

Лекція 6

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

6.1. Ефективна комунікація – основа успіху у діловому спілкуванні

У психології управління ділове спілкування розглядається як процес встановлення та розвитку ділових контактів, зумовлений потребами спільної дії. Знання психологічних закономірностей ділового спілкування та його особливостей у сфері політичного, соціального та господарського управління дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності менеджера.

Ділове спілкування – складне соціально-психологічне явище. Виділяють три основних напрямки підвищення культури управлінського спілкування: розвиток комунікативних вмінь, перцептивних та інтерактивних навичок взаємодії.

Від менеджера вимагається належний рівень комунікативної компетентності – знання, уміння, навички у сфері організації взаємодії людей і взаємозв'язку у діловій сфері. Комунікація – обмін інформацією, важливою для учасників спілкування. Комунікативний рівень спілкування в організації пов'язується із створенням своєї «платформи для спілкування», де учасники змогли б вільно обмінюватися думками.

Комунікативна компетентність фахівця передбачає усвідомлення особистістю наступних аспектів:

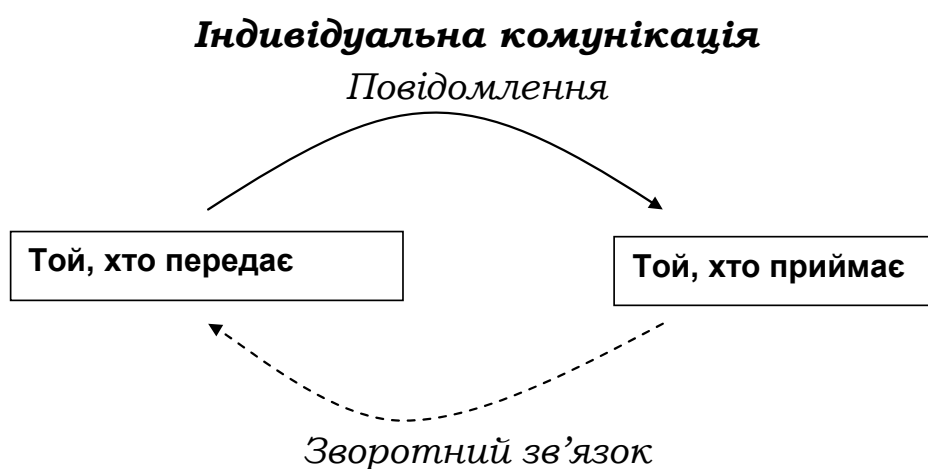
- власних потреб та ціннісних орієнтирів, техніки власної роботи;
- власних перцептивних вмінь, тобто здатності сприймати навколишнє середовище без суб'єктивних упереджень у ставленні до тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовності сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- власні почуття та психічні стани під впливом чинників зовнішнього середовища.

Критерії ефективності комунікації:

1. Здатність сприяти збереженню та розвитку ділових стосунків, особистісної цілісності учасників.
2. Сприяння досягненню цілей учасників спілкування.

3. Зміна поведінки партнерів (діють на досягнення спільних цілей).

Передача та прийняття смислу повідомлення (інформація має бути чітко переданою, отримувач повідомлення має правильно його зрозуміти та інтерпретувати). Відомо, що людина сприймає у повідомленні близько 30% інформації. Щоб бути сприйнятою на 100 %, рекомендується дотримуватися «правила 3-х» (Повідомлення – Посилення – Повторення): 1.Повідомити те, збираємося сказати. 2.Сказати те, що маємо сказати. 3.Повторити те, що було сказано. При цьому слід переформулювати інформацію з метою «маскування» повторів.



Зворотний зв'язок дає можливість, по-перше, підтвердити прийом інформації, по-друге, засвідчити його розуміння. Отримане повідомлення виражається іншими словами: той, хто приймає інформацію, надсилає назад те, що той зрозумів. Той, хто передавав порівнює повідомлення, яке він надіслав з тим, що отримав через зворотній зв'язок. Якщо смисл повідомлення не був втрачений, можна говорити про ефективну комунікацію.

Отже, комунікація – перш за все, «мистецтво бути зрозумілим». Тому комунікативна компетентність особи має враховувати існуючі психологічні *перешкоди до розуміння інформації*, так звані «фільтри» комунікації – відчуття; мова; системи уявлення, за допомогою яких людина сприймає світ; особливості нервової системи; суб'єктивні упередження. Наприклад, слід враховувати те, що при передачі та прийнятті інформації частина її втрачається.



Рис. 6.2 – Правила побудови ефективних комунікацій

Забезпечення ефективної комунікації у значній мірі залежить від здатності особи долати «комунікативні бар'єри» (семантичні, логічні, бар'єр авторитету тощо. Одним з ключових методів комунікації є *активне слухання*. Уміння активно слухати передбачає:

1. Розуміння ознак невміння слухати (до симптомів «хвороби неухваги» відносять: ірраціональну вибірковість, відволікання на зовнішні чинники, зосередженість на голосі та манерах оратора).
2. Розвиток навичок слухання:

Бажання слухати	У більшості випадків слухання вимагає відкритості, здатності змінити свої думки та дії
Чути повідомлення	Чітко сприйняти те, що було сказано. Важливим є не те, щоб погодитися чи не погодитися, а те, щоб точно почути, що було сказано
Інтерпретувати смисл	Бути здатним переказувати співбесіднику смисл викладеної ним інформації, та ще й так, щоб він зміг підтвердити правильність його розуміння.

Ретельно оцінювати	Необхідно оцінювати значення або цінність того, що ми почули. Чи є воно істинним? Чи є корисним?
Відповідним чином реагувати	Комунікація – це двоспрямований процес. Тому реакція на слова співбесідника є необхідною. Це можуть бути просто аплодисменти або навіть мовчання. У будь-якому випадку ця реакція буде, в свою чергу, інтерпретуватися оратором.

3. Використовувати навички активного слухання: задавати питання, оцінювати факти, слідкувати за своїми установками.

6.2. Інтерактивний рівень спілкування

Інтерактивна функція спілкування пов'язується з організацією спільної діяльності, взаємодією (інтеракцією). Психологічний аналіз ділового спілкування як *взаємодії* пов'язаний з процесом безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів один на одного, що породжує їх взаємозв'язок. Взаємодія у цьому процесі взаємовпливів виступає як система дій, при якій дії однієї людини або групи осіб обумовлюють певні дії інших, а дії останніх, у свою чергу, визначають дії перших. В результаті слід очікувати взаємні зміни у їх поведінці, діяльності, установках, оцінках тощо. Будь-який процес міжсуб'єктної та внутрішньооб'єктної взаємодії являє собою послідовність актів проєкції-інтроекції⁸. Виділяють два незалежних виміри типології проєкції:

- перший з них враховує, чи проєктує суб'єкт рису, що є у нього, або рису, що відрізняється від його власної;

⁸ *Проєкція* – (від англ. – викид вперед) - захисний механізм несвідомої сфери особистості, що полягає у приписуванні зовнішньому об'єкту певних внутрішніх імпульсів і почуттів, що їх людина не може прийняти особисто, завдяки чому вони проникають у свідомість у зміненому вигляді. Сучасне розуміння феномену проєкції розширило його трактовку, згідно з якою, по-перше, проєктуватися може не тільки риса, непридатна для особистості, по-друге, зміст, що проєктується, може бути досить різноманітним за своїм характером (мотив, потреба, установка, почуття, думка і т. ін.), по-третє, проєкція може бути як неусвідомлена, так і усвідомлена, по-четверте, вона може виконувати як негативно-консервативні функції захисту цілісності Я, так і низку інших функцій (в континуумі від захисту до самовираження).

- другий вимір розкриває, чи є зміст проєкції усвідомленим або неусвідомленим.

Згідно з комбінаціями полюсів цих вимірів можливі чотири види проєкції:

- 1) *компліментарна* (полягає в тому, що людина приписує іншій особі рису, відмінну від тої, якою вона свідомо володіє, але додаткову до неї);
- 2) *атрибутивна* (полягає в приписуванні іншому риси, якою особа сама свідомо володіє);
- 3) *симілятивна* (полягає у наділенні іншої людини рисою, спільною з тією, якою володіє суб'єкт, але володіння якою не усвідомлює);
- 4) *проєкція* Панглосса-Кассандри (людина проєктує на іншого рису, протилежну тій, якою вона неусвідомлено володіє).

Інтроєкція – механізм міжлюдської взаємодії, що виконує функції відособлення індивіду, що забезпечує самовизначення і розвиток особистості. У найбільш загальному сенсі можна сказати, що проєкція переносить деякий психологічний зміст (почуття, думки, висловлювання, дії) від суб'єкта до об'єкта, а інтроєкція переносить певний зміст від об'єкта до суб'єкта. Таким чином, проєкція та інтроєкція являють собою двоєдиний механізм інтерсуб'єктної діалогічної взаємодії вони виступають як два фундаментальні такти у живому психологічному процесі.

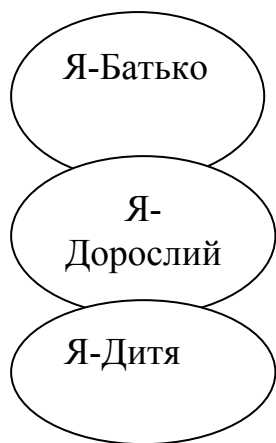
У спілкуванні і діяльності проєкція виконує функції інтеграції, з'єднання, включення, а інтроєкція – функції роз'єднання, виділення, відмінності. Роль проєкції у міжсуб'єктній взаємодії аналогічна ролі аналізу та синтезу суб'єктно об'єктної взаємодії (тобто в процесах пізнання і предметно-практичній діяльності). Міжособистісна взаємодія – це фазовий процес, який характеризується стадійністю свого розвитку. Так, наприклад, у розвитку міжособистісного контакту умовно виділяють чотири фази:

- I – первинного сприйняття (результат формування першого враження про партнера);
- II – зближення (тут відбувається уточнення і корекція першого враження і, як результат, формуються оцінки і самооцінки, актуалізуються установки стосовно спільних дій);
- III – спільної дії (зміст цієї фази полягає у перевірці на психологічну сумісність, толерантність, взаєморозуміння в

екстремальній ситуації і, як результат, прийняття партнерами міжособистісних ролей, визначення їх соціального статусу в спілкуванні);

IV – зрілості (обумовлена прийняттям взаємних очікувань і норм і, як результат, включення більш складних соціально-психологічних механізмів взаємовпливу).

Одним із способів розуміння у спілкуванні є аналіз впливу на партнера. Зокрема, трансакційний аналіз Е.Берна доводить, що існує безпосередня залежність між моделлю поведінки людини і станом її психіки: Я-Батько, Я-Дорослий, Я-Дитя. Одиниця спілкування – *трансакція*, складається із стимулу (С) та реакції (Р) між двома станами свідомості.



Усі психологічні стани – нормальні психологічні феномени. Кожен з них відіграє життєво важливе значення для людини. Я-Дитя – джерело радості, інтуїції, творчості. Завдяки Я-Батько більшість реакцій людини стали автоматичними, що допомагає зберегти час та енергію. Я-Дорослий переробляє інформацію і враховує можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. Крім того, Я-Дорослий контролює дії Я-Батько та Я-Дитя, є посередником між ними.

Система «Я-Батько» або визначає норми, або – намагається допомогти, та має чотири підсистеми (рис. 5.3).



Рис. 6.3 – Структурна модель системи «Я-Батько»

Позитивний нормативний батько: визначає норми, які є корисними й необхідними; впроваджуються толерантно, спираються на юридичний, моральний та соціальний договір, передбачений виробничими стосунками.

Негативний нормативний батько: визначає норми, втім вони:

- занадто складні для виконання, їх багато; можуть бути необхідними, але погано роз'яснені і незрозумілі; не корисні для виконання ефективної роботи, або навіть незаконними; або відсутній чіткий зв'язок між цілями та законом;
- не виходять з юридичного, морального та соціального договору, що передбачений у виробничих стосунках;
- є принизливими, агресивними, образливими або залежними від помсти;
- надто жорсткі, і не припускають ніяких виключень (принцип заради принципу).

Позитивний батько - «помічник»:

- із задоволенням відповідає на реальне прохання, допомога передбачається не більше 50% у вирішенні проблем.

Негативний батько – «рятівник» допомагає, але:

- саме у тій сфері, де організацією не передбачено для нього ролі (наприклад, необґрунтовано втручається в приватне життя працівника в той час, коли воно жодним чином не впливає на ефективність у роботі);
- він справді некомпетентний, і його образ дій може мати руйнівні наслідки для особи, якій намагається допомогти;
- насправді він не має бажання допомагати, змушує себе це робити (несвідомо), він буде відчувати себе таким, якого експлуатують, згодом у нього з'являється дратування, і навіть агресія до іншої людини;
- дає не те, що просили, бо він нібито знає, що буде добре для інших;
- робить більшу частину роботи за іншого (більше 50 %), це укріплює людину, якій надається допомога, у її безсиллі, пасивності або у відчутті некомпетентності та звичці завжди отримувати таку допомогу.

Система «Я-Дитя»: керується відчуттями та емоціями; турбується про те, щоб адаптуватися до власних норм або до норм життя у суспільстві; проявляє природну безпосередність (рис. 5.4.).



Рис. 6.4 – Структурна модель системи «Я-Дитя».

Позитивне адаптоване дитя: добре адаптується до норм, всебічно розвивається; висловлює чітко та коротко те, що відчуває та ін. *Негативне покірне дитя:* пристосовується до норм, але робить це не на користь собі, ігноруючи власні потреби; дозволяє іншим керувати собою, підпадає під вплив і занадто підкоряється владі та принципам та ін.

Позитивне незалежне дитя: проявляє свою природну безпосередність й виявляє себе таким, яким він є, без остороги демонструє свої слабкі та сильні особистісні характеристики. *Негативне непокірне дитя:* проявляє свою безпосередність, але діє занадто безпосередньо, часто агресивно; ніколи не погоджується, шукає приводу до суперечок (дух протиріччя) й та ін.

У міжособистісному спілкуванні психічні стани Я шукають один одного, стикаються, зустрічаються на одному рівні або втрачають один одного на іншому рівні. При цьому енергія або посилюється, або руйнується. Варіанти взаємодії різноманітні і багаточисельні.

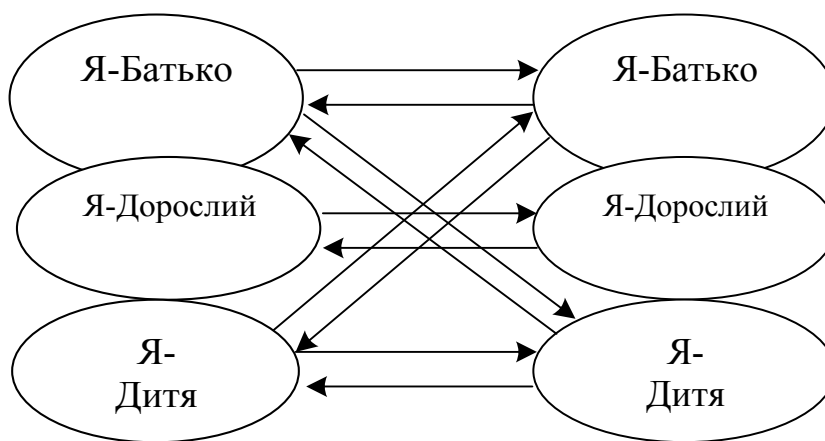


Рис. 6.5 – Моделі трансакцій у спілкуванні

Виділяють три форми трансакцій:

- паралельні (додаткові, симетричні),
- ті, що перетинаються,
- приховані.

Паралельні міжособистісні стосунки відображають уміння знаходитися «на одній хвилі». Спілкування ґрунтується на очікуваннях партнерів, будь то позитивні чи негативні.

Позитивні додаткові трансакції використовують позитивні стани свого Я. Вони приємні та ефективні, забезпечують природню комунікацію. Вони корисні для першої зустрічі (щоб зламати «кригу»), для полегшення взаємного вислуховування, розуміння та відповіді на очікування іншого. Вони сприяють досягненню бажаної мети: створюються, щоб продовжуватися, втім не є твердо встановленими раз і назавжди.

Психічні стани Я різні, але добре адаптовані, тому підсилюють один одного: Д → Б, Б → Д.

Негативні додаткові трансакції використовують відповідно негативні стани свого Я. Вони приємні та неефективні, забезпечують приємне спілкування, але воно не є продуктивним з точки зору досягнення бажаної мети. Один партнер використовує з вигодою для себе відмінність від іншого.

Симетричні міжособистісні стосунки вимагають визнання та використання ідентичних ролей.

Позитивні симетричні трансакції використовують позитивні стани свого Я. Вони є ефективними, посилюють кожного у своїй системі. Кожен турбується про те, щоб не бути нетотожним і

зберігати ідентичність позиції та поведінки. Вони створюють довготривалі зв'язки між людьми, які відчують себе схожими.

Негативні симетричні трансакції використовують негативні стани Я (наприклад, керівники «залізної руки» нападають один на одного). Вони укріплюють кожного у своїх негативних позиціях переслідування, покірності або здійсненні опору владі, заважають будь якій зміні ситуації. Кожен навіває собі гордість у тому, що він не змінюється і укріплює свою систему. Навіть якщо мова йде про позитивні стани, позиції залишаються незмінними та неефективними.

Оволодіння основами трансактного аналізу суттєво покращує практику ділового спілкування, оскільки допомагає свідомо контролювати свої психічні стани, а також розуміти психічні стани партнера, знаходити шляхи оптимізації взаємодії з ним.

Аналіз міжособистісних стосунків виявляє способи, за допомогою яких особи використовують сукупність енергії, коли ми діємо або спілкуємося. Виходячи з характеристики 9 психологічних станів особистості, виділяють 25 позитивних варіантів, що допомагають більш ефективно взаємодіяти. Аналіз розвитку міжособистісних взаємодій дозволяє діагностувати особливості динаміки групових процесів, конфліктних ситуацій тощо.

6.3. Перцептивний рівень спілкування

Перцепція (сприймання) – формування суб'єктом спілкування образу іншої людини за фізичними особливостями, психологічними рисами, характером поведінки. *Перцептивний рівень* спілкування характеризується злиттям пізнавальних компонентів з емоційними, більшою залежністю від мотиваційно-сислової структури діяльності сприймаючого суб'єкта.

Сприйняття соціальних об'єктів⁹ характеризується більшим злиттям пізнавальних компонентів з емоційними (ефективними),

⁹ *Соціальна перцепція* (від лат. perceptio - сприйняття і socialis - суспільний) - сприйняття, розуміння і оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, соціальних спільнот); позначає факт соціальної обумовленості сприйняття, його залежності не тільки від характеристик стимулу-об'єкту, його цілей, намірів, значимості ситуації; цілісне сприйняття суб'єктом не тільки предметів матеріального світу, але і так званих соціальних об'єктів (інших людей, груп, класів, народностей тощо), соціальних ситуацій і т. ін.

більшою залежністю від мотиваційно-сислової структури діяльності сприймаючого суб'єкта. У структурі будь-якого перцептивного акту виділяються суб'єкти і об'єкти сприйняття, його процес і результат. В залежності від співвідношень суб'єкта та об'єкта сприйняття виділяють три відносно самостійних види процесів соціальної перцепції: сприйняття міжособистісне, самосприйняття і сприйняття міжгрупове.

Невербальне спілкування часом містить численні приховані повідомлення і впливають на процес і результати особистісного спілкування.

КОМУНІКАЦІЯ=

Мовний зв'язок + Зв'язок без слів(невербальний)

Мовний зв'язок 30% + Зв'язок без слів 70%

*Якщо зв'язок без слів заперечує мовний зв'язок = >
Зв'язок без слів домінує*

Основні типи невербальних сигналів:

- рухи тіла (жести, вираз обличчя, очей, дотик, рухи кінцівок і тіла),
- персональні фізичні характеристики (статура, психіка, поза, запах тіла або подиху, зріст, вага, колір волосся та шкіри),
- пармова (характеристики голосу, гучність, темп мовлення, висота, звуки, що переривають плавність мовлення («а..», «гм...» або «е...»), сміх, позіхання тощо,
- використання простору.

Ефективні менеджери часто при зустрічі з підлеглими застосовують невербальні сигнали підтримки спілкування: наприклад, обмін рукостисканнями, коли ті заходять, усмішку, зоровий контакт тощо). На хід ділових переговорів впливає розташування працівників у залі для засідань. Так, в залежності від стилю керівництва (автократ – демократ) виділяють дві моделі місце розташування керівника на зібраннях.

Щоб отримати синергію у міжособистісному спілкуванні необхідно вміти класифікувати види міжособистісних стосунків (трансакцій), чи то зорових, слухових або кінестетичних.