентність» виникло ще на початку 70-х рр. ХХ ст., коли відбувалося становлення МК як самостійного наукового напрямку. Під час цього процесу на рубежі 70–80-х рр. актуальними стали питання відношення до іншої культури та її цінностей, а також проблеми подолання етнокультурного центрizmu.

Міжкультурна компетентність у західній культурній антропології розглядається в двох аспектах.

1. Як здатність сформувати в собі чужу культурну ідентичність, що передбачає знання мови, цінностей, норм, стандартів поведінки іншого комунікативного співтовариства. За такого підходу засвоєння максимального обсягу інформації та

адекватного знання іншої культури є основною метою процесу комунікації. Таке завдання може бути поставлене для досягнення акультурації, аж до повної відмови від рідної культурної належності.

2. Як здатність досягати успіху під час контактів із представниками іншого культурного співтовариства навіть за недостатнього знання основних елементів культури своїх партнерів. Саме з цим варіантом міжкультурної компетентності доводиться найчастіше стикатися на практиці комунікації.

У вітчизняній комунікативістиці міжкультурна компетентність сьогодні визначається як «здатність членів певної культурної спільноти домагатися розуміння в процесі взаємодії з представниками іншої культури з використанням компенсаторних стратегій для запобігання конфліктам «свого» та «чужого» і створювати в процесі взаємодії нову міжкультурну комунікативну спільноту».

У сукупності ці знання і прийоми й утворюють основу міжкультурної компетентності, основними ознаками якої є:

- відкритість до пізнання чужої культури і сприйняття психологічних, соціальних та інших міжкультурних відмінностей;

- психологічна налаштованість на кооперацію з представниками іншої культури;

- вміння розмежовувати колективне та індивідуальне в комунікативній поведінці представників інших культур;

- здатність долати соціальні, етнічні та культурні стереотипи;

- володіння набором комунікативних засобів та правильний їх вибір залежно від ситуації спілкування;

- додержання етикетних норм у процесі комунікації.

Зважаючи на ці ознаки, вважається, що міжкультурна компетентність являє собою сукупність знань, навичок та вмінь, за допомогою яких індивід може успішно спілкуватися з партнерами з інших культур як на буденному, так і на професійному рівні.

Наприклад, практичним вираженням міжкультурної компетентності можуть бути знання, що в Англії не прийнято питати про те, скільки людина заробляє, скільки він заплатив за якусь річ, там не вартує також ставити запитань особистого характеру (про вік, сімейний стан, стан здоров'я і т. ін.). На підставі цього розуміння міжкультурної компетентності її зміст можна поділити на три групи знань: 1) афективні; 2) когнітивні; 3) процесуальні.

До афективних елементів відносять емпатію й толерантність, які не обмежуються рамками довірливого ставлення до іншої культури, вони утворюють психологічний базис для ефективної міжкультурної взаємодії.

До групи когнітивних елементів відносять культурно-специфічні знання, які служать основою для адекватного тлумачення комунікативної поведінки представників іншої культури, як базис для запобігання нерозуміння і підстава для зміни власної комунікативної поведінки в інтерактивному процесі. Процесуальні елементи міжкультурної компетентності є стратегіями, що конкретно застосовуються в ситуаціях міжкультурних контактів. Розрізняють стратегії, спрямовані на успішне проходження такої взаємодії, спонукання до мовної дії, пошук спільних культурних елементів, готовність до розуміння і виявлення сигналів непорозуміння, використання досвіду колишніх контактів і т. ін., та стратегії, спрямовані на поповнення знань про культуру своєрідність партнера.

Процесуальні елементи міжкультурної компетентності описуються на конкретних прикладах. Наприклад, у Німеччині прийнято дві форми звернення: перша – Sie, ввічлива і більш формальна, і друга – Du, яка є українським еквівалентом «ти» і використовується лише під час розмови з родичами, близькими друзями, дітьми. Ввічлива форма Sie вживається в усіх інших випадках, урахувавши ділові зв'язки. Під час спілкування з представниками іншої культури необхідно користуватися лише ввічливими формами поведінки, а також уникати вживання власних назв, замість яких зазвичай прийнято використовувати

слова *Herri Frau*. До жінки потрібно звертатися лише *Frau*, незалежно від її сімейного стану. Цікавим є погляд О. А. Леонтович, яка в структурі міжкультурної компетентності виділяє три складові: 1) мовну; 2) комунікативну; 3) культурну. Водночас комунікативна компетентність, на думку О. А. Леонтович, «передбачає наявність комплексу вмінь, що дозволяють адекватно оцінювати комунікативну ситуацію, співвідносити інтенції з передбачуваним вибором вербальних і невербальних засобів, втілювати в життя комунікативний намір і верифікувати результати комунікативного акту за допомогою зворотного зв'язку». У цьому комплексі мовна компетентність «відповідає за правильний вибір мовних засобів, адекватних для ситуації спілкування; правильну референцію; співвіднесення ментальних моделей із формами і дійсністю; співвідношення ментальних схем і побудов із когнітивним досвідом; здатність повторити одного разу отриманий мовний досвід в аналогічних комунікативних ситуаціях».

Оскільки мовна компетентність охоплює лише частину необхідних для успішної комунікації вмінь, вона доповнюється комунікативною компетентністю, яка означає «вміння інтерпретувати специфічні для даної культури сигнали готовності співрозмовника вступити в МК або, навпаки, небажання спілкуватися, вміння визначити частку мовлення іслухання залежно від ситуації, вміння адекватно висловити свою думку й зрозуміти думку співрозмовника, вміння спрямувати розмову в потрібну колію» і т. ін. Ця точка зору уявляється нам цілком обґрунтованою, і ми також виходимо з того, що за своєю суттю міжкультурна компетентність являє собою єдність трьох основних вищеперелічених складових, які в своїй єдності утворюють якісно нове ціле, що володіє власними ознаками, відмінними від кожного з компонентів, взятих окремо. Термін «компетентність» означає не просто суму знань і прийомів, використовуваних індивідом у МК, – вона передбачає наявність комплексу вмінь, що дозволяють адекватно оцінювати комунікативну ситуацію, використовувати вербальні та

невербальні засоби, що втілюють комунікативні наміри, та отримувати результати комунікативної взаємодії у вигляді зворотного зв'язку. В умовах МК мовна компетентність означає таке:

- правильний вибір мовних засобів, адекватні ситуації спілкування;

- правильну референцію;

- співвіднесення ментальних схем із практичною дійсністю;

- здатність повторити одного разу отриманий досвід в аналогічних комунікативних ситуаціях.

Фактор мовної компетентності в МК має відносний характер із кількох причин:

- в оцінюванні мовної компетентності представників різних культур використовуються неоднакові критерії;

- у різних культурах можуть не збігатися уявлення про те, що таке правильне або неправильне мовне вживання;

- вимоги до володіння рідною мовою завжди вище, ніж вимоги до володіння іноземною мовою;

- оцінювання рівня компетенції розрізняється залежно від цілей комунікації: людина може добре справлятися з побутовим спілкуванням іноземною мовою, але не мати достатньої компетенції для спілкування з колегами на професійному рівні.

Мова безпосередньо пов'язана з мисленням, тому процес міжкультурного спілкування може породжувати конфлікт між рівнями мовної компетенції рідною та іноземною мовами. Для людини, яка звикла висловлювати свої думки рідною мовою точно і з високим ступенем деталізації, недолік вербальних засобів іноземної мови істотно знижує ефективність комунікації. У ситуаціях, коли відбувається регулярна участь у МК, ця суперечність стає стимулом до вдосконалення мовних навичок і переходу на найбільш високий рівень компетенції. Комунікативна компетентність передбачає механізми, прийоми і стратегії, необхідні для забезпечення ефективного процесу

спілкування. Тут передбачається розуміння не лише закономірностей людського буття як такого, а й урахування численних культурних відмінностей, чуйність до щонайменших змін комунікативної ситуації і поведінки співрозмовника.

Комунікант повинен виходити з можливості допущення будь-яких помилок і готовності їх виправити. У МК складовими елементами комунікативної компетенції є:

- вміння інтерпретувати специфічні для даної культури сигнали готовності співрозмовника почати комунікацію або, навпаки, небажання спілкуватися;

- ступінь залучення до спілкування, вміння визначити частку мовлення і слухання залежно від ситуації і культурних норм середовища спілкування;

- ефективність, тобто вміння адекватно висловити свою думку й зрозуміти думку співрозмовника;

- вміння спрямувати розмову в потрібне русло;

- здатність подавати та інтерпретувати сигнали зміни комунікативних ролей і сигнали завершення спілкування;

- зберігати прийняту в цій культурі комунікативну дистанцію;

- використовувати вербальні та невербальні засоби, прийнятні для даної культури;

- пристосовуватися до соціального статусу комунікантів і міжкультурних розбіжностей;

- бути готовим до коригування власної комунікативної поведінки.

Культурна компетентність передбачає розуміння пресупозицій, фонових знань, ціннісних установок, психологічної й соціальної ідентичності, характерних для культурного середовища спілкування. Культурна компетенція учасника МК передбачає вміння винести необхідну інформацію з різних культурних джерел (книги, фільми, назви політичних явищ і т. ін.) і диференціювати її з погляду значущості для МК.

Очевидно, що культурна компетенція, необхідна для ефективного міжкультурного спілкування, передбачає збіг

обсягів культурної грамотності співрозмовників відповідно предмета і контексту комунікації. Компетентність не існує поза комунікацією. Саме в конкретних комунікативних ситуаціях виявляється рівень мовної та інших видів компетенції. Водночас в умовах МК індивід може занижувати або завищувати рівень своєї компетенції. Це значною мірою пов'язано з психологічними характеристиками особистості: деякі комуніканти відчують невпевненість за використання іноземної мови, інші – готові говорити мовою, навіть володіючи мінімальним словниковим запасом. За достатній рівень міжкультурної компетенції зазвичай береться сукупність мовної, комунікативної й культурної компетенції, що забезпечує можливість адекватного спілкування в конкретній соціальній або етнічній групі. Однак основною складовою міжкультурної компетентності є культурна компетентність, що «передбачає розуміння пресупозицій, фонових знань, ціннісних установок, психологічної й соціальної ідентичності, характерних для даної культури».

Соціокультурні знання («що») формуються в результаті соціального та особистого досвіду індивіда і складають фонові знання просвіти. Справа у тому, що представники інших культур у процесі спілкування поведуться по-різному. Незнання особливостей національно-культурної специфіки призводить до комунікативних невдач і конфліктів. Найбільш часто комунікативні конфлікти виникають у поведінковій сфері, що вмщують невербальні засоби спілкування, народні традиції, манери вітання і т. ін. Комунікативні навички і вміння («коли й кому») являють собою сукупність способів вираження ідей, думок, почуттів, переживань, способів впливу на партнерів і співрозмовників, використовуваних у процесі спілкування з метою досягнення цілей комунікацією. Цей тип знань є результатом усього попереднього досвіду спілкування з представниками інших культур і вмщує знання різноманітних моделей і типів поведінки, використовувані для успішного досягнення цілей комунікацією.

На практиці це означає, що суб'єкт комунікацією повинен уміти:

- ефективно формувати свою комунікативну стратегію;
- ефективно користуватися різноманітними тактичними прийомами комунікації;
- ефективно представляти себе як учасника комунікаційного процесу. Мовні знання («як») є інструментом пізнання як своєї, так і іншої культури. У мові найбільш чітко проявляються відмінності між культурами, тому знання мови іншої культури є обов'язковою умовою міжкультурної компетентності, оскільки забезпечує адекватне розуміння культурних особливостей відповідної країни. Знання мови дозволяє індивіду адаптувати свою поведінку до поведінки партнерів, а це означає, що в ній формується більш висока здатність до міжкультурної комунікації, тобто до адекватного взаєморозуміння учасників комунікації, які належать до різних культур. Знання мови також формує й особистісні якості суб'єкта комунікації: відкритість, терпимість і готовність до спілкування з представниками іншої культури. Тут необхідно зазначити, що найважливішою складовою частиною мовної компетентності є мовна грамотність. Справа у тому, що неграмотно побудована мова, помилки у вимові слів створюють враження низької культури суб'єкта і викликають сумнів у партнера в його компетентності. І навпаки, яскравість і доступність мовлення, дотепність, використання прислів'їв і приказок, крилатих виразів забезпечує суб'єктові комунікації більш високий рівень компетентності. У своїй сукупності зазначені види знань дозволяють досягти взаєморозуміння в комунікації, формують здатність «читати» партнера, вести себе грамотно у вербальному і невербальному спілкуванні й таким способом робити міжкультурну комунікацію ефективною та успішною. Варто мати на увазі, що МК можна вважати ефективною або успішною лише тоді, коли її учасники досягають поставлених цілей. Практика міжкультурної взаємодії показує, що люди не завжди можуть досягти взаєморозуміння.

Це відбувається не лише внаслідок принципових розбіжностей і несумісності їхніх інтересів, а й унаслідок відмінностей культурних традицій, звичок, норм поведінки, прийнятих у їх культурах. З цієї причини люди також не можуть адекватно сприймати інформацію один від одного, і тому в них виникає взаємна неприязнь, яка свідчить про їх недостатню комунікативну компетентність. Цей факт переконує, що комунікативна компетентність індивіда не є вродженою, її необхідно навчатися, цілеспрямовано формувати та розвивати. Будь-яка людина, перш ніж взаємодіяти з іншими людьми, зазвичай співвідносить свої дії з прийнятими в її культурі нормами і стандартами поведінки, чекаючи також від своїх партнерів додержання ними певних правил і норм міжособистісного спілкування. Однак ці норми і стандарти, прийняті в її рідній культурі, виявляються неприйнятними для інших партнерів із причини культурних відмінностей і нерівності культур учасників взаємодії. Нагадаємо, що таке сприйняття партнерів зі спілкування, які належать до інших культур, із позицій ціннісних установок і культурних норм власної культури в науці прийнято називати етноцентризмом. Альтернативою етноцентризму є етнорелятивізм. Власне процес опанування міжкультурної компетентності переслідує цілі: керувати процесом взаємодії, адекватно інтерпретувати його, здобувати нові культурні знання з контексту конкретної міжкультурної взаємодії, тобто освоювати іншу культуру під час комунікативних процесів.

У результаті досягнення цих цілей індивід повинен володіти такими здібностями до МК:

- адекватносприймати та інтерпретувати різні культурні цінності;
- усвідомлено долати кордони, що розділяють культури, і бачити в чужих культурах не лише відмінності, а й загальні риси;
- розглядати різні культурні явища і представників інших культур із позицій емпатії;

- порівнювати існуючі етнокультурні стереотипи з власним досвідом і робити адекватні висновки;
- вміти переглядати і змінювати свої оцінки чужої культури відповідно до розширення навичок і досвіду міжкультурного спілкування;
- приймати нові знання про чужу культуру для глибшого пізнання своєї;
- систематизувати факти культурного життя;
- синтезувати та узагальнювати свій особистий досвід у міжкультурному діалозі.

Світовий досвід показує, що найбільш успішною стратегією досягнення міжкультурної компетенції є інтеграція – збереження власної культурної ідентичності поряд з оволодінням культурою інших народів. На думку німецького культуролога Г. Ауернхаймера, навчання міжкультурній компетентності повинне починатися зі спрямованого самоаналізу та критичної саморефлексії. На початковій стадії повинна бути вихована готовність визнавати відмінності між людьми, яка пізніше повинна розвинути у здатність до міжкультурного порозуміння та діалогу. Для цього учні повинні вміти сприймати мультикультурну сумісність як само собою зрозумілу умову.

Толерантність у міжкультурній комунікації

Процес глобалізації, що приводить до взаємозалежності культур, народів і цивілізацій, викликає в житті необхідність переходу від ієрархічної системи відносин, побудованих на принципах панування й підпорядкування, до системи відносин, що базуються на принципах демократії, плюралізму й толерантності. Водночас глобалізація створює передумови, що ускладнюють діалог культур. До цих передумов відносять наростаючу різноманітність світу, його зростаючу соціальну поляризацію, зростання релігійного фундаменталізму і войовничого націоналізму, нездатність існуючих соціальних інститутів захистити будь-яку етнічну культуру в нових умовах. У зв'язку з цим виникає потреба в консенсусі, що передбачає

розуміння такого: задоволення власних інтересів можливе лише з урахуванням інтересів іншого. Динаміка зазначених процесів залежить від того, яким чином культурні досягнення різних спільнот починають рух людства до своєї єдності й цілісності. У цей час у взаємодії народів і культур очевидне домінування локальних інтересів над загальними. Іншими словами, переважна частина етнічних груп відстоює місцеві інтереси, які визнаються пріоритетними стосовно всіх інших. У цій ситуації крайня терпимість щодо членів своєї групи поєднується з нетерпимістю до всіх інших. Але за такого напрямку розвитку авторитарне підпорядкування, груба сила, утилітаризм і прагматизм малопродуктивні.

Необхідними умовами виживання народів у сучасному світі є лише їх інтеграція, визнання суверенності й цінності кожного з них, а також кожної національної культури. Це означає, що взаємодія народів і культур повинна розвиватися на основі принципу толерантності, що виражається в прагненні досягти взаємного розуміння та узгодженості, не вдаючись до насильства, пригнічення людської гідності, лише діалогом і співпрацею. Таким чином, глобалізація постійно нагадує людству про те, що світ різноманітний і в той самий час єдиний, і різні підходи до одних і тих самих процесів неминучі, зважаючи на відмінність культур. Водночас посилення взаємозалежності людства з необхідністю ставить проблему виховання культури толерантності. Людський світ – це безперервне спілкування і взаємодія людей, у процесі яких більшість із них у своєму баченні світу, ставленні до оточення, поведінці, способі життя керуються цінностями й нормами власної культури. Водночас люди не усвідомлюють себе як продукт цієї культури і рідко замислюються про те, що поведінка представників інших культур визначається іншими цінностями й нормами. Оцінюючи чужу культуру, керуючись звичними для себе стандартами і критеріями своєї власної культури, людина стає на позиції культурного централізму, суть якого полягає в переконанні, що чужа культура неодмінно

гірша, ніж власна. Природно, такий погляд перешкоджає МК, оскільки не приводить до ефективної взаємодії комунікантів. Справа у тому, що кожна культура відображає лише частину досвіду, накопиченого людством. Під час спілкування з представниками інших культур необхідно мати уявлення про їх традиційні особливості. Один з основних моментів МК полягає в тому, що не потрібно поспішати з висновками та оцінками, коли інші люди роблять щось дивне, а намагатися зрозуміти їх культуру. Іншими словами, в таких ситуаціях необхідно позбутися культурного центрizmu в оцінюванні поведінки представників інших культур.

Поняття «толерантність» увійшло у вітчизняну науку порівняно недавно. Його етимологія походить від латинського дієслова *tolero* – «нести», «тримати», «терпіти», яке вживався в тих випадках, коли було необхідно «нести», «тримати» в руках якусь річ. Водночас малося на увазі, що для тримання й перенесення цієї речі людина повинна докладати певних зусиль, страждати і терпіти. Великого поширення термін «толерантність» набув у його англійській інтерпретації (*tolerance*), де поряд із терпимістю він почав означати «припускати». Категорія «толерантність» у сучасному розумінні має широкий діапазон трактувань та інтерпретацій. В українській мові найбільш близьким за значенням поняттю «толерантність» є термін «терпимість», що в повсякденному вживанні означає «здатність, вміння терпіти, миритися з чужою думкою, бути поблажливим до вчинків інших людей». У такому розумінні «толерантність» не є синонімом терпіння або терплячості. Як зазначає В. А. Тишков, «якщо терпіння висловлює найчастіше почуття або дія з боку того, хто відчуває біль, насильство чи інші форми негативного впливу, то терпимість містить у собі повагу чи визнання рівності інших і відмову від домінування або насильства». У науковій літературі поняття «толерантність» розглядають як повагу та визнання рівності, відмову від домінування й насильства, визнання багатомірності та різноманітності людської культури, норм

поведінки, відмову від зведення цієї різноманітності до одноманітності та переважання якогось одного погляду. У такій інтерпретації толерантність передбачає визнання прав іншої людини, сприйняття цього іншого як рівного собі, що претендує на розуміння й співчуття, готовність прийняти представників інших народів і культур такими, якими вони є, взаємодіяти з ними на основі згоди та поваги.

Толерантність допускає право представника будь-якої культури на вільне вираження своїх поглядів і реальну поведінку в практичному житті за одночасного доброзичливого ставлення до культури, поведінки і думок інших людей. Толерантність сприймається як одна з найяскравіших характеристик українського національного характеру та проявляється в здатності покірливо переносити життєві труднощі. Американці, з іншого боку, вважаються більш терплячими. Основи їх толерантності полягають в особливості історичного розвитку країни та різноманітності культурного життя. Наявність великої кількості емігрантів з їх власними культурними традиціями, звичками, релігійними віруваннями і т. ін. зажадало певного рівня терпимості, необхідного для того, щоб люди, які населяють США, могли співіснувати в мирі та злагоді. Практично кожна людина здатна інтуїтивно відрізнити добру поведінку від поганої, але ця якість не є вродженою – вона формується в процесі практичного спілкування і виражає історичний досвід колективних та індивідуальних уявлень, почуттів і установок. У зв'язку з цим формування толерантності відбувається в процесі міжкультурного спілкування, результатом якого є виховання почуття поваги до інших народів, їх традицій, цінностей і досягнень, усвідомлення неподібності та прийняття всієї етнічної та культурної різноманітності світу.

Моделлю толерантних відносин у цьому контексті є таке суспільство, в якому панують свобода та терпимість до будь-якої думки. Толерантність, таким чином, – «... це взаємна свобода, яку люди використовують, щоб вірити та говорити те, що їм здається істиною, таким чином, що висловлення кожним

своїх вірувань та думок не несе ніякого насильства...». Толерантність як імператив взаємодії народів і культур полягає в існуванні відмінностей в людських співтовариствах і повазі до цих відмінностей. Але справа у тому, що відмінності бувають різні: культурні, етнічні, расові, соціальні та ін.

Культура толерантності передбачає безумовне визнання і повагу більшої частини таких відмінностей, оскільки вони є результатом природно-історичного розвитку, проте культура толерантності не припускає безумовної терпимості до соціальної нерівності в його крайніх проявах. Як зазначає М. Уолцер, там, де групова належність збігається з класовою (тобто із соціальною нерівністю), «терпимість визначено виключеною». На його думку, коли відмінності культурного порядку збігаються з класовими відмінностями (із соціальною нерівністю), нетерпимість набирає «особливо запеклого характеру».

Толерантний підхід у МК означає, що ті чи інші культурні особливості індивіда або групи визнаються лише одними з багатьох і не можуть підпорядкувати собі всі інші. Зазначений підхід є умовою збереження відмінностей, як право на відмінність, несхожість, «інакшість». За такого підходу сприйняття чужої культури відбувається на основі зіставлення колишнього й нового досвіду, а також порівняння з аналогічними елементами власної культури одночасно на раціональній і чуттєво-емоційній засадах. Почуття людини стимулюють розуміння або перешкоджають йому, встановлюють його межі. Під час цього порівняння відбувається вживання у світ чужої культури. Прояви толерантності в МК мають відносний характер. Американцям незрозуміло, чому українці терплять побутову невпорядкованість, порушення прав споживачів, невиконання законів із боку посадових осіб, побутовий вандалізм, порушення прав людини. Українці зі свого боку дивуються, чому американці, які виявляють високий ступінь толерантності до сексуальних меншин або деякі прояви релігійної ворожнечі, не допускають альтернативної точки зору

з питань прав жінок, політики, участі США у світі і т. ін. Різні прояви толерантності виражаються також і в тому, що американці в процесі взаємодії набагато більше, ніж українці, прагнуть до компромісу та згладжування суперечностей, в той час як наші співвітчизники більше схильні до емоцій і крайнощів. З іншого боку, американці зазвичай чекають швидких рішень і дій, а українці мають тенденцію вичікувати, перевіряючи надійність своїх партнерів і встановлюючи з ними більш довірливі відносини. Позитивне розуміння толерантності досягається через з'ясування її протилежності – інтолерантності, або нетерпимості, яка ґрунтується на переконанні, що твоя група, твоя система поглядів, твій образ і життя стоять вище від усіх інших. Це означає, що основою інтолерантності є неприйняття іншого, тому що він має інший вигляд, по-іншому думає, чинить. У результаті цього формується нетерпимість, яка породжує прагнення до панування і знищення, до відмови в праві на існування того, хто додержується інших норм життя.

Практично інтолерантність проявляється в широкому діапазоні форм поведінки – від звичайної неввічливості, зневажливого ставлення до людей іншої національності та культури до етнічних чистень і геноциду, вмісного й цілеспрямованого знищення людей.

Основними формами прояви інтолерантності є:

- образи, глузування, вираження зневаги;
- негативні стереотипи, упередження, забобони, що ґрунтуються на негативних рисах і якостях;
- етноцентризм;
- дискримінація за різними підставами у вигляді позбавлення соціальних благ, обмеження прав людини, штучна ізоляція в суспільстві;
- расизм, націоналізм, експлуатація, фашизм;
- ксенофобія у формі етнофобій, міграціофобій;
- осквернення релігійних і культурних пам'яток;
- вигнання, сегрегація, репресії;
- релігійне переслідування.

У сучасному житті ці форми інтолерантності виникають через різні причини, і тому актуальною є проблема цілеспрямованого виховання толерантності. Будь-яка культура для свого збереження і виживання повинна здійснювати навчання і виховання своїх носіїв власним цінностям і нормам, причому виховати їх таким чином, щоб вони стали провідниками толерантності щодо інших культур, зберігаючи і відтворюючи свої традиційні культурні відмінності.

В умовах поліетнічності, багатомовності, полікультурності виховання толерантності найчастіше має багатоплановий характер полікультурної освіти, основними цілями якого є такі:

- глибоке і всебічне оволодіння культурою власного народу як обов'язкова умова інтеграції в інші культури;

- формування уявлень про різноманітність культур у світі та виховання позитивного ставлення до культурних відмінностей;

- створення умов для інтеграції в культури інших народів;

- формування й розвиток вмій і навичок ефективної взаємодії з представниками різних культур;

- виховання в дусі миру, терпимості, гуманного міжнаціонального спілкування.

Основним освітнім принципом у досягненні зазначених цілей може бути принцип діалогу, який дозволяє з'єднувати в мисленні та діяльності різних людей, що не зводяться один до одного культури, форми діяльності, ціннісні орієнтації та форми поведінки. Це значення діалогу пов'язано з таким:

- він розглядається не лише як евристичний прийом засвоєння будь-яких знань, ай як фактор, що визначає суть і сенс переданої інформації;

- надає реальний практичний сенс взаємодії культур, які спілкуються між собою;

- стає постійно діючою основою в розвитку та взаємодії культур.

Принцип діалогу, який поширюється на сферу в МК, означає повагу і визнання всіх національних культур у структурі сучасної світової культури. Основним змістом тут є формування терпимого ставлення до людей, що відрізняються за етнічною, релігійною та іншими ознаками. Цьому можуть допомогти наведені нижче практичні рекомендації, розроблені американськими дослідниками К. Сітарамом і Р. Когделлом, які можна назвати кодексом МК, оскільки вони сприяють виробленню толерантного ставлення до чужої культури:

1. Усвідомлювати, що представник будь-якої культури не встановлює світових стандартів.

2. Ставитися до культури аудиторії з тією самою повагою, з якою б ставився до своєї.

3. Не судити про цінності, переконання та звичаї інших культур на основі власних цінностей.

4. Завжди пам'ятати про необхідність розуміти культурну основу чужих цінностей.

5. Ніколи не виходити з переваги своєї релігії над релігією іншого.

6. Спілкуючись із представниками іншої релігії, намагатися розуміти й поважати цю релігію.

7. Прагнути зрозуміти звичаї приготування та вживання їжі інших народів, що склалися під впливом їх специфічних потреб і ресурсів.

8. Поважати способи одягатися, прийняті в інших культурах.

9. Не демонструвати відрази до незвичних запахів, якщо ті можуть сприйматися як приємні людьми інших культур.

10. Не виходити з кольору шкіри як «природної» основи взаємовідносин із тією чи іншою людиною.

11. Не дивитися зверхньо на людину, якщо її акцент відрізняється від твого.

12. Розуміти, що кожна культура, якою б малою вона не була, має що запропонувати світові, але немає таких культур, які б мали монополію на всі аспекти.

13. Не намагатися використовувати свій високий статус в ієрархії своєї культури для впливу на поведінку інших представників іншої культури в процесі міжкультурних контактів.

14. Завжди пам'ятати, що ніякі наукові дані не підтверджують переваги однієї етнічної групи над іншою.

У формуванні всіх цих установок надзвичайно важливо, щоб люди розуміли необхідність як збереження своєї етнічної і культурної ідентичності, без якої неможливо їх нормальне психологічне самопочуття, так і розвитку мультикультуралізму. Обидві ці тенденції повинні розумно й гармонійно поєднуватися одна з одною. Лише той, хто володіє позитивною етнокультурною ідентичністю, здатний до етнічної та культурної толерантності, до життя в сучасному, більш глобалізованому світі.

Виховання і формування зазначених установок толерантного ставлення до чужої культури досягається за допомогою цілеспрямованого процесу освіти, що складається з кількох етапів:

1. Загального ознайомлення з культурою цієї чи іншої країни:

- усвідомлення чинників, які складають унікальність даної культури, і відмінних рис своєї культури, що можуть позначитися на успішній комунікації з представниками іншої культури;

- пошуків можливостей набути досвіду міжкультурної взаємодії з представниками чужої культури в звичній обстановці, щоб реально відчувати особливості цієї взаємодії і культурні відмінності.

2. Мовної підготовки:

- обов'язкового ознайомлювального вивчення мови, передбачуваного для комунікації культури;

- розвитку мовних навичок за допомогою самоосвіти (прослуховування аудіокасет, перегляд навчальних фільмів, читання газет і журналів, бесіди з носіями цієї мови);

- накопичення індивідуального словникового запасу, необхідного для початкового етапу культурної адаптації в чужій культурі;

- використання одержаних мовних знань і навичок за першої-кращої можливості.

3. Спеціалізованої культурної підготовки:

- збирання і вивчення інформації щодо культурної своєрідності відповідної країни;

- підготовки до неминучого культурного шоку;

- одержання необхідних практичних порад від людей, знайомих із культурою даної країни;

- одержання додаткової інформації з путівників для туристів.

ТЕМА 8 СТРАТЕГІЇ ПИСЬМОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

План

Особливості процесу створення письмових комунікацій за країнами світу.

Перелік стандартних фраз для письмових комунікацій в україно-, англо-, німецько- та французькомовних країнах.

Стратегія письмових комунікацій: від традицій до нових технологій.

Форми комунікацій:

- усна комунікація;
- письмовий зв'язок із приймачем / декодером.

Спілкування – це процес надсилання та отримання вербальних і невербальних повідомлень. Комунікація вважається ефективною, коли вона забезпечує бажану реакцію або відповідь із боку одержувача. Спілкування – це двосторонній процес обміну ідеями чи інформацією. Процес комунікації має шість компонентів: відправник / кодер, повідомлення, носій, приймач / декодер і зворотний зв'язок.

Контекст

Кожне повідомлення, усне чи письмове, починається з контексту. Контекст – це широке поле, яке включає країну, культуру, організацію, зовнішні та внутрішні стимули. Внутрішні стимули впливають на те, як ви перекладаєте ідеї на повідомлення. Ваше ставлення, думки, емоції, минулий досвід, симпатії та антипатії, освіта, статус роботи та впевненість у ваших навичках спілкування – усе це впливає на те, як ви передасте свої ідеї, особливо важливою є ваша здатність аналізувати культуру, точку зору, потреби, навички вашого одержувача, статус, здібності, досвід і очікування. Ви повинні враховувати всі ці аспекти контексту, щоб ефективно передати повідомлення.

Відправник / кодер

Під час надсилання повідомлення ви є «кодером», автором або мовцем, залежно від того, чи є ваше повідомлення письмовим чи усним, ви обираєте символи – слова, графіку, малюнки, які виражають ваше повідомлення, щоб одержувач (-і) зрозумів (-ли) і відреагував (-ли). Ви вирішуєте, які символи найкраще передадуть ваше повідомлення та який канал повідомлення буде найефективнішим серед усних і письмових засобів масової інформації (лист, записка, телефон тощо).

Повідомлення – це основна ідея, яку ви хочете повідомити; це як вербальні (письмові або усні) символи, так і невербальні (невисловлені) символи. Спочатку визначте, яке саме ваше повідомлення. Також урахуйте одержувача вашого повідомлення. Ви також повинні враховувати свій контекст і свого одержувача. Як ваш одержувач інтерпретує ваше повідомлення і як це може вплинути на ваші стосунки?

Середній / канал

Це означає спосіб, який буде використовуватися для надсилання вашого повідомлення. Ви можете вибрати електронну пошту, друковане слово чи звук тощо. Вибір засобу залежить від відносин між відправником і одержувачем. Терміновість повідомлення також може бути чинником, який вирішує використовувати письмові чи усні засоби. Ви також можете враховувати такі фактори, як важливість, кількість одержувачів, витрати та обсяг інформації; ви також повинні розглянути, який носій є перевагою в культурі одержувача. Зважаючи на дослідження, нижче наведено деякі характеристики усного та письмового спілкування.

Усна комунікація

- Усна комунікація викликає негайний зворотний зв'язок.
- Має розмовний характер із коротшими словами та реченнями.
- Наголошується на міжособистісних стосунках.
- Цей носій потребує менше технічних деталей.
- Структура речень проста.

Письмове спілкування

- Цей засіб більш формальний, зосереджений на змісті.
- Він може передавати будь-яку кількість технічної інформації.

- Найкраще для постійного запису.
- Цей засіб використовує довші слова та довші речення.
- Це забезпечує затримку зворотного зв'язку.

Внутрішня комунікація полягає в надсиланні повідомлень у вашій організації, тоді як зовнішня комунікація складається з надсилання повідомлень за межі вашої організації.

Для внутрішнього спілкування письмовими засобами масової інформації можуть бути:

- пам'ятки, звіти, бюлетені, посадові інструкції;
- плакати, замітки, інструкції для працівників;
- електронні дошки оголошень, навіть внутрішні факси.

Усна комунікація може мати форму:

- звітів про зустріч персоналу, особисті обговорення;
- презентацій, аудіокасет, телефонних чатів;
- телеконференцій або відеокасет.

Зовнішніми засобами письмового спілкування можуть бути:

- листи, звіти, телеграми;
- поштові листи, факси, телекси, листівки, контракти;
- оголошення, брошури, каталоги, прес-релізи тощо.

Усними можуть бути:

- бесіди віч-на-віч, телефонні розмови;
- презентації в індивідуальних або панельних ситуаціях.

Приймач / декодер

Одержувач / декодер вашого повідомлення – це ваш читач або слухач. На нього можуть впливати контекст, зовнішні та внутрішні подразники. Одержувач, як і відправник, отримує повідомлення через очі та вуха, але також на нього впливають невербальні фактори, такі як фізичне оточення, зовнішній вигляд, рухи тіла, якість голосу, дотик, смак і запах. Усі фактори повідомлення фільтруються через погляд і досвід роботи

одержувача. Таким чином, неправильне спілкування може виникнути, коли особисті упередження та індивідуальні цінності змушують одержувача неправильно інтерпретувати внутрішнє повідомлення відправника.

Зворотний зв'язок

Зворотний зв'язок може бути усним або письмовим; це також може бути дія, наприклад, отримання пошти або товару, який ви замовили. Іноді мовчання використовується як зворотний зв'язок, хоча це не дуже корисно. Відправникам потрібен зворотний зв'язок, щоб визначити успішність чи невдачу комунікації.

Стратегія письмових комунікацій: від традицій до нових технологій

Навіщо в наш час витратити зусилля на підготовку письмових повідомлень, якщо можна з успіхом скористатися іншими засобами комунікації, наприклад зателефонувати?

У столітті електронних чудес, у якому ми живемо, вирази «діловий лист», «службова записка», «посадова інструкція», на перший погляд, можуть здатися дещо застарілими. Широке впровадження мобільного телефонного та факсимільного зв'язку, доступність електронної пошти дійсно знизили потреби в письмових документах. Проте, маючи у своєму розпорядженні ці альтернативи, ми продовжуємо посилати сотні мільйонів листів за 1 рік, фіксувати на папері свої домовленості з партнерами, вести внутрішньофірмове діловодство і т. ін. Отже, все-таки письмові комунікації сьогодні також важливі як двадцять, тридцять і навіть сорок років тому. Вони зберігають запис повідомлень, формулюють умови ділових взаємовідносин, організують, інформують, є нагадуванням і спонукають до конкретних дій. Більше того, грамотно складені письмові повідомлення створюють найбільш сприятливі враження про ті компанії і організації, які їх розсилають. Таке сприятливе

враження може надалі послужити прекрасною запорукою комерційного успіху вашого бізнесу.

Коли рекомендується вдаватися до письмових комунікацій?

До письмових комунікацій зазвичай вдаються за необхідності:

а) зберегти запис повідомлення;

б) забезпечити письмову підставу для обговорення або докази;

в) вирішити складне питання;

г) передати важливу або офіційну інформацію;

г) надіслати одне й те саме повідомлення кільком людям.

Які функції виконують письмові повідомлення?

Насамперед це документальне фіксування інформації. Таким чином, письмовий документ є інструментом ділових взаємин. Але він виконує й інші функції – відбору і подання інформації, передавання інформації на відстань, накопичення і зберігання інформації, доказу (за необхідності може бути свідченням у судочинстві), обліку (з реквізитами, що дозволяють ідентифікувати інформацію), планування (за ведення складних і трудомістких справ).

У чому полягають переваги письмових повідомлень порівняно з іншими видами бізнес-комунікацій?

Переваги письмових повідомлень достатньо очевидні й тісно пов'язані з їх традиційним призначенням:

а. за їх допомогою фіксується інформація, на яку можна послатися згодом;

б. одне й те саме повідомлення можна відправити одночасно багатьом людям;

с. вони дозволяють планувати, відбирати та правильно оформлювати ваші думки;

д. відіграють провідну роль у передаванні важливої та офіційної інформації;

г) можуть бути засобом передавання конфіденційної інформації;

е. дозволяють чітко сформулювати та узгодити певні договірні умови;

ф. служать прекрасним засобом для підтримання ділових та особистих взаємовідносин;

є) забезпечують постійний «інформаційний слід» повідомлення, оскільки можуть зберігатися одержувачем і проглядатися ним на дозвіллі.

А які основні недоліки письмових комунікацій?

Порівняно із сучасними комунікаційними каналами письмові повідомлення мають і низку недоліків, таких як:

1. Односпрямованість. На відміну, наприклад, від телефонної розмови одержувачі письмових повідомлень не можуть у терміновому порядку вимагати пояснення або додаткової інформації. Тому ваше письмове повідомлення повинне бути чітким і вичерпним. Намагайтеся передбачити ймовірні питання і пояснити все те, що одержувачі навряд чи зрозуміють інакше.

2. Витрати часу та коштів на підготовку повідомлення. Щоб підготувати гарне письмове повідомлення, потрібно врахувати затримку за часом між відправленням і одержанням. Листи явно не годяться для невідкладних повідомлень, оскільки на їх доставлення витрачається певний час. Як відправник ви не завжди знаєте, чи прочитав адресат ваш лист. Коли важлива швидка відповідь, краще розглядати комбінацію «телефон плюс факс або електронна пошта».

3. «Що написано пером, не вирубаєш сокирою». Зворотним боком відомого прислів'я є те, що ви не зможете повернути неточності, поспішні або непродумані обіцянки, образливі зауваження або одномоментні емоції, які потрапили до листа. А якщо мова йде про погано опрацьований комерційний контракт, недодержання його умов може спричинити дуже сумні наслідки для бізнесу!

Корисні поради

1. Комунікація в бізнесі – це переважно ваше спілкування з іншими людьми.

Щоб спілкуватися ефективно, необхідно правильно вибрати потрібний вид комунікації.

До письмових комунікацій зазвичай вдаються за необхідності:

- зберегти запис повідомлення;
- забезпечити письмову підставу для обговорення або докази;

- вирішити складне питання;
- передати важливу або офіційну інформацію;
- надіслати одне й те саме повідомлення кільком людям.

2. Види, засоби і канали передавання письмових повідомлень. Цей розділ присвячений видам та утриманню типових письмових повідомлень, а також опису шляхів, якими ці повідомлення можуть передаватися. У літературі з комунікацій для визначення технічно важливих відмінностей між типом кодування інформації й маршрутом, яким направляється повідомлення, використовуються поняття «засоби» і «канали» передавання повідомлень. Проте важливо мати на увазі, що на практиці ці терміни іноді можуть використовуватися як взаємозамінні.

Яку інформацію звичайно передають за допомогою письмових повідомлень?

Які б кошти і канали передавання повідомлень не використовувалися, письмове спілкування утворюється величезною безліччю різних повідомлень, які часто передаються одночасно. Водночас письмові повідомлення можуть вміщувати один або більше таких типів даних:

а) фактичні дані: конкретні та об'єктивні (наприклад, дата, час і місце проведення презентації нових пральних машин, на яку вас запрошують);

б) ідеї: абстрактні або потребують докази об'єктивності (наприклад, опис принципів дії нового покоління пральних машин, одну з яких вам пропонують придбати);

в) думки і твердження: конкретні або абстрактні, об'єктивні чи суб'єктивні (наприклад, «Наші нові пральні машини – кращі в світі!»);

г) мотивація: передана «енергія», що впливає на одержувача (наприклад, спонукання придбати пральну машину);

г) емоції: те, що відчуває або виражає відправник (наприклад, «Ми будемо раді зустрічі з Вами!»).

Які види повідомлень використовують на практиці письмових комунікацій?

Основним видом письмових повідомлень, безсумнівно, є ділові листи. Окрім ділових листів, публікацій у ЗМІ і прямого поштового розсилання, керівники й співробітники переважною більшістю компаній регулярно стикаються зі складанням звітів, службових записок, розпоряджень, наказів, інструкцій, договорів, а також із підготовкою презентаційних матеріалів, що зазвичай містять текстову й графічну інформацію.

Які засоби застосовують для передавання інформації в письмових повідомленнях? Як ми вже зазначали, термін «засіб» використовують для описування способу кодування повідомлень. Майже всі письмові повідомлення кодуються з використанням більше ніж одного засобу. Основними засобами передавання інформації в письмових повідомленнях, зрозуміло, є слова. Крім слів, у письмових повідомленнях часто наявні візуальні образи (фотографії, малюнки, діаграми, схеми), що допомагають читачеві краще сприймати інформацію.

Які канали для передавання письмових повідомлень використовують у сучасній практиці бізнес-комунікацій? Основним каналом у письмових комунікаціях до цього часу є відправлення повідомлень поштою. Крім цього каналу, а також не менш традиційних телеграфу й кур'єрського доставлення, у наше життя досить міцно ввійшла публікація письмових повідомлень у спеціальних засобах масової інформації.

Крім перелічених, на сьогодні існують і все ширше використовуються такі сучасні канали передавання письмових

повідомлень, як електронна пошта і факс. Ці канали вважаються менш «офіційними» порівняно зі звичайною поштою.

Існують два основних способи посилення впливу письмового повідомлення на одержувача:

1) кодування повідомлення з використанням різних засобів передавання на одному каналі (наприклад, поряд зі словами доповнити брошуру чи газетну статтю ілюстраціями);

2) передавання повідомлення із застосуванням безлічі каналів (наприклад, поєднувати традиційне поштове розсилання з розсиланням електронною поштою).

Корисні поради

1. Для користі справи повідомлення не можна змішувати із засобами, в яких вони кодуються, і каналами, за якими вони передаються.

2. Використання безлічі засобів і каналів передавання повідомлення посилюють його ефект.

3. Етика письмових комунікацій: як грамотно вибрати вид повідомлення і спосіб його передавання.

4. Етика комунікацій передбачає вибір найбільш доречного виду комунікацій, а також засобів і каналів передавання повідомлення.

У наш час є маса способів зв'язатися з людиною, яка перебуває поза межами безпосередньої досяжності. Але перш ніж вибрати один із доступних способів зв'язку, корисно поставити собі такі запитання:

Чи справді цій людині потрібне ваше повідомлення?

Чи маєте ви право потривожити цю людину?

Якими комунікаційними можливостями для зв'язку з обраним кореспондентом ви є?

Чи можете ви гарантувати, що ваше повідомлення дійсно отримає той, кому воно призначене?

Який із способів відправлення повідомлення, з урахуванням його реальної важливості й терміновості, а не лише того факту, що вам хочеться швидше відправити його, завдасть найменше клопоту вашому кореспондентові?

Лише відповівши на всі ці питання, ви зможете вибрати найбільш доречний вид комунікацій.

Які канали краще всього використовувати для передавання конфіденційних повідомлень?

За сучасного рівня засобів перехоплення інформації можна з великою ймовірністю сказати, що для більшості повідомлень, які направляються вам в офіс, існує шанс бути прочитаними або прослуханими. Тому, якщо передана інформація може становити інтерес як об'єкт промислового шпигунства, насамперед подбайте про те, щоб забезпечити інформаційну безпеку вашого підприємства. Інформацію, що має приватний характер, але не становить комерційної таємниці, зазвичай направляють поштою рекомендованим листом або користуються послугами кур'єрів.

Приклад. Нам необхідно розіслати офіційні запрошення на ювілей компанії. Як це краще зробити?

З погляду етики комунікацій, повідомлення такого типу завжди направляються адресатам у письмовому вигляді. Чим більш офіційний захід ви плануєте, тим більш солідний вигляд повинне мати ваше запрошення. Під солідністю в цьому випадку розуміють не лише сам текст, а й оформлення вашого запрошення: конверт, папір, колірне виконання та ін. Якщо ви плануєте більш «камерний» захід для вузького кола співробітників і партнерів, як бланки для запрошень можна використовувати листівки. Але і в цьому разі розсилання поштою буде мати доречніший вигляд, ніж факсом або електронною поштою.

Приклад. Колега по роботі підійшла до мене, розмахуючи факсом, що прийшов на моє ім'я, воно стосується досить делікатного для компанії питання. Тепер вона знає, чим закінчилася ця справа. Що мені робити?

На жаль, на роботі часто зустрічаються люди, які не додержуються норм етикету у сфері комунікацій. Тому ваша відповідь колезі повинна бути приблизно такою: «Мені здається, це прислали мені». Що стосується відправника факсу, то в

цьому разі і він порушив правила етикету письмових комунікацій, відправивши конфіденційне послання факсом. Іншими словами, заборонено читати чужу кореспонденцію, однак, що той, хто пише, зобов'язаний припускати, що її можуть прочитати сторонні.

Приклад. Чи можна мені послати факсом подяку співробітникові фірми після співбесіди з приводу прийняття на роботу?

Лист із висловленням подяки – це завжди доречно, але факс в офісі зазвичай використовується для ділового листування. Скористатися факсом для передавання подібного листа було б помилкою, оскільки воно має особистий характер. Відправте лист поштою, якщо ви не хочете, щоб він потрапив на очі співробітникові, який розраховує зайняти те місце, на яке взяли Вас.

Які повідомлення можна відправляти електронною поштою?

Якщо мова йде про передавання офіційних повідомлень, то місце електронної пошти – між факсами і телефонними дзвінками. В етиці комунікацій електронна пошта вважається приблизно таким самим неофіційним каналом передавання повідомлень, як і телефонний дзвінок. Вона не підходить для відправлення офіційних співчуттів, поздоровлень або запрошень. Проте порівняно з телефонним «обзвоном» розсилання повідомлень електронною поштою вважається більш «ввічливим», оскільки адресат отримує повідомлення тоді, коли це зручно йому, а не в той момент, коли його побажає відіслати відправник. Крім того, електронна пошта – чудовий канал для передавання внутрішньофірмової інформації і нерідко хороше доповнення до традиційного поштового розсилання.

Корисні поради

1. Обираючи один із доступних способів зв'язку, насамперед задумайтеся про його доречність.

2. Кожне конфіденційне послання повинне бути запечатане!

3. Заборонено читати адресовану іншим людям кореспонденцію незалежно від того, була вона відкритою чи ні!

ТЕМА 9 СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

План

Виміри комунікації.

Роль формальних та неформальних каналів комунікацій.

В організації спілкування відбувається за такими основними напрямками, як:

- 1) вниз;
- 2) вгору;
- 3) горизонтальний / боковий;
- 4) діагональ;
- 5) комунікація «виноградної лози».

1. Низхідний зв'язок – зв'язок, який проходить із вищого рівня в організації на нижчий, є низхідним. Іншими словами, комунікація від начальників до підлеглих у ланцюзі командування є комунікацією вниз. Цей комунікаційний потік використовується менеджерами для передавання робочої інформації співробітникам нижчих рівнів. Співробітники потребують цієї інформації для виконання своєї роботи та відповідності очікуванням своїх менеджерів. Низхідна комунікація використовується менеджерами для таких цілей:

- надання зворотного зв'язку щодо ефективності роботи співробітників;
- надання посадових інструкцій;
- забезпечення повного розуміння роботи співробітників, а також повідомлення їм, як їх робота пов'язана з іншими роботами в організації;
- донесення до співробітників місії та бачення організації;
- виділення зон уваги.

Організаційні публікації, циркуляри, листи до співробітників, групові зустрічі тощо є прикладами низхідної

комунікації. Щоб мати ефективну та безпомилкову комунікацію вниз, менеджери повинні:

- зазначити мету спілкування;
- переконатися, що повідомлення є точним, конкретним і недвозначним;
- використовувати найкращу техніку спілкування, щоб передати повідомлення одержувачеві в правильній формі.

Висхідний потік зв'язку: зв'язок, який проходить на більш високий рівень в організації, називається висхідним зв'язком. Він забезпечує зворотний зв'язок щодо того, наскільки добре функціонує організація. Підлеглі використовують висхідну комунікацію, щоб донести свої проблеми та дії до своїх начальників.

Підлеглі також використовують висхідну комунікацію, щоб сказати, наскільки добре вони зрозуміли низхідну комунікацію. Співробітники також можуть використовувати його, щоб поділитися своїми поглядами та ідеями і взяти участь у процесі ухвалення рішень. Висхідна комунікація веде до більш відданої та лояльної робочої сили в організації, оскільки працівникам надається можливість підняти та висловити питання про незадоволення на вищі рівні. Менеджери дізнаються про почуття співробітників до своєї роботи, колег, керівника та організації загалом. Таким чином, менеджери можуть відповідно вживати заходів для покращання ситуації.

Система розгляду скарг, скринька скарг і пропозицій, опитування про задоволеність роботою тощо допомагають покращити комунікацію. Іншими прикладами комунікації на вищому рівні є звіти про продуктивність, складені керівництвом нижчого рівня для перегляду керівництвом вищого рівня, опитування ставлення працівників, листи працівників, обговорення між працівниками та керівником тощо.

2. Бічне / горизонтальне спілкування – спілкування, яке відбувається на однакових рівнях ієрархії в організації, називається латеральним спілкуванням, тобто спілкування між однолітками, між менеджерами на однакових рівнях або між

будь-якими горизонтально еквівалентними членами організації. Переваги горизонтального зв'язку полягають у такому:

- це економія часу;
- це полегшує координацію завдання;
- це сприяє співпраці між членами команди;
- надає емоційну та соціальну допомогу членам організації;
- допомагає у вирішенні різноманітних організаційних проблем;
- це засіб обміну інформацією.

Його також можна використовувати для вирішення конфліктів відділу з іншим відділом або конфліктів усередині відділу.

3. Діагональна комунікація, або перехресна комунікація, – спілкування, яке відбувається між керівником і працівниками інших робочих груп. Зазвичай це не відображається в організаційній діаграмі.

Приклад. Щоб розробити навчальний модуль, керівник навчання взаємодіє з операційним персоналом, щоб дізнатися, як вони виконують свої завдання. Особи, які ведуть облік організації та відвідують різних співробітників у різних відділах для розрахунку їх ІТ, бонусів для працівників тощо, підпадають під діагональне спілкування.

Канали зв'язку

Порушення каналу зв'язку призводить до неефективного потоку інформації. Співробітники не знають, чого від них чекає компанія. Вони не в курсі того, що відбувається в компанії.

Це змусить їх підозріло ставитися до мотивів і будь-яких змін у компанії. Крім того, без ефективної комунікації працівники стають налаштованими на відділ, а не на компанію, і це впливає на ухвалення рішень і продуктивність на робочому місці.

Зрештою, це також шкодить загальним цілям організації. Отже, для ефективного управління організацією хороший

керівник повинен мати можливість спілкуватися зі своїми співробітниками, для того щоб знати, чого від них чекати, переконатися, що вони повністю обізнані про політику компанії та будь-які майбутні зміни.

Таким чином, керівники повинні запровадити ефективний канал зв'язку, щоб оптимізувати продуктивність працівників і забезпечити безперебійну роботу організації.

Офіційні канали зв'язку

Повідомлення, які циркулюють регульованими, заданими каналами організації, створюють формальну комунікацію. Зміст спілкування пов'язаний із діяльністю організації, роботою та всім, що з ним пов'язано. Формальна комунікація може складатися з вербальних повідомлень, невербальних повідомлень, письмових, у формі листів, телефонних повідомлень, радіоповідомлень, друкованих, внутрішніх заміток. Навіть деякі жести можуть полягати в офіційному спілкуванні. Повідомлення передаються авторизованими особами: офіційними каналами вони надходять до тих, хто повинен реагувати, до людей або машин, яким потрібно знати зміст цих повідомлень.

Зазвичай усі офіційні повідомлення записуються та зберігаються в документації організації. Копії цих документів повинні зберігатися в передавача, приймача, всіх відділеннях організації, яким необхідно знати та зберігати інформацію. Прикладами офіційних повідомлень є робочі команди, звіти та фінансові докази, звіти про продажі / інвентаризацію, заяви, що стосуються політики компанії, описи посад тощо.

Формальна комунікаційна мережа формується з формальних каналів, створених установленням формальної системи обов'язків відповідно до ієрархічної структури організації. Ідеальна мережа – це та, яка містить канал зв'язку знизу вгору, вниз і по горизонталі. Часто напрямок горизонтальної комунікації відсутній або він неефективний, і таким чином точність інформації знижується. Ситуація виникає через відсутність постійного обміну інформацією між

підрозділами, хоча це життєво важливо для організації в умовах існуючої конкуренції, або брак спеціалістів з організаційної комунікації.

За останні 20 років кількість каналів зв'язку, доступних менеджеру, зросла. Відеоконференції, мобільні технології, електронні дошки оголошень і факсимільні апарати – це деякі з нових можливостей. У міру зростання розмірів організацій менеджери не можуть покладатися лише на особисте спілкування, щоб донести своє повідомлення. Проблема, з якою сьогодні стикаються менеджери, полягає в тому, щоб визначити, який тип комунікаційного каналу вони повинні вибрати, щоб здійснювати ефективну комунікацію.

Щоб полегшити роботу керівника, типи каналів комунікації згруповані в три основні групи: формальні, неформальні та неофіційні.

Неформальні канали комунікації

Неформальне спілкування виникає з усіх тих каналів, які виходять за межі офіційних каналів, і це також відомо як «виноградна лоза». Він установлюється навколо соціальної належності членів організації. Неформальне спілкування не додержується лінії влади, як у разі офіційного спілкування.

Неформальне спілкування відбувається через індивідуальні потреби членів організації та існує в кожній організації. Зазвичай таке спілкування є усним і може виражатися навіть простим поглядом, знаком або мовчанням. Неформальне спілкування, неявне, спонтанне, багатовимірне й різноманітне. Це часто працює в групі людей, тобто коли одна особа має якусь цікаву інформацію, вона передає це своїй неформальній групі тощо.

Організація може ефективно використовувати неформальні канали для зміцнення офіційних каналів комунікації. Це діє як цінна мета для вираження певної інформації, яку неможливо направити через офіційні канали. Це задовольняє бажання людей визначити, що відбувається в організації, і дає можливість висловити страх, занепокоєння та

скарги. Неформальне спілкування також сприяє покращанню управлінських рішень, оскільки більше людей залучаються до процесу ухвалення рішень.

Незважаючи на численні переваги, неформальне спілкування має певні недоліки. Неформальне спілкування містить факти, обман, чутки та незрозумілі дані. Неформальні канали зв'язку можуть передавати абсолютно неточну інформацію, яка може швидше зашкодити, ніж допомогти організації. Крім того, неможливо закріпити відповідальність за її походження чи потік інформації. Однак для ефективної роботи будь-якої організації необхідні як формальні, так і неформальні комунікації.

Прикладом неформального каналу спілкування є обід у кафетерії / їдальні організації. Тут у невимушеній атмосфері заохочуються дискусії між співробітниками. Крім того, прикладом неформального каналу спілкування є менеджери, які ходять навколо, приймаючи практичний підхід до оброблення запитів співробітників. Гуртки якості, командна робота, різні навчальні програми перебувають поза ланцюгом командування, тому підпадають під категорію неформальних каналів спілкування.

*Комунікація через Grapevine «виноградну лозу»
(неформальна комунікація)*

Grapevine – неформальний канал ділового спілкування. Його називають так тому, що поширюється на всю організацію в усіх напрямках незалежно від рівня влади. Людина, як ми знаємо, – соціальна тварина. Незважаючи на існування формальних каналів в організації, неформальні канали зазвичай розвиваються, коли він взаємодіє з іншими людьми в організації. Він більше існує на нижчих рівнях організації. «Виноградна лоза» зазвичай розвивається з різних причин. Одна з них полягає в тому, що коли організація переживає рецесію, співробітники відчують невпевненість. Крім того, працівники часом не впевнені в собі, через що й створюють профспілки. Іноді керівники виявляють преференційне ставлення та віддають

перевагу деяким працівникам, створюючи почуття відокремленості в інших працівників. Таким чином, коли працівники відчувають потребу обмінятися своїми думками, вони вибирають мережу «виноградної лози», оскільки не можуть використовувати офіційний канал спілкування в такому випадку. Зазвичай під час перерв у їдальні підлеглі розповідають про ставлення та поведінку свого начальника, обмінюються думками з однолітками. Вони обговорюють чутки про підвищення та переведення інших співробітників. Таким чином, «виноградна лоза» поширюється, як вогонь, і часом буває нелегко відстежити причину такого спілкування.

Приклад комунікаційної мережі Grapevine

1. Припустимо, відома сума прибутку компанії. Поширюються чутки, що є такий великий прибуток, і на цій основі оголошується бонус.

2. Генеральний директор може мати відношення до начальника виробництва, а також дружні стосунки один з одним.

Переваги Grapevine Communication

1. Канали «виноградної лози» швидко передають інформацію. Щойно співробітник дізнається якусь конфіденційну інформацію, він стає допитливим і передає деталі своєму найближчому другові, який передає їх іншим. Таким чином, вона поширюється поспішно.

2. Керівники дізнаються про реакцію своїх підлеглих на їх політику. Таким чином, зворотний зв'язок отриманий швидко порівняно з формальним каналом зв'язку.

3. «Виноградна лоза» створює відчуття єдності серед співробітників, які діляться та обговорюють свої погляди один з одним. Таким чином, «виноградна лоза» допомагає розвивати згуртованість групи.

4. «Виноградна лоза» є емоційною підтримкою.

5. «Виноградна лоза» є доповненням у тих випадках, коли формальне спілкування не працює.

Недоліки Grapevine Communication

1. «Виноградна лоза» часом несе часткову інформацію, оскільки вона більше базується на чутках. Таким чином, вона нечітко відображає повний стан речей.

2. «Виноградна лоза» не завжди заслуговує довіри, оскільки вона не йде офіційним шляхом зв'язку і поширюється більше через плітки та непідтверджені повідомлення.

3. Продуктивність працівників може бути знижена, оскільки вони витрачають більше часу на розмови, а не на роботу.

4. «Виноградна лоза» веде до ворожнечі проти керівників.

5. «Виноградна лоза» може перешкодити доброму ставленню організації, оскільки може нести неправдиву негативну інформацію про людей високого рівня в організації.

Розумний менеджер повинен подбати про всі недоліки «виноградної лози» і намагатися звести їх до мінімуму. Водночас він повинен максимально використати переваги «виноградної лози».

Функції спілкування

Основними функціями комунікації в організації є інформування, контроль, мотивація та емоційне вираження.

Інформація

Організації потрібен величезний обсяг інформації, щоб функціонувати та вести бізнес. Найвищому керівництву потрібна своєчасна й точна інформація для різних відділів для ухвалення ефективних рішень. Інформація розподіляється по всій організації через письмове чи усне спілкування. Представник відділу кадрів або власник бізнесу може надіслати пам'ятку, в якій пояснюється зміна плану охорони здоров'я компанії. Ділова зустріч може бути використана як спосіб повідомити про нову службову процедуру. Вебінар дозволяє компанії проводити зустрічі через мережу «Інтернет» із співробітниками або клієнтами, які не можуть бути присутніми особисто. Ідея інформування всередині організації полягає в

наданні даних та інформації, щоб працівники могли ефективно виконувати свою роботу. Інформація гарантує, що працівник обізнаний із правилами та процедурами організації. Це також усуває невизначеність роботи для працівників, коли вони повністю поінформовані.

Контроль

Керівництво будь-якої організації завжди матиме плани з короткостроковими, середніми чи довгостроковими термозавданнями на місяці та роки вперед. Щоб досягти цих цілей, щоденна та щомісячна діяльність повинна відбуватися за планом, щоб досягти цілей на період. Комунікаційні дії контролюють поведінку членів кількома способами. Організації мають ієрархію повноважень і офіційні вказівки, яких працівники повинні дотримуватися. Коли від співробітників, наприклад, вимагається спочатку повідомити про будь-яку скаргу, пов'язану з роботою, своєму безпосередньому керівникові, дотримуватися посадових інструкцій або політики компанії, комунікація виконує функцію контролю. Але неформальне спілкування також контролює поведінку. Коли робочі групи дражнять або переслідують учасника, який робить занадто багато (і змушує решту групи виглядати погано), вони неформально спілкуються з учасником і контролюють його поведінку. Компанія використовує спілкування як спосіб підтримувати контроль над співробітниками та їх робочим середовищем. Письмова політика та процедури щодо кадрів визначають, як працівникам дозволено діяти на робочому місці. Посадові інструкції окреслюють параметри посадових функцій працівника. Аналіз ефективності контролює, чи отримує працівник підвищення або просування по службі.

Мотивація

Менеджери використовують комунікацію, щоб мотивувати працівників досягти найвищої продуктивності. Роз'яснюючи очікування працівників і заохочуючи їх відповідати або перевищуючи очікування, спілкування може допомогти компаніям досягти конкретних цілей. Наприклад,

повідомляючи продавцям, що вони отримають 10-відсотковий бонус, якщо вони досягнуть своєї річної цілі продажів, це допомагає компанії досягти загальних цілей продажів. Комунікація сприяє мотивації, роз'яснюючи працівникам, що потрібно зробити, наскільки добре вони роблять і що можна зробити, щоб підвищити ефективність, якщо вона не відповідає нормі. Ми бачили його дію в нашому огляді цілепокладання та теорій підкріплення. Формування конкретних цілей, зворотний зв'язок щодо просування до цілей і підкріплення бажаної поведінки стимулюють мотивацію та вимагають спілкування.

Емоційне вираження та взаємозалежність

Емоційна привабливість – це коли емоції чи аргументи використовуються для переконання інших замість фактів чи логіки. Організації можуть використовувати емоційні заклики, коли повідомляють погані новини.

Приклад. Генеральний директор поспілкувався з усією компанією на екстреній нараді, пояснивши, наскільки він був спустошений через необхідність скорочення корпоративного штату. На емоціях пояснив, що для загальної безпеки компанії краще ліквідувати деякі посади. Для багатьох працівників робоча група є основним джерелом соціальної взаємодії. Комунікація, що відбувається всередині групи, є основним механізмом, за допомогою якого члени демонструють свої інтереси, розчарування та відчуття задоволення. Отже, спілкування дає звільнення для емоційного вираження почуттів і задоволення соціальних потреб.

Технології та бізнес-комунікації

Технології багато в чому змінили бізнес, але, мабуть, найбільш істотним є їх вплив на комунікацію. Використання технологій у щоденних бізнес-операціях постійно розвивається, і одним із таких прикладів є використання технологій у діловому спілкуванні. Бути на зв'язку дуже важливо для бізнесу, тому не дивно, що багато ресурсів витрачається на вдосконалення комунікаційних процедур різних компаній. Революція в мережі «Інтернет» дозволила підприємствам мати

більше можливостей для ділового спілкування. Це дозволило об'єднати технології програмного забезпечення, обладнання та мережі в одну цілісну та міцну систему, що пришвидшило оптимізацію різноманітних бізнес-процедур. Дійсно, працівники та організації загалом отримують велику користь від використання технологій у бізнесі. Завдяки здійсненному бізнес-плану організації можуть заощадити багато грошей і підвищити рівень продуктивності персоналу, якщо використання технологій буде добре сплановано та виконано. Навіть середні компанії тепер мають шанс брати участь у жорсткій конкуренції серед великих підприємств. Це лише один доказ того, що технології ділового спілкування здатні підвищити продуктивність праці. Якщо подумати, переваги не потребують радикальної зміни працівника. Навпаки, завдання стають простішими та зручнішими для користувача.

Спілкування швидше

Незалежно від того, чи потрібно вам поговорити зі співробітником, який подорожує в іншому штаті чи країні, чи вам потрібно поспілкуватися зі своїм постачальником на півдорозі світу, технологія дозволяє зробити це миттєво. Фактично, завдяки електронній пошті та текстовим повідомленням тепер ви можете надсилати повідомлення людям в інших часових поясах, перш ніж забудете про це, не турбуючись, що ви їх розбудите. Насправді Інтернет дозволив діловим людям легко спілкуватися незалежно від часового поясу та мовних проблем.

Розширені комунікаційні можливості

Технологія дозволяє людям спілкуватися та підтримувати ділові стосунки, не зустрічаючись віч-на-віч, тож люди в усіх частинах світу тепер мають можливість взаємодіяти з компанією, наприклад у сільській частині Індії. Так, технологія дозволила появи віртуального помічника, працівника, який виконує завдання для свого клієнта онлайн, навіть не зустрічаючись із ним, у XX столітті.

Процедури скорочення витрат

Окрім переходу на цифрові засоби спілкування, бізнес може значно заощадити завдяки технологічним досягненням у діловому спілкуванні. Програмні продукти для бізнесу, які поєднують голос і дані, більше не потребують кількох ліній, які можуть збільшити витрати на зв'язок. Крім того, необхідна мінімальна технічна підтримка, оскільки більшість установок, операцій і процедур технічного обслуговування можна виконувати з незначним наглядом або взагалі без нього.

Зручність мережі

Використання сучасних технологій у діловому спілкуванні усуває складність моніторингу мережевого трафіку. Це пояснюється тим, що всі комунікаційні дані передаються в одному потоці. Таким чином, існує лише одна мережа, яку потрібно контролювати, і це зменшує роботу адміністраторів мережі, даючи їм більше часу для роботи над іншими завданнями.

Переваги технологій у діловому спілкуванні майже незмірні, оскільки їх переваги довгострокові та всеосяжні. Компанії можуть використовувати це на свою користь, щоб підвищити продуктивність, збільшити доходи, побудувати кращі стосунки з клієнтами та довше вижити на бізнес-арені.

Комунікаційні стратегії

За високодинамічних умов діяльності для будь-якого підприємства система комунікування сьогодні вже є не лише допоміжною структурою, а й основним рушійним чинником під час формування його конкурентоспроможності. Поняття «комунікаційна стратегія» прийнято застосовувати під час обрання для досягнення мети принципів та типів комунікування, а також для визначення «довгострокового плану комунікування, інтегрованого із загальною стратегією». Комунікаційна стратегія – довгостроковий план, що містить опис довгострокових принципів комунікування.

Однак досить часто комунікаційна стратегія українськими підприємствами формується лише у формі базових довгострокових принципів комунікування. А це істотно обмежує застосування варіативності комунікативних актів. Комунікаційну стратегію прийнято розробляти згідно з ключовими цілями підприємств із метою сприяння налагодження тісного та ефективного зв'язку підприємства із стейкхолдерами. Комунікаційні стратегії підприємства повинні формуватися за певними принципами: ініціативою лідера, довірою, розумінням, діалогом, проникністю, координуванням, чіткою націленістю (спрямованістю), реагуванням на обставини, постійністю, надійністю тощо.

Комунікаційна стратегія має свої цілі, завдання, процеси аналізування (зокрема, моніторингу) ситуації, інструменти тощо. Зазвичай більшість наукових досліджень стосуються зовнішнього комунікування, однак потрібно планувати і його внутрішній вигляд. Адже сукупність працівників підприємства (які обмінюються інформацією вербальними / невербальними засобами, формуючи формальні / неформальні інформаційні потоки) у поєднанні з інфокомунікаційною структурою (системоутворювальні пункти приймання, оброблення, акумулювання та передавання інформації застосуванням інфокомунікаційних технологій) формують внутрішнє інформаційне середовище підприємства для забезпечення безперебійного комунікування, обміну інформацією між усіма елементами системи управління підприємств.

Для забезпечення ефективного виконання своїх основних, безпосередніх функцій (забезпечення необхідною, актуальною, релевантною, достатньою інформацією всіх структурних підрозділів підприємства) система комунікацій повинна забезпечуватися необхідними ресурсами, сучасними інфокомунікаційними технологіями, механізмами для ефективної взаємодії між усіма складовими елементами системи. Ключовими елементами системи є персонал (формує соціально-економічну складову), технології у поєднанні з

обладнанням, що дозволить їх реалізувати (технологічна складова). З погляду системи менеджменту нас цікавитиме перший елемент (соціально-економічний), тоді як технологічний буде предметом дослідження інформаційних технологій.

Оптимальне балансування груп елементів (що формують соціально-економічну складову в поєднанні з технологічною) сприятиме формуванню ефективної системи комунікацій. Проте в українській практиці досить часто можна спостерігати істотний дисбаланс зазначених складових. Основні проблеми:

- слабка технічна база комунікування спричинює сповільнення процесів управління комунікаціями (незважаючи на рівень обізнаності, кваліфікації персоналу);

- недостатній рівень якості соціальних взаємодій;

- недостатній рівень кваліфікації персоналу тощо.

За умов останніх двох варіантів навіть наявність у підприємства найсучаснішого технологічного забезпечення комунікацій не зможе компенсувати зниження рівня управління комунікаціями.

З метою своєчасного виявлення та ліквідування (коригування, регулювання) цих видів дисбалансів у системі комунікацій керівництву підприємств потрібно сформувати дієву систему моніторингу, що базуватиметься на комплексі індикаторів, нормативів і механізмах удосконалення процесів обміну інформації. Незважаючи на визнання з боку керівництва більшості українських підприємств концепції інтегрованих комунікацій, все-таки існує ціла низка факторів (чинників), що не лише сприяють її практичному реалізуванню, а й є істотними перешкодами на шляху.

До найпоширеніших перешкод відносять такі, як:

- не повну готовність переорієнтування роботи за умов інтегрованих комунікацій;

- опір змінам із боку персоналу підприємства;

- недостатній рівень розуміння значущості, вигоди в разі застосування (використання) інтегрованих комунікацій;

- значний обсяг витрат часу керівників під час формування та реалізування інтегрованих комунікацій;
- існуючу систему планування, що є недостатньо гнучкою, не відповідає стану інтегрування за впровадження інтегрованих комунікацій тощо.

Що стосується комунікаційних стратегій для внутрішнього застосування (в межах підприємства), то найпоширенішим джерелом саме внутрішнього середовища є мережа «Інтернет».

Електронне комунікування – сучасний спосіб спілкування, враховуючи електронні, передові, новітні технології. Актуальності електронне комунікування набуло впродовж світової пандемії (2019–2022 рр.), до того ж багато українських підприємств, які до цього практично не використовували (або використовували в дуже обмежених обсягах) новітні види комунікування, втратили значний час на навчання власного персоналу до застосування цих видів. Важливим елементом ефективного комунікаційного менеджменту є аналізування виконання (реалізування) комунікаційної стратегії, оцінювання її та (за необхідності) коригування. Забезпечення чіткості, адекватності, коректності процесу аналізування (моніторингу) систем комунікаційного менеджменту (зокрема, комунікаційних стратегій) вимагатиме ідентифікування, додержання низки вихідних положень, що сукупно сформулюють методологію пізнання досліджуваного об'єкта. Установлюючи рівень ефективності реалізування комунікаційної стратегії, обов'язково потрібно враховувати динаміку витрат (деколи і втрат) часу на оброблення, акумулювання, передавання інформації, динамічність кількості працівників, які були залучені до цих процесів тощо.

Перспективним є те, що комунікаційні стратегії сприяють вирішенню відразу кількох взаємозв'язаних проблем:

- формування системи комунікаційних повідомлень за допомогою застосування різних комунікаційних засобів, що не суперечитимуть один одному, координуються між собою;

– максимізування рівня ефективності комунікаційних стратегій через оптимізування комбінацій основних комунікаційних засобів підприємства. Успішне функціонування підприємства, формування, розвиток корпоративної культури, усвідомлення, проповідування корпоративних ідей, цілей, цінностей є абсолютно неможливим без налагодженого процесу комунікування, який повинен базуватися на комунікаційних стратегіях. Комунікування сприяє створенню сприятливих умов для розкриття професійних, ділових якостей, компетентностей співробітників підприємства, їх творчого розвитку. Усе це сприятиме створенню додаткових цінностей, одержанню очікуваних результатів.

У сучасному динамічному світі за умов євроінтегрування традиційні інструменти комунікування підприємства вже не можуть гарантовано повністю охоплювати абсолютно всі контактні аудиторії, стейкхолдерів, забезпечувати високий рівень ефективності реалізування комунікаційних стратегій підприємства. Постійний науково-технічний розвиток технологій спонукає застосовувати новітні інструменти комунікування, використовувати творчі підходи і креативність.

Дедалі більшої актуальності набувають інноваційні інструменти комунікування: «WOM-технологія» («вірусне» поширення інформації за рахунок ефекту так званого «сарафанного радіо»), «event-маркетинг» (спрямовується на організування спеціальних подій, для надання споживачам особистісного позитивного досвіду спілкування із маркою, формуючи емоційний зв'язок із нею), «buzz-маркетинг» (характеризується реакцією на певну (рекламну) подію із застосуванням прийомів психологічного впливу («зараження», наслідування (копіювання), моди тощо), «флешмоб» (планова масова акція, що організовується із застосуванням сучасних засобів комунікування), «тизер» (повідомлення рекламного характеру, що формулюється у вигляді загадки, яка містить частину інформації про товар (послугу) та багато інших. За умов розвитку сучасної інформативної економіки, одним із

найвпливовіших чинників успішного функціонування підприємств є рівень ефективності управлінської діяльності персоналу (перебуває у прямій залежності від рівня ефективності застосування інформаційних, комунікаційних ресурсів під час реалізації стратегій для комунікаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства).

Водночас автори відмічають, що одним із пріоритетних чинників, які впливають на рівень ефективності управлінської діяльності, є комунікаційна складова (комунікування). Аналізування, моніторинг, дослідження застосування інформаційних, комунікаційних технологій у системі менеджменту українських підприємств, дозволить підвищити рівень об'єктивності оцінювання, встановлювати мірило реалізування потенціалу інфокомунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства для досягнення основних цілей підприємства. Отже, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності українських підприємств за умов євроінтегрування економіки країни є практично неможливим без інтенсивного застосування комунікаційних стратегій (їх поетапного реалізування), спрямованих насамперед на інформування, переконання, нагадування тощо контактним аудиторіям (стейкхолдерам) щодо продукції (послуг, робіт) підприємства, формування, підтримання на високому рівні його репутації (іміджу).

Перспективними напрямками для подальших досліджень є процеси розроблення системи оцінювання рівнів ефективності інтегрованих комунікаційних систем підприємства, враховуючи й адаптуючи європейський досвід, що даватиме можливість розвивати, вдосконалювати комунікативну політику, підвищувати рівні репутації та конкурентоспроможності тощо.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>.
2. Бачинська О. М., Мірошник Р. О., Кундицька Г. С. Наукові комунікації: історія розвитку та сучасні тенденції. *Norwegian Journal of development of the international Science*. 2021. № 58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukovi-komunikatsiyi-istoriya-rozvitku-ta-suchasni-tendentsiyi>.
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.
4. Босак А. О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2005. № 547. С. 12–21.
5. Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2006. № 567. С. 16–22.
6. Бізнес-комунікації. URL: [https://vulms.vu.edu.pk/Courses/ENG301/Downloads/Business%20Communication%20ENG301\(1\).pdf](https://vulms.vu.edu.pk/Courses/ENG301/Downloads/Business%20Communication%20ENG301(1).pdf).
7. Бізнес-комунікації. URL: https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_English/Paper_21.pdf.
8. Бізнес-комунікації. URL: https://www.icsi.edu/media/webmodules/CSEET/BUSINESS_COMMUNICATION_printable.pdf.
9. Белланже Л. Переговори. Санкт-Петербург, 2003. С. 49.

10. Боришполец К. П. Методы политических исследований : учебное пособие [для студентов вузов]. Москва : Аспект Пресс, 2005. 221 с.
11. Буртовая Е. В. Конфликтология : учебное пособие. Москва : ЮНИТИ, 2002. 504 с.
12. Василенко И. А. Международные переговоры в бизнесе и политике: стратегия, тактика, технологии : учебное пособие. Москва : Восток-Запад, 2011. 424 с.
13. Власова М. Г. Аналитическое моделирование типов международных переговоров *Вестник МГУ. Сер. 18: Социология и политология*. 1999. № 1. С. 153–167.
14. Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2019. 311 с.
15. Грищенко С. Комунікативний менеджмент в регіональних та місцевих органах влади. Комунікаційні та інформаційні функції, пов'язані з програмами та проектами розвитку. Луцьк ; Вінниця. 2005. URL: http://www.regdev.org/reg_me.pdf.
16. Девтеров І. В. Характер соціальної комунікації в мережі Інтернет. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/521/1/TPUSS_2011_3_Devterov_Kharakter%20sotsialnoi%20komunikatsii.pdf.
17. Девтеров І. В. Віртуальність масового суспільства. *Мультиверсум. Філософський альманах*. Київ, 2011. Вип. 2 (100). С. 23–32.
18. Думанчук В. Навіщо компаніям витратитися на репутацію? URL: <https://executives.com.ua/navishchoompaniyam-vytrachatysya-na-reputatsiyu/e>.

19. Етикет у мережі Інтернет. URL: <http://perevod.kr.ua/uk/spilkuvannya-v-interneti-abo-merezhevyu-etyket>.
20. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13–19.
21. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 284–287.
22. Калита О. М. Електронна комунікація: мовно-комуникативні особливості й жанрова диференціація. URL: <http://www.enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/22050/Kalyta.pdf;jsessionid=0A94A3AA3BAA76E96664D9007BC66D9D?sequence=1>.
23. Кавуненко Т. Фейки як загроза здоровому глузду та інструмент у битві наративів. Інтерв'ю з Вікторією Романюк. URL: <https://ms.detector.media/tip-intervyu/post/23192/2019-07-17-feyky-yak-zagroza-zdorovomu-gluzdu-ta-instrument-u-bytvi-naratyviv-intervyu-z-viktoriiyeu-romanyuk/>.
24. Ковалев А. Г. Азбука дипломатии. Москва : Международные отношения, 1984. 248 с.
25. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Політика комунікацій в Інтернеті. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 315–322.
26. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. СПб. : Лань, 1999. 448 с.
27. Малік А. Written Communication in International Business. URL: <http://www.nitttrc.edu.in/nptel/courses/video/110105052/lec34.pdf>.

28. Нейман фон Дж. Теория игр и экономическое поведение / пер. с англ. ; под ред. и с доб. Н. Воробьева. Москва : Наука, 1970. 708 с.
29. Нуржинська А. Будь як Стів Джобс або 8 правил написання презентацій. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2018/06/8/231466/>.
30. Основні правила телефонних переговорів. URL: <https://henuathatsit.ru/komp-juter-i-tehnologii/16178-jak-vesti-telefonni-peregovori-pravila-etiketu.html>.
31. Саати Т. Л. Математические модели конфликтных ситуаций / пер. с англ. Москва : Сов. радио, 1977. С. 12.
32. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153575945.pdf>.
33. Український дипломатичний словник / за ред. М. З. Мальського, Ю. М. Мороза. Київ : Знання, 2011. 495 с.
34. Панченко В. Л. Особливості міжкультурних комунікацій: елементи, етапи, стратегії розвитку. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17833/1/%D0%9C%D0%90%D0%93.%20%D0%9F%D0%90%D0%9D%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf>.
35. Почепцов Г. Фейки та інші гібридні комунікації. URL: <https://detector.media/withoutsection/article/134574/2018-02-11-feyky-ta-inshi-gibrydni-komunikatsii/>.
36. Розенблю Б., Ларсен Т. Communication in international business-to-business marketing channels Does culture matter? URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.6013&rep=rep1&type=pdf>.
37. Романенко О. О. Сутність та процес формування інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48398936.pdf>.

38. Фишер Р. Путь к согласию или Переговоры без поражения. Москва, 1990. С. 5–85.
39. Хрусталев М. А. Системное моделирование международных отношений : учебное пособие. Москва : Международные отношения, 1987. С. 8.
40. Шеллинг Т. Стратегия конфликта / пер. с англ. Т. Даниловой ; под. ред. Ю. Кузнецова, К. Сони́на. Москва : ИРИСЭН, 2077. 366 с.
41. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров : учебное пособие. Алматы : Данекер, 2004. С. 11–15.
42. Muthoo A. Bargaining theory with applications. Cambridge and New York : Cambridge University Press, 1999. 357 p.
43. Шипка Р. Моделі міжнародних переговорів. URL: https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/VLNU_Mv_2012_30_12.pdf.
44. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 454 с.
45. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка і держава*. 2010. № 2. С. 30–33.
46. Спринер Хельмут Дье. Die Architekturf der Information-gesellschaft. Entwurf eines wisorientieren Gesamtkonzepte. Phila, Fr. Am. Москва, 1998.

Електронне навчальне видання

Галинська Юлія Вікторівна

МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій
для студентів спеціальностей
292 «Міжнародні економічні відносини»
та 242 «Туризм»
усіх форм навчання

Відповідальний за випуск Ю. В. Галинська
Редактори: Н. З. Клочко, С. М. Симоненко
Комп'ютерне верстання Ю. В. Галинської

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 13,83. Обл.-вид. арк. 12,29.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.