

# КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА

У посібнику культура спілкування розглядається як інструмент професійної діяльності менеджера і основа формування корпоративної культури організації. Висвітлюються етичні засади, психологічна природа, засоби і техніка спілкування. Розглядаються особистісний вплив менеджера на культуру спілкування та взаємодії, вплив національних особливостей ділових культур на спілкування з партнерами, а також роль менеджменту у формуванні культури організації. Наводяться практичні поради менеджеру, які допоможуть йому краще пізнати себе та інших людей і внести відповідні корективи у свою діяльність і діяльність організації.

*Для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання, які готуються стати менеджерами. Посібник стане у нагоді всім, кого цікавлять проблеми підвищення культури спілкування.*

Передплатний індекс 90301



КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА

Г. Л. ЧАЙКА

# КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА

НАВЧАЛЬНИЙ  
ПОСІБНИК



УДК 330.8(075.8)

ББК 65.02я73

Ч-14

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист  
№ 14/18.2-1630 від 12 липня 2004 р.)*

Рецензенти:

*М.М. Мартиненко, доктор економічних наук, професор,  
академік, проректор Київського економічного інституту мене-  
джменту;*

*О.П. Смірнова, кандидат філософських наук, завідувач кафедри  
гуманітарних дисциплін Інституту підготовки кадрів Державної  
служби зайнятості України*

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського гуманітар-  
ного інституту (протокол № 3 від 15 січня 2004 р.)*

432 130

Чайка Г.Л.

Ч-14 Культура ділового спілкування менеджера: Навч.  
посіб. — К.: Знання, 2005. — 442 с. — (Вища освіта XXI  
століття).

ISBN 966-346-028-8

У посібнику культура спілкування розглядається як інстру-  
мент професійної діяльності менеджера і основа формування кор-  
поративної культури організації. Висвітлюються етичні засади,  
психологічна природа, засоби і техніка спілкування. Розгляда-  
ються особистісний вплив менеджера на культуру спілкування  
та взаємодії, вплив національних особливостей ділових культур  
на спілкування з партнерами, а також роль менеджменту у фор-  
муванні культури організації. Наводяться практичні поради мене-  
джеру, які допоможуть йому краще пізнати себе та інших людей  
і внести відповідні корективи у свою діяльність і діяльність орга-  
нізації.

Для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання,  
які готуються стати менеджерами. Посібник стане у нагоді всім,  
кого цікавлять проблеми підвищення культури спілкування.

УДК 330.8(075.8)

ББК 65.02я73

ISBN 966-346-028-8

© Г.Л. Чайка, 2005

© Видавництво "Знання", 2005

НТБ ЗНТУ  
м.Вінниця

## ЗМІСТ

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ .....                                                                                             | 9  |
| Тема 1. Спілкування як інструмент професійної діяльності<br>менеджера .....                             | 13 |
| 1.1. Спілкування — важлива компонента менедж-<br>менту .....                                            | 15 |
| 1.2. Поняття "комунікація", "спілкування", "ділове<br>спілкування" .....                                | 17 |
| 1.3. Функції, види та рівні спілкування .....                                                           | 24 |
| 1.4. Поняття "культура", "культура ділового спілку-<br>вання" .....                                     | 30 |
| 1.5. Видатні менеджери про роль і значення культури<br>спілкування в їхній професійній діяльності ..... | 34 |
| Тема 2. Етичні засади спілкування менеджера .....                                                       | 45 |
| 2.1. Ділова етика в бізнесі .....                                                                       | 47 |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2. Етичні кодекси, їх значення для формування етичної поведінки в організації .....   | 52         |
| 2.3. Мораль, моральні цінності та моральна культура ....                                | 60         |
| 2.4. Роль менеджера у формуванні етики поведінки та спілкування .....                   | 72         |
| <b>Тема 3. Психологічна природа спілкування .....</b>                                   | <b>76</b>  |
| 3.1. Спілкування як одна із нагальних потреб людини                                     | 78         |
| 3.2. Залежність спілкування від особистісних властивостей його учасників .....          | 81         |
| 3.3. Установка на спілкування та її гуманістична спрямованість .....                    | 105        |
| <b>Тема 4. Засоби спілкування .....</b>                                                 | <b>111</b> |
| 4.1. Як спілкуються між собою люди? .....                                               | 113        |
| 4.2. Вербальне спілкування .....                                                        | 115        |
| 4.3. Невербальне спілкування .....                                                      | 127        |
| 4.4. Віртуальне спілкування .....                                                       | 138        |
| 4.5. Опосередковане спілкування .....                                                   | 145        |
| <b>Тема 5. Техніка ділового спілкування .....</b>                                       | <b>151</b> |
| 5.1. Цілі, стратегія, тактика та стилі спілкування .....                                | 153        |
| 5.2. Типи співрозмовників .....                                                         | 158        |
| 5.3. Етапи спілкування .....                                                            | 165        |
| 5.4. Розмовні форми ділового спілкування .....                                          | 169        |
| 5.5. Методи обговорення проблем .....                                                   | 186        |
| 5.6. Письмові форми ділового спілкування .....                                          | 191        |
| <b>Тема 6. Культура спілкування — основа корпоративної культури в організації .....</b> | <b>197</b> |
| 6.1. Сутність корпоративної культури в організації ...                                  | 199        |
| 6.2. Складові корпоративної культури та її рівні .....                                  | 203        |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3. Цінності як ядро корпоративної культури .....                                                   | 208        |
| 6.4. Типи корпоративної культури .....                                                               | 220        |
| 6.5. Вплив культури організації на її діяльність .....                                               | 224        |
| <b>Тема 7. Психологічні механізми взаєморозуміння та взаємодії в організації .....</b>               | <b>231</b> |
| 7.1. Механізми психологічного впливу .....                                                           | 233        |
| 7.2. Взаєморозуміння та перешкоди на шляху до нього .....                                            | 250        |
| 7.3. Спільна діяльність у команді .....                                                              | 257        |
| 7.4. Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин .....                     | 265        |
| <b>Тема 8. Особистісний вплив менеджера на культуру спілкування та взаємодії в організації .....</b> | <b>274</b> |
| 8.1. Поведінкові норми менеджера-керівника .....                                                     | 276        |
| 8.2. Взаємини менеджера з клієнтами та партнерами по бізнесу .....                                   | 291        |
| 8.3. Вміння менеджера взаємодіяти з командою .....                                                   | 297        |
| <b>Тема 9. Вплив ділових культур на спілкування з іноземними партнерами .....</b>                    | <b>308</b> |
| 9.1. Поняття “ділова культура” .....                                                                 | 310        |
| 9.2. Типи ділових культур .....                                                                      | 315        |
| 9.3. Залежність ділової культури від менталітету народу .....                                        | 324        |
| 9.4. Встановлення ділових контактів з іноземцями ....                                                | 334        |
| 9.5. Бар’єри на шляху до взаєморозуміння представників різних націй .....                            | 339        |
| <b>Тема 10. Зовнішні ознаки культури в організації .....</b>                                         | <b>347</b> |
| 10.1. Зовнішній вияв корпоративної культури в організації .....                                      | 349        |

|                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.2. Етикетні правила поведінки в організації .....                                                      | 352        |
| 10.3. Формування корпоративної ідентичності .....                                                         | 361        |
| 10.4. Створення позитивного іміджу та надійної<br>репутації організації .....                             | 367        |
| <b>Тема 11. Роль менеджменту у формуванні культури<br/>в організації та її змінах .....</b>               | <b>377</b> |
| 11.1. Механізм формування культури в організації ....                                                     | 379        |
| 11.2. Менеджери — архітектори, що вибудовують<br>культуру в організації, створюють її майбутнє .....      | 390        |
| 11.3. Самовдосконалення менеджера як складова куль-<br>тури організації і запорука успіху в бізнесі ..... | 398        |
| <b>Коментар автора .....</b>                                                                              | <b>412</b> |
| <b>Список використаної та рекомендованої літератури .....</b>                                             | <b>417</b> |



## ВСТУП

*Вичерпати цей предмет неможливо: вже здається, що сказано багато, але ні — не сказано більше...*

*Д. Боккаччо*

На порозі третього тисячоліття західний бізнес, за оцінками деяких аналітиків, почав переживати кризу лідерства. Лише 21 % керівників найзначніших корпорацій світу висловили впевненість у тому, що зможуть ефективно керувати своїми організаціями у XXI ст. Дослідженнями Колумбійського університету встановлено, що топ-менеджер сучасної американської корпорації тримається в середньому 4 роки (а в деяких компаніях 2,5 роки), тобто вдвічі менше, аніж його попередники кілька десятиліть тому. Якщо раніше причиною звільнення їх були погані фінансові показники, то нині — відсутність здібностей до лідерства, не вміння працювати з людьми, тобто спілкуватися та взаємодіяти з ними [368]. Дедалі більше вчених з менеджменту та практиків схиляються до думки, що XXI століття потребує командної моделі лідерства.



Основні тенденції розвитку економіки потребують відповідних змін менеджменту. Організації мають бути гнучкими, щоб швидше реагувати на потреби ринку та дії конкурентів, оперативніше впроваджувати у повсякденне життя нові технології і нові ідеї, вони мають весь час розвиватися, щоб бути конкурентоспроможними. Таким організаціям потрібні менеджери-архітектори, які зможуть створювати майбутнє, передбачати зміни і своєчасно здійснювати їх, задіявши в цих процесах інших людей, вміло спілкуючись та взаємодіючи з ними. За цих умов менеджери повинні ставитися до культури спілкування як до інструменту своєї професійної діяльності. “Навичкам спілкування, які мають дуже велике значення для менеджера, можна навчитися. Для цього потрібні внутрішнє прагнення, мотивація і відповідний коефіцієнт розумових здібностей,” — наголошував в одному з інтерв’ю Уоррен Бенніс, провідний міжнаціональний експерт з питань культури бізнесу і лідерства.

Менеджери не тільки самі повинні піклуватися про підвищення своєї комунікативної компетентності, а й створювати в організації, де працюють, таку атмосферу, щоб і інші спілкувалися і взаємодіяли на гуманістичному рівні, тобто сприяти формуванню в ній корпоративної культури. Між корпоративною культурою, основою якої є культура спілкування, та економічними результатами діяльності організації існує дуже тісний зв’язок.

Виходячи з цього і з метою надання допомоги в підготовці менеджерів, здатних успішно працювати в сучасних умовах, автором розроблено навчальний курс “Культура ділового спілкування менеджера”. До цього курсу автором підготовлено навчальний посібник, який складається з 11 тем. При складанні тематичного плану їх можна розбити на два модулі. До першого рекомендується віднести 1—5 теми, де висвітлюються культура спілкування як інструмент професійної діяльності

менеджера, етичні засади, психологічна природа спілкування, його засоби та форми. Другий модуль охоплює 6—10 теми, в яких йдеться про культуру спілкування як основу корпоративної культури організації, цінності та психологічні механізми взаємодії в організації, зовнішні ознаки корпоративної культури та особливості ділового спілкування з іноземцями. Останню тему про роль менеджменту у формуванні культури в організації (як особистісної працівників, так і корпоративної) можна розглянути на завершення всього курсу.

До кожної теми додається перелік контрольних питань та теми для розгляду на практичних заняттях. Окремо подається список використаної та рекомендованої літератури.

При підготовці посібника автором використано наукові роботи вітчизняних та зарубіжних фахівців, літературу з менеджменту, соціології, етики та психології, вивчено кращий досвід роботи в цьому напрямі найвідоміших менеджерів світу (як у друкованому вигляді, так і поданому в Інтернеті). Крім того, автор спирається і на власний багаторічний досвід практичної та наукової роботи.

Посібник присвячено пам’яті Георгія Семеновича Чайки, менеджера і просто чудової людини. Своім життям, ставленням до людей він вчив, що у будь-якій ланці управління головною цінністю є людина і треба бережно ставитися до неї.

Автор висловлює щиро вдячність професорові Київського гуманітарного інституту Чмут Тамарі Купріянівні, яка свого часу долучила автора до такої цікавої і важливої проблеми, як культура спілкування. Вона завжди щиро ділиться своїми знаннями, сама є взірцем культури спілкування. Щиро також вдячний викладачам, співробітникам і студентам Київського гуманітарного інституту за спільну і плідну працю, взаєморозуміння та взаємозбагачення. Особлива вдячність відуючій кафедрою менеджменту зовнішньоекономічної діяль-

ності, професорові Шепелюк Галині Олександрівні за надану можливість розробити і читати цей курс, створення прекрасної атмосфери для роботи, професійного розкриття і творчого зростання.

Щиру подяку автор висловлює молодій художниці Олені Наumenko за художнє оформлення книги і зичить їй подальших успіхів і творчих злетів.

Посібник може бути використаний для денної, заочної та дистанційної форм навчання майбутніх менеджерів, а також стати у нагоді всім тим, кого цікавлять проблеми підвищення культури спілкування.



## ТЕМА 1

### СПІЛКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

*Серйозні прагнення до будь-якої мети — вже  
половина успіху в її досягненні.*

*Вільгельм Гумбольдт*

- ✓ Спілкування — важлива компонента менеджменту.
- ✓ Поняття “комунікація”, “спілкування”, “ділове спілкування”.
- ✓ Функції, види та рівні спілкування.
- ✓ Поняття “культура”, “культура ділового спілкування”.
- ✓ Видатні менеджери про роль і значення культури спілкування в їхній професійній діяльності.

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- роль і місце спілкування в менеджменті;
- сутність спілкування;
- особливості ділового спілкування;
- функції, види та рівні спілкування;
- сутність та рівні культури спілкування;

### вміти:

- користуватися правильно поняттями “комунікація”, “спілкування”, “ділове спілкування”, “культура ділового спілкування”;
- класифікувати функції, види та рівні спілкування;
- визначати механізми, що забезпечують гуманістичний рівень культури спілкування;
- при розподілі робочого часу менеджера виділяти час на взаємодію з іншими людьми та визначати форми спілкування з ними.

### Ключові поняття

Менеджмент, менеджер, діяльність, комунікація, спілкування, ділове спілкування, міжособистісні взаємини, взаємодія, культура, культура спілкування, рівні спілкування, успіх, “менеджерська революція”.

## 1.1. Спілкування — важлива компонента менеджменту

Наука та мистецтво менеджменту або корпоративного управління, є одним із найважливіших досягнень ХХ ст. Саме менеджмент визначає успіх діяльності фірм, компаній, організацій, зайнятих масовим виробництвом та збутом, перетворившись з набору стандартних управлінських прийомів, ієрархічної системи контролю і жорсткого розподілу на керівників та виконавців на гнучкий механізм управління, що орієнтується на швидку зміну бізнесу, максимальне задоволення інтересів клієнтів, застосування нових інформаційних технологій. Він спирається на ініціативу, інтелект і цінності людей, що працюють в організаціях, на їхню культуру спілкування та взаємодії. Глобалізація бізнесу і створення мережевих комунікацій, орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах стали ознаками передових сучасних організацій.

Спеціалістами з управління *менеджмент* розглядається як мистецтво організовувати процес і керувати людьми, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших [211]. Виходячи з такого розуміння, можна сказати, що **менеджер** — це людина, яка вміє досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджером називають також особу, яка реалізує діяльність управління і виконує в зв'язку з цим роль керівника, що відповідає конкретній посаді в організації та якою визначається його службова поведінка.

Менеджери працюють на всіх рівнях управління підприємства, організації, де виділені структурні підрозділи, і керують ними. Кожний менеджер, у якій би галузі він не працював, встановлює цілі; організовує процес (аналізує завдання та рішення, розділяє процес на частини, мобілізує людей на ви-

конання поставлених завдань); вимірює результати діяльності; підтримує мотивацію працівників та комунікацію в організації загалом та у групах; сприяє розвитку людей, у тому числі й саморозвитку [204, с. 8—9]. Уже в працях американського соціолога Ф. Тейлора дається визначення ідеального менеджера, який повинен мати високорозвинений розум, бути освіченим, володіти певними технічними знаннями. Від нього вимагались сила, енергійність, рішучість, розважливість. Все це треба було для того, щоб менеджер міг забезпечити максимальні прибутки підприємцю.

Сучасна організація об'єднує людей не як додатків машин і механізмів, а як творчих особистостей. Тому на зміну керівництва трудовим процесом приходять керівництво творчим процесом, управління творчими особистостями. І тому особливе значення має підтримання оптимального співвідношення між всебічною активізацією творчого потенціалу працівників і збереженням за менеджерами прав і можливостей приймати рішення, що стосуються принципових шляхів і напрямів розвитку [110, с. 260—263]. Ефективні менеджери відрізняються один від одного здібностями і темпераментом, особистісними якостями, знаннями й інтересами, тобто всім тим, що відрізняє одну особистість від іншої. Єднає ж їх те, що вони вміють, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, досягати виконання важливих та актуальних завдань у всьому, за щоб б не бралися. Менеджер виробляє знання, ідеї та інформацію. Проте ця "продукція" приносить користь лише тоді, коли він спілкується з іншими людьми і спрямовує їхню спільну діяльність (а також їхні знання, вміння, інтелект) на досягнення поставлених цілей. Тоді його діяльність стає тим самим "фактором виробництва", який дає змогу високорозвиненим компаніям, фірмам, організаціям та й певним країнам бути конкурентоспроможними [91]. Тому до сучасного менеджера ставляться вищі, ніж до його попередників, вимоги.

В епоху розвитку інформаційної економіки дедалі очевидніше входить у життя сучасний тип менеджера, який, на відміну від своїх попередників, може зробити кваліфікований висновок лише на підставі колегіального, всебічного обговорення і вивчення ситуації, виваженості оцінок, глибокого аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою сучасних комп'ютерних технологій своєрідно її "програвати", добиваючись оптимального вирішення того чи іншого завдання. Сучасний менеджер повинен мати талант керівника, бути лідером, певною мірою дипломатом, володіти здібностями педагога, високими етичними якостями, зрештою мати високорозвинене почуття нового і вміти це нове застосовувати до конкретної справи. До того ж він має володіти даром передбачення, високими організаційними здібностями, компетентністю, міцним здоров'ям, розвиненим інтелектом та високим рівнем культури спілкування й етики ділової поведінки. Крім того, менеджери повинні розуміти різні ділові культури, мати глобальний менталітет, мріяти про успіх не лише на національному, а й на міжнародному рівні.

## 1.2. Поняття "комунікація", "спілкування", "ділове спілкування"

Процес, за допомогою якого реалізується те чи інше ставлення людини до навколишнього світу, до завдань, які ставить перед нею життя, називається **діяльністю**. Це вид соціальної активності, яка притаманна тільки людині і має свідомий, цілеспрямований характер [229, ч. 1, с. 180]. Це дії, які відбуваються в умовах соціально організованого спілкування, це завжди співробітництво або пряме, або опосередковане [364, с. 53]. Деякі вчені виділяють комунікативну діяльність, розглядаючи її як сукупність дій, спрямованих на досягнення певної комунікативної цілі [223].

Найвиразніше людина виявляє себе під час виконання професійних обов'язків. Від її знань та вміння робити свою справу, від культури поведінки, вміння говорити, слухати часто залежать результати професійної діяльності. Професійні обов'язки менеджера полягають у тому, щоб організовувати спільну діяльність інших людей на виконання конкретних завдань. Спільна діяльність — це один із основних видів людського спілкування. Вона неможлива без наявності контактів (постійних чи тимчасових) між членами групи, без обміну інформацією з метою успішного вирішення завдань.

Спілкування розглядається як вагома складова менеджменту, але спеціалісти з управління лише торкаються цієї компоненти, не розкриваючи норми і механізми її дії, а тим паче не розглядають культуру спілкування, яку формують етичні норми та психологічні механізми. Хоча деякі спеціалісти з менеджменту зазначають, що менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання виник із розуміння ролі і значення механізмів спілкування на стику таких наук, як управління, психологія та етика [211, с. 5]. Спілкування стало основою маркетингу та його головним методом. Всім відомо основне гасло маркетингу: “Споживачі вимагають від виробників спілкування. Вони хочуть, щоб з Вами було легко спілкуватися” [311, с. 158—159].

З менеджменту знаємо, що приблизно 78 % робочого часу менеджера становить спілкування з іншими людьми. У зв'язку з цим деякі менеджери вважають, що від їхнього уміння спілкуватися залежить 85 % успіху бізнесу. Під час досліджень від 63 до 85 % американських, англійських та японських менеджерів зазначали, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху до позитивного результату в їхній діяльності, тобто неефективне спілкування є однією з основних причин виникнення проблем у їхній роботі [211, с. 5]. Існує думка, що і в нашій країні майже 80 % проблем будь-якої організації виникає внаслідок неефективного спілкування [204, с. 765].

Д. Рокфеллер стверджував, що “вміння спілкуватися з людьми — це товар, який можна купити так, як ми купуємо цукор або каву. І я заплачу за це вміння більше, ніж за щось інше на світі”. Лі Якокка писав: “Не з собаками, не з мавпами має справу менеджер, а з людьми, тільки з людьми. Якщо він не здатен правильно вибудовувати взаємини з іншими, то яка користь від нього для компанії? Його єдине призначення як керівника — це підштовхувати до діяльності інших людей. Якщо він не вміє це робити, то він не на своєму місці” [407, с. 48—49, 78—79]. Тобто спілкування він вважав найкращим способом, за допомогою якого менеджер може спрямувати енергію людей на досягнення поставленої мети. Спілкування, персональні контакти є одним з важливих параметрів, за яким журнал *Foreign Policy* визначає рівень глобалізації країни. У першу п'ятірку найглобалізованіших країн за цим показником увійшли Ірландія, Швейцарія, Швеція, Сінгапур та Нідерланди. Україна у цьому списку посідає 42 місце з 65 країн, що брали участь у рейтингу.

Що ж таке спілкування? У менеджменті найчастіше вживається поняття “комунікація”. Спеціалісти з менеджменту розглядають комунікаційний процес, або процес спілкування, як безпосередній або опосередкований (наприклад, листування) контакт між людьми, в результаті якого відбувається обмін інформацією [204, с. 756]. Психологи зазначають, що спілкування — це взаємодія людей, тобто їх вплив один на одного, а також обмін інформацією між людьми під час їхньої взаємодії [229, ч. 2, с. 74]. На думку деяких психологів, спілкування — це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного та обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо) [12]. Спілкування визначають також як взаємодію двох або більше людей, спрямовану на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату. Говорять також, що спілкування — це

процес встановлення та налагодження міжособистісних взаємин. Найбільш узагальнено можна дати таке визначення: **спілкування** — це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, який породжують потреби спільної діяльності та який включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини [156, с. 213]. Спілкування на відміну від діяльності спрямоване на взаємодію людини з іншими живими істотами і передбачає обмін уявленнями, думками, переживаннями тощо [229, ч. 2, с. 73]. Сам процес встановлення взаємин з метою обміну інформацією, думками тощо іноді називають комунікативною поведінкою людини, а окремий її елемент обміну інформацією, контакт — комунікативним актом [223].

Спеціалісти, що надають консультаційні послуги, стверджують, що майже всі складні випадки, з якими їм доводиться мати справу, є прямим результатом неефективного спілкування, проблем, що виникли у міжособистісних взаєминах між чоловіком та жінкою, між батьками та дітьми, між керівником та його підлеглими. **Міжособистісні взаємини в спілкуванні** — це такі взаємозв'язки між людьми, які суб'єктивно переживаються та об'єктивно виявляються в характері та способах взаємного впливу. Якщо вони погані, то продуктивна взаємодія людини, її спільна діяльність стають неможливими [206, с. 13—25]. У людини псується настрій, погіршується навіть здоров'я, вона не відчуває радості буття. Це особливо буває, коли людині бракує добрих відносин у сім'ї, з родичами, у неї не налагоджені взаємини з іншими людьми (друзі, кохання), не склалися доброзичливі стосунки у важливій сфері (на роботі, в інституті та ін.), а також коли вона опиняється у новому оточенні. При цьому людина відчуває себе нещасною.

Ділові взаємини людей на відміну від особистісних будуються не на почуттях, а на тих ролях, які вони відіграють у процесі діяльності, на обов'язках, які вони беруть самі на себе

або які покладають на них інші. Ділові взаємини можуть бути офіційними (встановлюються і підтримуються відповідно до якихось нормативних вимог) і неофіційними [229, ч. 1, с. 107]. У межах міжособистісних відносин добрий вчинок сприймається іншими тоді, коли демонструється правильно вибудована комунікація. Проте це відбувається лише тоді, коли ми добре знаємо, що саме цікавить та хвилює тих людей, з якими ми спілкуємося. Саме це і є сутністю відносин між людьми, або міжособистісних відносин. Ті, з ким ми спілкуємося, завжди щось думають про нас, знають про нас, говорять про нас — іноді добре, а іноді погано. Ми повинні звертатися до них у тій самій манері та тією самою мовою, до якої вони звикли, і тоді вони нас легко зрозуміють. Для того щоб система міжособистісних взаємин була ефективною, а суспільство здоровим, бажано відмовлятися від звички за вчинками людей вбачати їхній злий намір.

Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе один. Відомо, що найтяжчим покаранням у Стародавній Греції був остракізм, тобто заборона спілкуватись із засудженим.

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

Зауважимо, що в англійській мові немає слова “спілкування”, є лише слово “communication”, яке розуміється набагато

ширше, ніж “комунікація” в нашій літературі. Оксфордський словник англійської мови (The Oxford Russian Dictionary. New York, 1997. — С. 724) подає “communication” як “спілкування, “зв’язок”, “повідомлення”, “комунікація”. У нас теж зараз широко вживаються слова “комунікації”, “комунікаційний” та ін., але вони сприймаються більш як технічна сторона взаємодії. Слово “спілкування” має більш людський характер. Тому, мабуть, Антуан де Сент-Екзюпері писав, що “найбільша розкіш на Землі — це розкіш людського спілкування”.

Люди, як правило, починають спілкуватися з якогось приводу. При цьому їхні дії пов’язані з предметом спілкування, який визначає його сутність, дає змогу визначити спрямованість. Відповідно до предмета спілкування буває соціально-рольовим (відбувається на рівні знання, засвоєння та реалізації норм і вимог соціальної сфери — наприклад, у громадських місцях, транспорті тощо); інтимно-особистісним (характеризується особливою психологічною близькістю, переживаннями, проникненням у внутрішній світ іншої людини); діловим (коли людей об’єднують інтереси справи і спільна діяльність, спрямована на досягнення певної мети).

Управлінці вважають, що *в основі спілкування є “діло”*, з приводу якого виникає і розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки, але в основному підкреслюється, що його визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. Психологи вважають, що ділове спілкування — це контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв’язати конкретні проблеми. В узагальненому вигляді можна сказати, що *ділове спілкування* — це процес взаємозв’язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, спрямований на досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію конкретної цілі [28, с. 58]. Особливості ділового спілкування полягають у тому, що:

а) партнер у діловому спілкуванні завжди виступає як особистість, що є значущою для суб’єкта (колега, клієнт, начальник, підлеглий тощо);

б) люди, що спілкуються, мають глибоке розуміння конкретної справи, яка є предметом обговорення;

в) основним завданням спілкування для них є продуктивна співпраця.

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять “однією мовою” і прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємин, знання й уміння, пов’язані з обміном інформацією, а вони керуються тими самими механізмами спілкування.

Іноді ділове спілкування називають **професійним**. Воно формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою її частиною, засобом цієї діяльності. І це не завжди буває зрозумілим для тих людей, з ким вони спілкуються. Так, наприклад, банківські працівники, розмовляючи з клієнтами, вкладають у свої слова певний професійний зміст, використовують у розмові терміни, незрозумілі для інших (наприклад, вкладник-пенсіонер ніяк не може зрозуміти, що таке “90 % від облікової ставки НБУ” і чому його процентна ставка залежить від неї). Авіатори розмовляють, використовуючи жести (показують штопор, піке та ін.). Шахтарі кажуть “добича”, а моряки “судно йде”. Тобто професійне спілкування, спираючись на загальні норми, зумовлені культурою суспільства загалом, часто має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх вибирає суб’єкт у певних ділових ситуаціях.



### 1.3. Функції, види та рівні спілкування

Як уже зазначалося раніше, спілкування та міжособистісні взаємини складаються із процесів, які часто переплітаються та взаємодоповнюються. Водночас кожний процес можна розглядати окремо, оскільки він має свої характерні особливості. Ці процеси — обмін інформацією між людьми (*комунікативна сторона спілкування*); організація взаємодії, впливу на інших людей (*інтерактивна сторона спілкування*); сприймання і взаєморозуміння одне одного або пізнання себе та іншого (*перцептивна сторона спілкування*). Розглянемо їх окремо.

- **Спілкування як обмін інформацією.** Основна мета будь-якого комунікативного процесу — забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну. Важливу роль при цьому відіграє значущість інформації, завдяки чому партнери намагаються виробити загальний зміст, однакове розуміння ситуації [178]. Слід зазначити, що інформація у спілкуванні не просто передається від однієї людини (яку називають комунікатором або відправником) до іншої (яку називають реципієнтом або адресантом), а саме обмінюється. Основна мета такого комунікативного процесу — забезпечити адекватне розуміння тієї інформації, що передається.

Способом спілкування, призначеним для передавання інформації, можна вважати **повідомлення** [252, с. 141]. З його допомогою передаються певні відомості від однієї людини до іншої як під час безпосереднього спілкування (завдяки мові, жестам, міміці), так і за допомогою різних засобів масової комунікації. При цьому корисно пам'ятати заповідь: “Не починайте говорити, поки не почнете думати”. До того ж доцільно осмислити не лише саму ідею, а й те, як її сприймуть люди, які з нею ознайомляться.

Менеджеру слід пам'ятати, що при обміні інформацією відбуваються її втрати: задумано — 100 % інформації, передано у словесній формі — 80 %, почуто і зрозуміло — 60 %, залишилося у пам'яті — 24 % інформації [215]. Тобто при обговоренні відбувається втрата інформації (причому нерідко втрачається основна інформація, а сприймається другорядна), мають місце викривлення інформації (зміст почутого передається у власній інтерпретації) та доповнення інформації (додавання власної інформації до почутої). Згідно з дослідженнями в компаніях, що входять до списку Fortune-1000, 97 % менеджерів заявили, що деякі вирішальні процеси в їхніх організаціях могли б бути набагато досконалішими, якби про них адекватно знала більшість працівників. На думку 87 % менеджерів, помилки, які дорого коштували їхнім організаціям, виникали саме через те, що працівники своєчасно не отримали необхідну інформацію [295]. Неадекватно сприйнята інформація є однією з основних причин провалу змін в організаціях. У 1993 р. проводилось опитування менеджерів 531 компанії, які зробили у себе реорганізацію. Їх попросили відповісти на запитання, чим вони найбільше незадоволені і що хотіли б змінити, якби дозволялося проводити такі зміни вдруге. Більшість менеджерів відповіли: спосіб передачі персоналу інформації про реорганізацію [25]. Можна, звичайно, при втраті інформації шукати винних, але навряд чи це допоможе. Треба просто розібратися зі схемою передачі інформації і зробити все для того, щоб вона була простою і відкритою. Ще Геродот зазначав, що “вуха у людини менш надійні, ніж очі”.

Спеціалісти пропонують такі підходи до передачі інформації [25]:

- повідомлення повинно бути простим і сконцентрованим на головній ідеї;

- слід використовувати різні форми і можливості для передачі цієї ідеї — збори, газети, плакати, неформальні бесіди та ін.;

- повторювати ту саму ідею постійно (наприклад, двохвилинний виступ, нагадування в бесіді тощо);
- керівництво має показувати власний приклад ставлення до інформації, що передається;
- відкрито говорити про недоліки та невирішені проблеми;
- важливо вміти слухати інших і добиватися, щоб слухали вас.

Менеджеру при передачі інформації, постановці завдання важливо обов'язково з'ясувати, чи правильно його зрозуміли інші. Непогано використовувати запитання типу: "Якщо я Вас правильно зрозумів, Ви хотіли сказати, що...?" Той, хто передає інформацію, повинен вживати загальновідомі терміни, користуватися зрозумілою для співрозмовника мовою, враховувати його інтелектуальний рівень.

• **Спілкування як взаємодія.** При будь-якому акті спілкування відбувається обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, тобто інформацією, а й діями, зокрема при вибудові спільної стратегії взаємодії. **Взаємодія** — це процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів одне на одного, який породжує причинну обумовленість їх дій і взаємозв'язок [156]. Цей процес потребує активності і взаємної спрямованості дій тих людей, які беруть у ньому участь.

Існує багато видів взаємодії, а тому й кілька їх класифікацій. Одна з найвідоміших — поділ на кооперацію (співробітництво) та конкуренцію (суперництво) [284]. Відомою є класифікація, де за основу взаємодії береться кількість суб'єктів, що спілкуються. Якщо суб'єктів двоє, то це взаємодія парна (у діаді). Якщо суб'єктів багато, то вони можуть взаємодіяти у групі (групова взаємодія), між групами (міжгрупова взаємодія) або суб'єкт може діяти з групою (суб'єктно-групова взаємодія). Цим суб'єктом може бути лідер або будь-який член групи.

• **Спілкування як сприймання та розуміння один одного.** Сприймання — це психічний стан відображення людиною предметів та явищ у цілому в сукупності всіх їхніх якостей і властивостей при безпосередньому впливі їх на органи чуттів [104, с. 193]. Це процес взаємного сприймання й розуміння співрозмовників, пізнання ними один одного [23, с. 5]. У загальному плані можна сказати, що **сприймання** іншої людини означає відображення її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними характеристиками індивіда та інтерпретацію на цій основі її вчинків. Розглядаючи процес пізнання однієї людини іншою під час спілкування, відомий психолог С.Л. Рубінштейн писав: "У повсякденному житті, спілкуючись з людьми, ми орієнтуємося в їхній поведінці, оскільки ми ніби "читаємо" людину, тобто розшифровуємо значення її зовнішніх даних і розкриваємо смисл отриманого таким чином тексту у контексті, що має свій внутрішній психологічний план. Це "читання" відбувається швидко, оскільки у процесі спілкування з людьми, що нас оточують, ми виробляємо певний, більш-менш автоматично функціонуючий підтекст до їхньої поведінки" [294, с. 180]. Образ іншої людини найчастіше формується за першим враженням, а це може призвести до помилок у її сприйнятті. Недарма кажуть, не суди по одежі — суди по розуму. Важливо усвідомлювати, що помилкою буде не стільки побудоване неадекватно враження про людину, скільки використання цього неадекватного враження у подальших міжособистісних взаєминах з нею.

Менеджеру слід виходити з того, що у кожної людини є певні якості та риси характеру, які вона отримала від своїх батьків, а ті, в свою чергу, — від своїх батьків. Спадковість є основою, фундаментом особистості кожної людини. Крім того, у формуванні якостей нашого характеру людини велику роль відіграє те оточення, в якому вона зростає та живе. Крім того, мають значення вік, колір шкіри, стать, релігійні вірування,

умови життя, освіта, політичні пристрасті, економічний статус, рівень нашої активності. Це все впливає на людину, змушує її діяти так чи інакше. Важливо враховувати подібні особливості при сприйманні іншої людини.

Спілкування — складний, багатогранний процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжений потребами спільної діяльності. Зокрема психологи виділяють такі функції спілкування [193, с. 266]:

— *інформаційно-комунікативну* — передбачає передавання та приймання не лише готової інформації, а й такої, що формується, розвивається, а також передавання та приймання значень;

— *регулятивно-комунікативну* — коли спілкування регулює поведінку людей та їхню спільну діяльність, а також способи впливу один на одного: переконання, навіювання, наслідування та ін.

— *афективно-комунікативну* — йдеться про те, що розмаїття людських емоцій виникає й виявляється саме під час спілкування.

Якщо спілкування розглядається як діяльність, то виокремлюють такі його функції: організація спільної діяльності; пізнання людьми один одного; формування та розвиток міжособистісних взаємин. Використання цієї класифікації допомагає зрозуміти, що особливості психологічної природи спілкування безпосередньо впливають на його перебіг та формування його культури. Всі функції спілкування спостерігаються у житті й виявляються, як правило, в єдності, доповнюючи одна одну.

Існує кілька класифікацій **видів спілкування**. Відповідно до цілей та засобів спілкування поділяють на матеріальне (коли люди спілкуються за допомогою якихось предметів), ідеальне (коли відбувається обмін між людьми ідеями, уявленнями,

переживаннями); безпосереднє та опосередковане; вербальне та невербальне [229, ч. 2, с. 75]. Найуживанішими є види спілкування, які можна описати таким чином:

— *залежно від специфіки суб'єктів* (особистість чи група) виокремлюють міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне спілкування, а також спілкування між особистістю та групою;

— *за кількісними характеристиками суб'єктів* — розрізняють самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;

— *за характером* — спілкування може бути опосередкованим та безпосереднім, діалогічним та монологічним. Пряме спілкування відбувається безпосередньо між людьми, опосередковане — це спілкування через листи, книги, твори мистецтва, кінофільми, наукову діяльність тощо;

— *за цільовою спрямованістю* розрізняють спілкування анонімне, рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне, ділове.

Існують також різні підходи до класифікації **рівнів спілкування**. Проте основні з них такі:

— *маніпулювання* — варіанти від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають іноді навіть приємний характер;

— *конкуренція, суперництво* — варіанти від спілкування, коли “людина людині — вовк” до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові його учасників уперед;

— *співробітництво* — це спілкування за принципом “людина людині — людина”. Саме на цьому рівні виявляються гуманістичні установки спілкування, високий рівень його культури.

Швейцарський психолог Е. Берн виділяє шість рівнів спілкування: 1) “нуль спілкування” або “замкнення на себе”; 2) ритуали (норми спілкування); 3) розваги; 4) ігри (людина думає

одне, а демонструє інше з тим, щоб завести другого в пастку); 5) близькість; 6) робота (ділове спілкування). На кожному з цих рівнів людина використовує різні прийоми і засоби, оскільки мета спілкування щоразу змінюється [20].

#### 1.4. Поняття “культура”, “культура ділового спілкування”

Культура притаманна всім спільнотам і кожній людині зокрема і розглядається насамперед як духовний зміст історичного розвитку людства у різноманітних проявах. У ній відтворюється історія людства в її потенційності і вільному розкритті людських сутнісних сил [254, с. 62]. Феномен культури охоплює всі сфери суспільного життя, присутній у всіх його проявах.

Спеціалісти розглядають культуру у двох напрямках: один у контексті особистісного становлення людини, другий — як спосіб її діяльності. Саме культура створює те поле і спосіб спілкування, в якому формується кожне окреме суспільство зі своєю внутрішньою структурою і завдяки чому воно відрізняється від усіх інших. Таким чином, культура спілкування є складовою частиною культури людини загалом. Вона, як і будь-яка інша культура, містить у собі певну суму знань, у цьому контексті — про спілкування.

Слово “культура” (в перекладі з латини — *вирощування, виховання, освіта, розвиток, шанування*) означає історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини. Кожна епоха розвитку людини характеризується певним типом культури. Так само характеризується кожна сфера життя та діяльності людини. **Культура** — це складна цілісність, яка включає в себе знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї, здібності і звички, що набуваються і

досягаються людиною як членом суспільства. Таке найбільш вдале визначення цього терміна дав англійський етнограф Е. Тейлор. “Великий тлумачний словник сучасної української мови” розглядає культуру як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії. Коли культура вказує на те, як і що ми повинні робити або не робити, говорять, що вона нормативна, тобто така, що дає зразки необхідної поведінки. Якщо якісь норми стають незручними, то люди намагаються змінити їх відповідно до нових умов життя. Одні норми, наприклад, норми етикету, повсякденної поведінки можуть змінюватися легко, інші — державні закони, релігійні традиції — змінюються дуже важко. Приклад тому — економічні та політичні реформи у країні.

Наприкінці минулого століття цим поняттям почали активно користуватися дослідники з управління та менеджери, визначаючи ним загальний клімат в організації і характерні методи роботи з людьми, а також проголошені цінності та її кредо. Проте тільки останніми роками організаційну (пізніше корпоративну) культуру почали визнавати одним з основних показників, необхідних для правильного розуміння й управління організаційним процесом. Поняття культури стає одним з базових понять у менеджменті [383].

Культура як засіб ціннісного сприймання дійсності відбивається у практичній діяльності людей — і внутрішній, і зовнішній. У процесі внутрішньої діяльності формуються мотиви, ціннісні орієнтації, визначаються технології майбутніх дій. Усе це потім виявляється у зовнішній діяльності людини. Тому іноді термін “культура” використовується у вузькому розумінні слова — як визначення її духовного значення для людини, тобто етичних норм і правил, звичаїв і традицій, що є значущими для неї. Коли йдеться про культуру організації, то розуміють рівень правової та економічної культури підприємництва, ділових відносин між працівниками, з партнерами, клієнтами, конкурентами тощо.

Культуру ділового спілкування можна визначити як сукупність моральних норм та уявлень, що регулюють поведінку і взаємини людей у процесі їхньої виробничої діяльності. Деякі спеціалісти у діловій культурі виділяють два прошарки: ціннісний і ментальний [375]. Ціннісний прошарок виступає як культурний феномен, який може передаватися як традиція й обумовлює етичну сторону ділових відносин, зовнішньо виявляється як стереотип, як звична посадова поведінка, як актуальні цінності і норми, що регулюють практичну діяльність. Ментальний прошарок ділової культури пов'язаний із ситуаціями, коли звичні норми і цінності стають неефективними і люди починають конструювати нові. У країнах з високим рівнем економічного розвитку ділова культура є добре сформованою, орієнтованою на творчість, незалежність і взаємодію. На етапі формування української ділової культури виникають проблеми її взаємодії з європейською і східними культурами, її залежністю від менталітету української нації.

Сам термін “культура спілкування” в Україні з'явився у 80-х роках минулого століття. Однією з перших в Україні цей термін у науку ввела психолог Т.К. Чмут. Під час опитування, проведеного нею у різних навчальних закладах, студенти відповідали, що це: сукупність вмінь людини аналізувати вчинки інших людей; складова мовлення; вміння поводитися культурно; вміння знайти правильний та делікатний підхід; бажання бути культурним та приємним співрозмовником. Видно, що опитувані не диференціювали культуру мовлення, мови, поведінки та спілкування. У науковій літературі культура спілкування трактується в єдності як культура поведінки, мовлення і мови [99, с. 11].

Набутий останнім часом досвід дає можливість під культурою спілкування (за визначенням Т.К. Чмут) розуміти наявні в суспільстві і житті людини форми творіння спілкування, систематизацію та реалізацію його норм, способів та засобів відповідно до ієрархії цінностей та установок. У цьому феномені

нормовідповідні та творчі компоненти взаємопов'язані, взаємозалежні. Спілкування та його культура — це творчість, яка веде до самовдосконалення, і водночас це цінність для кожної людини і для суспільства загалом. Від усвідомлення цього залежить успіх у взаємодії людей. Цінністю культура спілкування стає тоді, коли слугує задоволенню їх актуальних потреб у спільній діяльності та духовному розвитку. При цьому творчість у спілкуванні веде до становлення сукупного суб'єкта “Ми” та розвитку одноосібного “Я”, а як наслідок — до самоактуалізації та самореалізації особистості, досягнення спільної мети та втілення гуманістичних комунікативних установок. Таке поняття культури спілкування дає можливість розглядати її як володіння досконалими його нормами, які виступають у єдності з творчою та особистісною складовою [371, с. 212]. Нормами при цьому можуть бути знання, зокрема методологічні, вміння і теоретично обґрунтовані способи дій, а також норми-цілі, норми-ідеали, які впливають на особистість [15].

У буденному житті спілкування людей, як правило, є прагматичним, воно відбувається скоріше на **ритуальному рівні**. Ділове спілкування виникає на цьому рівні, а далі розгортається як маніпулятивне або гуманістичне. При **маніпулятивному рівні** спілкування суб'єкт ставиться до інших як до об'єктів, використовує їх, як правило, у власних цілях. На **гуманістичному рівні** спілкування відбувається як суб'єкт-суб'єктна взаємодія, в процесі якої реалізуються взаємні інтереси, поєднуються духовність, цінність і творчість. Ми говоримо про культуру спілкування суб'єктів, якщо вони спілкуються саме на цьому рівні.

Високий рівень культури спілкування забезпечують такі механізми:

- комунікативні установки (тобто бажання спілкуватися на гуманістичному рівні) — *я хочу це робити*;
- знання про засади, механізми, стратегії, форми спілкування (тобто знання про етичні норми спілкування, прийняті

у певному суспільстві; знання про психологію спілкування — категорії, закономірності, механізми сприймання й розуміння один одного) — *я знаю, як це робити*;

- вміння застосовувати набуті знання з урахуванням конкретної ситуації — *я вмію це робити*.

Набутий спеціалістами (Т.К. Чмут та ін.) досвід свідчить, що *розгляд культури спілкування у контексті творчості та у співвідношенні з нормами* є плідним саме для практичної підготовки менеджерів до ефективного ділового і передусім партнерського спілкування. За таких умов культура спілкування сприяє розвитку їх особистості та професійній ідентифікації, що є головною метою вищої школи на сучасному етапі трансформації нашого суспільства.

### 1.5. Видатні менеджери про роль і значення культури спілкування в їхній професійній діяльності

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

- *керівника*, якщо у нього є влада і повноваження управляти організацією чи підрозділом;
- *лідера*, якщо у нього є здібності вести за собою інших, використовуючи свій авторитет, професіоналізм, позитивні якості;
- *дипломата*, якщо у нього є здібності встановлювати контакти з іншими (підлеглими, партнерами, клієнтами), вміння запобігати і переборювати внутрішні і зовнішні конфлікти;
- *вихователя*, якщо у нього є якості згуртовувати людей у команду і спрямовувати їхній розвиток у потрібному напрямку;

- *інноватора*, якщо в нього є розуміння нового, вміння оцінити “ноу-хау”, впровадити його в життя;
- *і, нарешті, людини*, яка за своїми якостями повинна бути взірцем для інших.

Професіоналізм діяльності менеджерів залежить від рівня їх здібностей, від якості початкової професійної підготовки, а також від подальшої роботи з підвищення кваліфікації та самовдосконалення. Найвідоміші менеджери сучасності (Лі Якокка, Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітерс, Філіп Кросбі), представники сучасних шкіл бізнесу (Майкл Портер, Генрі Мінцберг та ін.) малюють портрет менеджера високого класу як такого, що [355]:

- добре знає потреби клієнта і сприяє їх задоволенню;
- стимулює використання нестандартних підходів, запалює своїми ідеями інших;
- бере на себе відповідальність тоді, коли інші собі цього не дозволяють;
- генерує нові ідеї, спрямовані на суттєві зміни;
- залучає у команду талановитих людей, вміє використовувати потенціал кожного члена команди і ставиться до нього як до партнера;
- не тільки активно поновлює свої знання та вміння, а й створює умови для поновлення знань членами команди;
- сміливо впроваджує новітні технології;
- вміло усуває психологічні бар'єри між підрозділами, окремими людьми, створює умови для доброзичливих взаємин між ними;
- формує корпоративну культуру в організації.

Як бачимо, визначені асами управлінської діяльності компоненти професійної діяльності менеджера побудовані насамперед на *вмінні досягати поставленої мети, творчо вико-*

*ристовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.*

Один з видатних менеджерів минулого століття Лі Якокка (який завдяки своєму управлінському таланту витяг з банкрутства американську автомобільну компанію “Крайслер”) писав про те, як стати хорошим менеджером [407]:

— *по-перше*, для цього слід мати здоровий глузд і пам’ятати, що помилки роблять усі. Біда у тому, що більшість людей не хочуть їх визнавати. Треба навчитися це робити. Якщо віриш у те, що робиш, слід вперто добиватися свого, долаючи перепони;

— *по-друге*, слід оволодівати раціональним мисленням на початку життєвого шляху, бо пізніше це вже буде практично нездійсненним;

— *по-третє*, треба навчитися зосереджуватися на головному і раціонально використовувати свій власний час;

— *по-четверте*, треба вміти чітко й образно формулювати свою думку, оволодівати культурою усної та письмової мови;

— *по-п’яте*, необхідно мати хороші знання з психології, бо це дасть можливість розуміти інших людей і взаємодіяти з ними.

Найкращим менеджером ХХ ст. також називають Джека Уелча, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював відому компанію “Дженерал Електрик” (General Electric). Вважають, що за популярністю він міг суперничати з кінозірками. За 20 років, які він очолював компанію, вартість її акцій збільшилась на 3098 %, прибуток зростав протягом 101 кварталу поспіль, а продуктивність компанії щороку зростала на 4—6 %. Його пам’ятатимуть не тільки завдяки цим економічним успіхам компанії, а й завдяки розробленій ним управлінській філософії [388]. Він сформулював три таких аспекти з діяльності менеджера:

• у новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалю-

ючи, надихаючи їх. Компанії потрібні менеджери-лідери, які повинні бути наповнені енергією, заряджати нею інших, вміти приймати рішення (у тому числі й важкі) й особливо доводити ідеї до успішного завершення;

• треба вміти розробляти не план дій, а знаходити ключову ідею, яка дасть можливість кожному виявляти творчість, неординарний підхід, і водночас об’єднуватиме всіх, а також формувати цілі на рівні мрії, для того щоб провокувати людей на пошук нестандартних рішень, вихід із стану комфорту;

• щоб реалізувалися кращі ідеї, важливо вміти долати бар’єри у спілкуванні між людьми, створювати умови для постійного професійного та особистісного зростання кожного працівника, незалежно від посади, віку, досвіду тощо.

В одному з інтерв’ю Дж. Уелч сказав: “Швидкість прийняття і реалізації рішень останніми роками стала головною рисою, що характеризує як компанію, так і менеджера. Якщо ти хочеш мати сьогодні успіх, ти повинен постійно мінятися і підштовхувати до цього підлеглих. Ти повинен, спілкуючись з ними, ставитися до них з великою повагою. Тоді вони будуть вирощувати з маленького зернятка успішні ідеї” [130]. Такої ж думки й Акіо Моріта, засновник фірми “Соні” (Sony): “Працюючи з людьми, ми зрозуміли, що вони трудяться не тільки заради грошей і що гроші — не найкращий спосіб, щоб їх стимулювати. Щоб стимулювати людей, їх треба зробити членами сім’ї і ставитися до них з повагою” [220]. Ця думка також співзвучна із висловлюванням Томаса Дж. Уотсона-старшого, президента американської фірми ІВМ: “Поставлене нами питання про розвиток людських взаємин було продиктоване не альтруїзмом, а просто переконанням, що якщо ми будемо поважати наших людей і допомагати їм поважати себе, то це дасть компанії найбільші прибутки” [288]. А Генрі Форд вважав, що його “секрет успіху полягає у вмінні розуміти погляд іншої людини і дивитися на речі з її та свого поглядів” [344].

Провідний міжнародний експерт з питань культури бізнесу і лідерства Уоррен Бенніс, який написав понад 2000 статей та 25 книг, був радником у чотирьох президентів Сполучених Штатів Америки, підкреслює, що нове тисячоліття вимагає від менеджерів мислити перспективно, мати здатність розуміти розмаїття світу і вміння спілкуватися та взаємодіяти з людьми, які вже щось знають та вміють [184]. Його думку продовжує відомий російський учений В.Л. Іноземцев, який пише про те, що в сучасних умовах ефективно управління творчими особистостями потребує від менеджерів нових, ніж раніше, якостей. Успіх найкращих керівників корпорацій (наприклад, Білла Гейтса, Майкла Делла та ін.) обумовлений не тим, що вони контролюють більшу частину капіталу своїх компаній, а тим, що вони заснували бізнес, який став головним проявом їхньої творчої натури, що вони стали живою історією і легендою компанії [113].

Коли взагалі спеціаліст, що закінчив певний навчальний заклад, стає менеджером у повному розумінні цього слова? Не тоді, коли отримав диплом про здобуття вищої освіти. На думку видатних менеджерів, це відбувається лише тоді, коли у нього з'являється відчуття відповідальності за свої дії та за дії інших людей. Відповідальність — це розуміння, що після певної дії вороття назад немає і за те, що зроблено, треба відповідати. Менеджеру весь час треба робити вибір і відповідати за нього. Справжнім менеджером стає той, хто добре розуміє це і діє відповідним чином.

Видатні менеджери й спеціалісти з менеджменту вважають, що сучасний менеджер повинен не тільки нести відповідальність, а й бути успішним у своїх діях. Успіх — це реалізована мета. Коли результати, отримані менеджером, відповідають поставленим цілям, можна вважати, що він діяв успішно. Звичайно, для того щоб мати успіх, менеджер повинен вміти ставити ціль, мати бажання її досягти, вірити у свої сили, мати сильний характер, розвинений інтелект та інтуїцію, добрі здібності, відповідні знання та вміння. Серед складових успіху

називають працю, старанність, наполегливість, захоплення справою, постійний пошук і самовдосконалення [330].

З психологічного погляду успіх — це переживання радості, задоволення від того, що результат, якого хотіли досягти, збігся з надіями, очікуваннями або навіть перевершив їх. На основі цього формуються нові, більш сильні мотиви діяльності, підвищується рівень самооцінки. І якщо успіх стає стійким, постійним, то у людини з'являється додатковий заряд енергії. Успіх має дві сторони: індивідуальну (це особистісне переживання радості) і колективну (коли оцінка досягнень особистості приймається всіма). Оптимальний варіант — коли радість одного стає радістю для інших, а не викликає заздрощів. Успіх, визнання, самоповага, авторитет, матеріальна вигода, рівень відповідальності і професійне зростання є атрибутами успішної кар'єри менеджера.

В узагальненому вигляді “рецепт” успішного менеджера-лідера можна подати з такими складовими:

- *знання* — успішний лідер має бути добре обізнаним у всіх бізнес-процесах та тонкощах галузі, в якій він працює;
- *стратегічне мислення* — необхідні вміння збалансовувати довго- та короткострокові стратегії, усвідомлювати передбачувані та непередбачувані результати, а також стратегічна поведінка, яка ґрунтується на креативному баченні;
- *самооцінка* — ті люди, які адекватно усвідомлюють свої здібності, позитивні та негативні риси, мають хорошу основу для саморозвитку та самовдосконалення;
- *сприяння розвитку інших* — це найвищий рівень містецтва лідера. Він передбачає персональний та професійний розвиток, всебічно сприяє індивідуальному та організаційному успіху;
- *комунікаційні здібності* — необхідні навички передавати та висловлювати свої ідеї та переконання, поширювати інформацію та знання.



Шлях менеджера до успіху буде значно легшим, якщо він керуватиметься позитивним ставленням до дійсності. Ніколи не слід думати: “я цього не зможу”. Позицією, що веде до успіху, буде така установка: “сподіваюсь, що я зможу це зробити”. Звичайно, таке ставлення треба підкріплювати знаннями та вміннями. Дослідження свідчать, що люди з такою позицією заробляють удвічі більше, ніж ті, в яких її немає [109, с. 33]. Кажуть, що успіх — це 10 % везіння і 90 % — потіння. Мудрість полягає у тому, щоб радощі від успіху не породжували спокій, а відчуття можливої поразки не паралізувало волю. Треба вміти визнавати помилки, розглядати їх як набутий досвід, не допускати, щоб вони повторювались. В одній компанії помилка менеджера обійшлася їй у 450 доларів збитків. Керівництво компанії не звільнило менеджера з роботи, але замовило для нього спеціальний значок з надписом “За втрачену вигоду”. Тим самим менеджера було попереджено, що він має право на помилку, але не має права здійснювати ту саму помилку двічі і що його дії наперед повинні бути успішними.

Спеціалісти з управління та психології зазначають, що успіх менеджерської діяльності залежить не стільки від професійних знань визначень, а й від суто людських якостей, зокрема від умінь спілкуватися та взаємодіяти з людьми. Нещодавно в Інституті Геллапа з метою вивчення джерел успіху менеджерів було проаналізовано 1500 відомих людей, вибраних із довідника “Хто є хто в Америці?” Вивчення дало можливість виділити такі загальні риси, які були притаманні цим успішним учасникам дослідження: здоровий глузд; знання своєї справи; упевненість у своїх силах; високий загальний рівень розвитку, інтелекту; здатність доводити справу до кінця; творчий потенціал; цілеспрямована вдача; здатність ефективно спілкуватися з людьми. Ще однією рисою, в разі втрати якої навіть успішний раніше підприємець починає втрачати прибутки, є недостатня захопленість справою. Як тільки втрачається бажання йти на роботу вранці і затримуватися допізна, щоб зробити все заплановане,

то це початок втрати ділового успіху. Таке ставлення починає негативно впливати на взаємини з клієнтами, партнерами по бізнесу, з підлеглими. Якщо це трапиться, і менеджер це зрозуміє, але нічого не зможе змінити, то йому слід змінити своє заняття. Водночас, за дослідженнями, лише двоє зі ста менеджерів отримують радість від своєї роботи, інші турбуються лише про те, щоб мати хорошу атестацію, а не вносити інновації [230].

Водночас довготривалий успіх та благополуччя можуть послабляти здатність менеджерів приймати правильні рішення і врешті-решт призводять до краху (як це трапилося, наприклад, з титаном медіа-бізнесу Робертом Максвеллом або з відомою інноваційною компанією “Енрон” (Enron)). Журнал Fortune писав про те, що серед банкрутів, кількість яких збільшується з кожним роком, велику чисельність становлять відомі компанії з числа тих, що входили до Fortune-500. Зазначається, що основною причиною цього стала самозаспокоєність, яка була породжена довготривалим і стійким успіхом. Сигнали, які їм посилало зовнішнє середовище, залишилися непоміченими і не викликали зміни стратегічного мислення у менеджерів компаній. Для того щоб таке не трапилося, М. Делл, Голова корпорації “Делл Комп’ютерс” (Dell Computers), встановив правило: коли успіх досягається, його оспівують 5 секунд, а далі настають 5 годин обговорення того, що могли б зробити краще [302].

На сьогодні в Україні виробничі досягнення практично не залежать ні від галузі, ні від величини підприємства — вирішальну роль відіграє менеджер, його здібності та воля [242]. Для України проблема підготовки успішних менеджерів, які вміють ефективно взаємодіяти з іншими людьми, є вельми нагальною. Проте за проведеними дослідженнями [33; 166, с. 117] лише третина директорів є такими, що більш-менш відповідають ринковим критеріям і мають необхідні якості як підприємці, лідери, реформатори. 42 % від загальної кількості керівників становлять такі, що неспроможні розв’язувати складні

проблеми виходу своїх підприємств із стану кризи. На підставі досліджень зроблено висновок, що український керівник у своїй масі ще не став менеджером як за своїми генетичними здібностями, так і за знаннями стратегічного й оперативного менеджменту. При цьому зазначається, що суттєвою вадою сучасного менеджменту є брак корпоративної культури, низький рівень культури спілкування менеджерів.

Для того щоб в Україні відбулися позитивні зрушення в управлінні, менеджмент повинен стати “загальною і головною функцією суспільства” (за виразом Пітера Друкера). Українські спеціалісти з менеджменту [33] наголошують на необхідності “менеджерської революції” в Україні, тобто перетворенні менеджера на ключову фігуру високоефективного управління. “Менеджерська революція” відбудеться тоді, коли кожний працівник, задіяний менеджментом, чітко розумітиме, для чого приймаються рішення, коли він буде особисто зацікавлений у їх виконанні, коли рівень його доходу залежатиме безпосередньо від його особистої енергійності, якостей менеджменту та успішності підприємства. Тільки тоді в людині буде витравлено психологію раба, відбудеться необхідний поворот у свідомості людей і в суспільстві загалом. При цьому варто враховувати як тенденції розвитку світового менеджменту, так і ментальність українського народу. До того ж менеджери повинні бути не просто “освіченими”, а здатними професійно і компетентно на основі сучасних знань приймати рішення, працювати з людьми, виходячи з вимог часу, потреб країни, цінностей та ідеалів українського народу.

Як бачимо, практично всі керівники успішно діючих компаній, відомі менеджери із світовим ім'ям, провідні спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що результати діяльності менеджера багато в чому залежать від ефективності міжособистісного спілкування, вмінь організовувати спільну діяльність інших людей. У зв'язку з цим можна сказати, що *спілкування є інструментом професійної діяльності менеджера*. Мене-

джери часто не усвідомлюють справжній потенціал та вагу цього інструменту. “Ефективна комунікація не лише залучить найкращих гравців у вашу команду, а й попередить конфлікти та стимулюватиме розвиток нових ідей. Оволодіння технічними особливостями різних каналів комунікацій не лише спростить та пришвидшить саму комунікацію, а й зробить її більш зрозумілою. І що найважливіше: ефективна комунікація призводить до зростання продуктивності” [161]. Тому цей інструмент слід свідомо опановувати. Бо інакше можна стати схожим на героя такої оповідки. Йшов якимось один мудрець через ліс і зустрів лісоруба, який поламаною тупою пилою намагався перепилити велике дерево. Було видно, що працює він вже давно і дуже стомився. “Що ти робиш?” — запитав його мудрець. “Не бачиш, я працюю!” — сердито відповів лісоруб. “Але якщо ти загостриш свою пилку, то справи підуть набагато швидше”, — порадив йому мудрець. “Не заважай, мені ніколи, бачиш, я працюю”, — відповів уперто лісоруб. Так і ми, починаючи щось робити, не думаємо про те, що треба спочатку підготувати та загострити свої інструменти. Дослідження свідчать, що молоді менеджери не завжди розуміють, що спілкування та його культура є їхнім інструментом професійної діяльності. Щоб стати справжнім професіоналом у своїх діях, менеджеру слід добре знати етичні засади та психологічну природу спілкування.

### Питання для обговорення

1. Що таке спілкування і чи можливе існування людства без спілкування?
2. Чи вміємо ми спілкуватися?
3. Чи може менеджер виконувати свої професійні обов'язки без взаємодії з іншими людьми?
4. Скільки робочого часу витрачає менеджер на спілкування?
5. Що таке ділове спілкування та які його особливості?

6. У чому полягає сутність спілкування як обміну інформацією?

7. Що таке взаємодія?

8. Що таке сприймання іншої людини?

9. Що таке культура спілкування й у чому полягають її цінність і творчість?

10. Які риси повинен мати менеджер-професіонал з погляду видатних спеціалістів з менеджменту?

11. Коли можна сказати, що діяльність менеджера є успішною?

12. Чи згодні Ви з тим, що культура спілкування є інструментом професійної діяльності менеджера?

13. У чому полягає сутність “менеджерської революції” в Україні?

### *Для розгляду на практичному занятті*

Розглянути хронометраж робочого дня менеджера (виділити всі робочі моменти, пов’язані зі спілкуванням та взаємодією з іншими людьми).



## ТЕМА 2

### ЕТИЧНІ ЗАСАДИ СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА

*Хороші менеджери не тільки роблять гроші,  
але й створюють сенс існування для людей.*

*Р. Уотермен*

- ✓ Ділова етика в бізнесі.
- ✓ Етичні кодекси, їх значення для формування етичної поведінки в організації.
- ✓ Мораль, моральні цінності та моральна культура.
- ✓ Роль менеджера у формуванні етики поведінки та спілкування.

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- сутність ділової етики в бізнесі;
- сутність етичних кодексів, їх види та типи;
- функції корпоративних кодексів та їх структуру;
- золоте правило моральності;
- роль моральних цінностей у житті людини та її взаємодії з іншими;
- сутність та рівні моральної культури спілкування;

### вміти:

- обґрунтувати роль та значення етики взаємодії і спілкування для розвитку бізнесу;
- аналізувати особистісні цінності людини;
- визначати рівні моральної культури спілкування;
- розробити структуру корпоративного кодексу в організації.

### Ключові поняття

Ділова етика, етика бізнесу, етичний кодекс, мораль, цінності, ціннісні орієнтації, моральні норми, моральна культура, моральна культура спілкування.

## 2.1. Ділова етика в бізнесі

У кінофільмі Ельдара Рязанова “Жорстокий романс” героїня звертається до купця за допомогою, а він їй відповідає: “Не можу. Я дав купецьке слово”. — “А що ж таке — це купецьке слово?” — “Це важкі ланцюги, які я не можу розірвати”. Купецьке слово, слово честі офіцера — це етичні принципи, які визначали життя та діяльність наших предків. Відомо, що за кордоном дуже часто великі угоди здійснюються по телефону. Водночас, відомо також, що інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, бо не довіряють нам, оскільки наші підприємці не завжди дотримуються не тільки слова, а й підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, ділову етику.

Етика — це уявлення про правильну або неправильну поведінку під час досягнення конкретної цілі [144, с. 394]. **Ділова етика** — це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх спілкування і взаємодії. Вона виявляється як на мікрорівні — це моральні відносини в організаціях, так і на макрорівні — це моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності. Ділова етика регулює відносини бізнесмена, підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками тощо. З огляду на неї відбувається [54, с. 14—16]:

- *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права. Йдеться про виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції; додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків, прав захисту промислової власності, справедливих умов здійснення спільної підприєм-*

ницької діяльності. Окремі норми ділової етики включаються в умови договорів, як наприклад: сумлінне виконання зобов'язань, дотримання інтересів контрагента, умов договору, розумної дії та ін.;

- *виконання норм та правил державного регулювання*, що встановлюють заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності. Повага до закону є одним з найважливіших життєвих принципів, яким повинен керуватися бізнес, бо він може нормально розвиватися тільки в правовій державі на основі розвиненого законодавства. Водночас держава повинна сприяти підвищенню етичних норм та культури бізнесу стимулюванням чесності, сумлінності і порядності та покаранням за порушення моралі відповідними санкціями;

- *регулювання відносин бізнесу із споживачами*. Йдеться про сумлінне ставлення до споживача. Реклама повинна мати чесний та достовірний характер, а також задовольняти вимоги споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, що випускаються на ринок. Передбачається обов'язкове дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції, забезпечення інтересів споживачів;

- *відносини бізнесу із суспільством*. Передбачається, що керівники зобов'язані приймати рішення і здійснювати дії, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників самої організації, так і суспільства загалом;

- *культури ділового партнерства* — дотримання партнерських відносин, побудованих на довірі, добропорядності, чесності, почутті обов'язку, вмінні тримати своє слово; виключення обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера та ін., а також забезпечення етичного ставлення підприємця до своїх працівників, повага до людей та почуття гуманності.

**У міжнародній комерційній практиці етика бізнесу** — це сукупність норм і правил, розроблених і прийнятих на багатосторонній основі, які визначають відносини між господарськими суб'єктами різних країн, що виступають контрагентами в міжнародних угодах. З міжнародних етико-правових норм повинні виходити багатосторонні угоди, резолюції, декларації, документи, що виробляються міжнародними економічними організаціями (як міжурядовими, так і позаурядовими), до яких приєдналася країна — учасниця міжнародної угоди. Оскільки міжнародний бізнес має на увазі як ділові операції між фірмами, що виступають як незалежні суб'єкти ринку, так і внутрішньофірмові операції, які здійснюються в межах транснаціональних корпорацій (ТНК), що розташовані в різних країнах і взаємодіють між собою, то регулювання етико-правових відносин охоплює міжнародну комерційну практику в цілому і всі види операцій, які здійснюються фірмами [54].

Джим Коллінз у книзі “Від хорошого до великого”, яка за рейтингом увійшла до кращих бізнес-книжок, написаних за останніх двадцять років, писав: “поєднуючи культуру дисципліни з етикою підприємництва, ви отримуєте магію видатних результатів” [138]. На жаль, доводиться констатувати, що серед тих, хто сьогодні займається бізнесом, є чимало таких, хто перебуває у суперечності із законодавством та етичними вимогами. Тому бізнесова діяльність у свідомості людей погано пов'язується з мораллю, етикою та культурою. Однією з причин є тотальна криза довіри як морально-психологічної основи ділових взаємин [39, с. 86—124]. Згідно з проведеними опитуваннями 65 % респондентів вважають, що загальний рівень ділової етики в Україні за останніх десять років знизився. Серед сумнівних видів ділової активності, що дедалі частіше застосовуються, опитувані назвали хабарі, підробку документів, неправильні фінансові звіти, маніпулювання, цінову змову. За результатами опитування, 80 % населення України негативно оцінюють роботу чиновників, вважають їх хабарниками. Згідно

з іншим опитуванням понад 40 % респондентів зазначили, що начальство змушує їх робити те, що вони вважають неетичним. Наше суспільство має цинічний погляд на етичні стандарти й норми управління, бо всі знають, що керівникові іноді доводиться поступатися моральними принципами у своїй діяльності. Проте декого це зовсім не шокує, а дехто вважає це невід'ємною частиною бізнесу [248, с. 113]. На запитання, що треба робити, щоб досягти успіху в бізнесі, молоді люди в основному відповідають так: "брехати", "не мати совісті", "виявляти наглість" [197, с. 98].

У зв'язку з цим, чи можна говорити про етику бізнесу? Іноді кажуть, що поняття "етика бізнесу" є оксюмороном (поняття, введене П. Друкером), тобто суперечливим у самому поєднанні слів, протилежних за своїм значенням (типу "мокрый вогонь" або "гарячий сніг") [149]. До того ж про яку культуру, про яку етику можна говорити в умовах жорсткої конкуренції, боротьби за виживання, пресингу з боку владних структур? На жаль, у нашому суспільстві бізнес-діяльність асоціюється з жорсткою поведінкою щодо один одного. Проблема полягає у тому, що те, що є благом для одного, не завжди буде благом для другого. У такому разі виникає своєрідна моральна суперечка, коли кожна із сторін вважає свою (і тільки свою!) позицію правильною. Але ж на рівні здорового глузду ми розуміємо, що економіка може бути ефективною, бізнес успішним тільки тоді, якщо його учасники керуватимуться загальнолюдськими моральними цінностями. Хто ж захоче мати справи, тим паче довгострокові відносини, з партнерами, яким не можна довіряти? Тому менеджерам для успішного бізнесу необхідно формувати імідж "хорошого", надійного партнера. І ті, хто це розуміють, докладають багато зусиль та коштів для створення позитивного іміджу і його постійного підтримання, щоб партнери по бізнесу та клієнти ставилися до них з довірою. Якщо ж повсякденні дії не відповідають такому іміджу, то рано чи пізно партнери підуть геть,

клієнти втратять довіру. Наслідком цього може стати банкрутство організації.

Розвинені країни світу дуже піклуються про формування позитивного іміджу своїх компаній та його повсякденне підтримання. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки в законодавстві щодо бізнесу враховуються такі загальнолюдські цінності, як чесність, прямота, довіра та справедливість у комерційних стосунках. Тут великого значення надають розкриттю інформації як одному з правил етики бізнесу. Це робиться для того, щоб не допускати монопольного становища виробників на ринку; не давати можливості комусь диктувати суспільству свої умови та стандарти поведінки; не допускати переваг іноземних компаній над національними тощо [54, с. 19]. В американському бізнесі неетичною поведінкою є хабарництво, шахрайство, корупція, несплата податків (це переслідується законом). Якщо менеджера буде піймано на тому, що взяв цінний подарунок від клієнта, то від його послуг компанія відразу відмовляється, хоча він і є успішним менеджером і приносить компанії прибуток.

Говорячи про етику бізнесу, відомий менеджер Джордж Сорос у книзі "Криза світового капіталізму" пише, що сучасне суспільство страждає від гострої нестачі загальнолюдських цінностей і що ринкові цінності проникли в такі галузі суспільства, які раніше керувалися неринковими відносинами (наприклад, політику, право, медицину, освіту тощо), і накладають на них, а також на міжособистісні взаємини свій відбиток. Особливо це виявляється в країнах з перехідною економікою, де моральні норми іноді розглядаються як перешкода для досягнення прибутків, а соціальні цінності поступаються ринковим. Коли ж мотив прибутку підноситься до рівня морального принципу, то починає процвітати корупція. Тоді компанії, що створюються, наприклад, у галузі охорони здоров'я, працюють не заради спасіння життя людей, а для того, щоб отримувати прибуток. А найгіршим є те, що в такому

суспільстві про людей судять не за їх чеснотами, діловими і розумовими здібностями, а за тим, скільки грошей вони приносять. “Зведення прибутку в ранг етичного принципу — це найбільша помилка людства, — пише Дж. Сорос, — а підміняти меркантильними цінностями всі інші — означає штовхати людство в напрямі небезпечного дисбалансу і подавляти всі людські сподівання” [314].

Для успішного розвитку підприємництва і суспільства загалом таку ситуацію слід змінити. Кращі організації, їхні менеджери це роблять, викладаючи свої морально-етичні норми і правила у формі кодексів.

## 2.2. Етичні кодекси, їх значення для формування етичної поведінки в організації

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, Десять заповідей Старого Заповіту). **Кодекс етики** в бізнесі — це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними [54].

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття “етичні кодекси”. Вчені виділяють такі **типи етичних кодексів**:

- *кодекси, які регулюють документ* з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);

- *кодекси, які регулюють зобов'язання* перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;
- *кодекси, які включають положення* про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це кодекси корпоративні;
- *кодекси, які визначають міжособистісні стосунки* в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійні.

Розглянемо корпоративні кодекси, які регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Вважають, що родоначальниками **корпоративних кодексів** були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки президента Р. Ніксона. Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Кожен, хто ознайомлений з історією створення та розвитку відомої американської компанії IBM, погодиться з тим, що своїм успіхом вона великою мірою зобов'язана морально-етичним ідеям її засновника Т. Дж. Уотсона-старшого. Він, як честолюбний підприємець, безумовно, хотів бачити свою компанію успішною, але, маючи власні моральні цінності, не хотів це зробити у будь-який спосіб. Він вирішив об'єднати людей,

що у нього працюють, єдиною метою, і для цього розробив кодекс поведінки працівників, принципи якого дуже прості: 1) кожна людина заслуговує на повагу; 2) кожний клієнт компанії має право на особливу увагу та найкраще обслуговування; 3) все, що робиться в компанії, повинно постійно вдосконалюватися. Цей підхід став стрижнем існування і діяльності компанії. Встановлених етичних принципів дотримуються й нині всі працівники компанії — від адміністраторів найвищого рангу до підсобників. Мабуть тому за роки існування IBM тут нікого не звільнили через скорочення програм, штатів, асортименту продукції або бюджету. Але незалежно від посади розлучалися з тією людиною, яка порушувала моральні норми компанії і не бажала співпрацювати з іншими [288, с. 60—67, 263—268].

Етичний кодекс може мати будь-яка організація — як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад: “Кодекс ділової етики” “Проктор енд Гембл” (Procter and Gambl), “Кодекс принципів ділової етики” “Юнілевер” (Unilever), “Зведення правил ділової етики” (Галф), “Зведення загальних ділових принципів компанії” “Ройял-датч-Шелл” (Royal Dutch Shell), “Кодекс ділової поведінки” “Кока-кола” (Coca Cola). За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50 % всіх інших мають етичні кодекси [54]. У кодексі етики компанії “Епл Консалтинг” (Apple-Consulting), що вже кілька років працює в Україні, серед іншого записано: “Консультанти компанії беруть на себе зобов’язання ставити інтереси поточних та перспективних клієнтів понад власні, зберігати незалежність поглядів і дій, тримати справи своїх клієнтів у суворому секреті, прагнути постійно підвищувати свою професійну майстерність, дотримувати і розвивати стандарти управлінського консультування, підтримувати честь і гідність професії і дотримуватися високих стандартів особистої поведінки”. Останнім часом етичні

кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації. Ключовими стандартами компетенцій (робочої поведінки) в них є такі: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

- *управлінську* — регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
- *розвитку корпоративної культури в організації* — транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
- *репутаційну* — формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В *ідеологічній* частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має головною метою створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації. *Нормативна* частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем — клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.



Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

- керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;
- впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;
- обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище;
- філософія доводилася до споживачів під лозунгом: "Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами".

**Професійні кодекси** виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах та ефективні для "вільних професій". Професійна етика — це конкретно визначений набір моральних норм, який слугує керівництвом поведінки в тій чи іншій професійній діяльності. Тому професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Одним з перших професійних кодексів стала клятва Гіппократа — кодекс лікарів. Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств тощо. Наприклад, Спілка промисловців та підприємців Росії створила комісію з етики та розробила "Хартію корпоративної і ділової етики", в якій передбачається оголошення бойкоту тим підприємцям, які порушують ділову етику. Ця хартія розглядається як крок до цивілізованого вирі-

шення суперечностей між підприємцями. Кодекс етики і стандартів професійної практики затвердила нещодавно створена Українська асоціація менеджерів-консультантів. У ньому закріплено, що члени асоціації зобов'язуються зберігати високий етичний і громадянський рівень діяльності, здійснювати її таким чином, щоб слугувати суспільству відповідно до існуючих професійних стандартів компетентності, об'єктивності та чесності.

На Третьому Європейському симпозиумі з менеджменту, який відбувся у 1973 р. у м. Давосі, було зроблено спробу упорядкувати етичні норми менеджменту. Було запропоновано примірний кодекс з етики поведінки менеджерів. У ньому було закладено, що професійним завданням менеджера є служіння клієнтам, акціонерам, працівникам і суспільству, приводилися в рівновагу їхні інтереси, які часто суперечать одне одному [31, с. 47].

Багато великих фірм та корпорацій на Заході, приймаючи етичні кодекси, вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Нині це вже норма, а не виняток. Досвід у цьому напрямі США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Організації набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж потім компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Окремі організації в Україні також вже мають певний досвід організації етико-психологічної підтримки працівників. У деяких вищих навчальних закладах, наприклад, працюють психологічні служби, завданнями яких є сприяння повноцінному особистісному й інтелектуальному розвитку студентів, профілактика і корекція відхилень у ньому. У Київському гуманітарному інституті, наприклад, здійснюється програма психологічної підтримки підготовки менеджерів. На окремих підприємствах України створено етичні служби, а в деяких — про-

токольні служби, які забезпечують дотримання етикету у взаєминах з іноземцями, особливо під час встановлення контактів та проведення офіційних переговорів. Проте такий досвід поки що впроваджується повільно. Більшість керівників ще не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки людей. Не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

З поширенням міжнародних економічних відносин проблеми етичного регулювання бізнесу наприкінці минулого століття набули інтернаціонального характеру. У зв'язку з цим зусиллями ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної торгової палати було прийнято міжнародні зведення правил, що регулюють поведінку суб'єктів господарської діяльності, які займаються міжнародним бізнесом. Значну роботу в цьому напрямі веде і Рада Європи. Міжнародною торговою палатою було прийнято два зведених документи, адресованих підприємцям, про загальні норми поведінки інвесторів в іноземній державі та в боротьбі з корупцією [54].

Особливого значення це питання набуло в зв'язку з розширенням діяльності транснаціональних компаній (ТНК). Вони через свою організаційну структуру не можуть бути об'єктом регулювання і підлягати праву однієї держави. Саме тому було поставлене питання про створення та прийняття кодексу міжнародної поведінки для них. Проект кодексу поведінки ТНК, розроблений в ООН, було прийнято у 1980 р., а переглядався він та уточнювався в 1985 і в 1988 рр. Робота над кодексом триває й нині. З метою регулювання діяльності ТНК в етичному плані розглядалися такі питання:

- забезпечити повагу з боку транснаціональних корпорацій до національного суверенітету країн, в яких вони оперують, і зобов'язати дотримуватися місцевих законів, постанов та адміністративних розпоряджень;

- зобов'язати ТНК відповідати у своїй діяльності цілям, пріоритетам і політиці країн, в яких вони оперують, а також поважати місцеві соціальні та культурні принципи і цінності;
- забезпечити повагу з боку ТНК до прав людини і загальних свобод;
- заборонити ТНК втручатися у внутрішньополітичний процес суверенних держав та у міждержавні відносини;
- утримати ТНК від корупції в економіці та політиці.

Велике значення міжурядовими організаціями, об'єднаннями підприємців різних країн надається питанням етичного регулювання рекламної діяльності, встановленню нормативів та етичних норм, які мають бути покладені в основу національного законодавства щодо реклами. Міжнародною торговою палатою вже розроблено Міжнародний кодекс рекламної діяльності, яким керуються підприємці в 17 країнах. У ньому містяться етичні норми і стандарти рекламної діяльності, основні з них такі: реклама має бути законною, пристойною, чесною і правдивою; вона повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції, загальноприйнятим у комерційній діяльності; вона не повинна зловживати довірою громадськості та споживача і не повинна вводити споживача в оману [54].

Отже, розвиток партнерських відносин і зростаюча залежність бізнесу організацій як на національному, так і міжнародному ринку стимулювали розвиток ділової етики. Етичні вимоги знаходять відображення в корпоративних і професійних кодексах і стають ядром корпоративної культури організацій.

### 2.3. Мораль, моральні цінності та моральна культура

Моральні засади спілкування, а водночас моральні правила і норми, які регулювали людську взаємодію, закладались у процесі розвитку людського життя. Ці правила та норми накопичувались, з одного боку, у звичаях та писаних і неписаних традиціях народів різних країн, а з іншого — вони узагальнювались у працях мислителів і науковців, які осмислювали універсальні етичні правила й норми, традиції та закони.

Ще у Стародавньому Єгипті етичною вимогою була така: “Не май злих намірів щодо інших людей, інакше боги покарають тебе” [261]. У найбільш загальному вигляді етичні пошуки дійшли до наших днів у *Золотому правилі моральності*. В етиці так називають біблійну заповідь: “У всьому, як хочете, щоб з вами поводитися люди, поведіться і ви з ними”. Як бачимо, у цьому правилі закладено одне з перших в історії людства формулювання морального принципу рівності між людьми. Згідно з ним моральні вимоги однаковою мірою мають поширюватися на всіх людей незалежно від їхнього суспільного становища та умов життя. В особистісному плані цей принцип передбачає, що при оцінюванні поведінки інших людей кожна людина має виходити з тих самих вимог, які вона висуває до себе. В уточненому вигляді Золоте правило знайшло відображення в “Моральному (етичному) законі” І. Канта. Він дав таку його інтерпретацію: роби так, щоб ти завжди ставився до людства і в своїй особі, і в особі усякого іншого так само, як до мети, і ніколи б не ставився до нього як до засобу [310]. До речі, на тому, що і в бізнесі повинно діяти Золоте правило моральності наголошує і Дж. Сорос [314].

Ще в давньоруському літописі “Повість временних літ”, складеному монахом Києво-Печерського монастиря Нестором,

подано своєрідний образ “колективної моралі” або, точніше, колективної моральної відповідальності. Логіка цієї відповідальності така, що всі люди, які живуть та страждають разом, мають жити праведно. З часів християнізації Русі церква почала розмежовувати такі поняття, як “злочин” та “гріх”. Якщо “гріх” — це моральна несправедливість або порушення Божого Закону, то “злочин” — це порушення закону загальнолюдського [276, с. 219].

Своєрідним першим моральним кодексом є “Повчання” князя Володимира Мономаха. До етичних норм належать його вимоги: “не лінуйтеся”, “стережіться брехні і пияцтва, і блуду”, “до старшого ставитися треба, як до батька, а до молодих, як до братів” та ін. У його “Повчанні” знаходимо: “...треба мати душу чисту та непорочну, тіло худе, бесіду лагідну і дотримуватися слова Господнього..., мудрих слухати, старшим коритися, з рівними собі і молодшими в любові перебувати, без лукавого умислу бесідувати, а більше вдумуватися, не шаленити словом, не засуджувати мовою, не багато сміятися, соромитися старших; ...поводитися благочестиво, навчитися очима управлінню, язика утриманню, розуму упокорюванню, тілу підкорянню, у думці чистоту дотримувати, спонукаючи себе до добрих справ...; не забувайте того доброго, що ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчайтеся...; жодної людини не пропустіть, не привітавши її і не подарувавши їй добре слово...” [299, с. 194]. Тобто тут вже йдеться про мораль у взаєминах між людьми та спілкуванні.

**Мораль** є формою суспільної свідомості, спрямованою на ствердження самоцінності людини, її прав на гідне і щасливе життя. Це те, що у реальному житті керує поведінкою людини. Коли ми розглядаємо мораль, то маємо на увазі її [70]:

- по-перше, як характеристику особистості, сукупність її моральних якостей (правдивість, чесність, доброчинність та ін.);

- по-друге, як характеристику взаємин між людьми, сукупність моральних норм (вимог, правил, заповідей).

Оскільки людина живе в суспільстві і залежить від нього, то події, які відбуваються в окремій країні та у світі в цілому, змушують її переглядати свою систему цінностей. На ранніх стадіях становлення капіталізму взаємини між людьми як у побуті, так і при вирішенні економічних питань певною мірою регулювалися вищими цінностями, зокрема релігійними. В умовах розвитку ринкових відносин людина стає прагматичнішою, а суспільство під впливом грошей робиться дедалі більше раціональним. Гроші починають виступати засобом будь-якого обміну, зокрема в економіці, в мистецтві, в науці. Проявляється ставлення до себе і до інших як до товару, який можна продати і купити якнайвигідніше. Зрештою сама людина стає товаром [352]. Проте таке суспільство, яке стоїть на шляху “гроші заради грошей”, “виробництво заради виробництва” приречене до морального занепаду, а найгірше те, що до занепаду приводить людей. Для того щоб цього не трапилось, необхідно повернутися, але вже на більш високому рівні, до обов’язкової первинності етичних норм над прагненням досягти економічних результатів будь-якою ціною.

Відомий американський учений, представник неофрейдизму гуманістичної спрямованості Е. Фромм поділяє людей на тих, у кого головна мета життя — “бути” (тобто стати значущою, неповторною особистістю), і тих, які в основному прагнуть до того, щоб “мати” [351]. Люди, які живуть керуючись принципом “*мати*”, обов’язково хочуть щось отримати від будь-якої взаємодії з іншими: роботу, підвищення в посаді, певні знання, грошову винагороду, якусь пільгу для себе та ін. Ці люди страждають, якщо хтось (навіть друзі) отримав більше. Вони старанно готуються до будь-якої зустрічі, продумують тему розмови, спеціально добирають засоби, за допомогою яких впливатимуть на іншого, щоб досягти своєї мети. Вони можуть

здаватися цікавими і приваблювати до себе, але це нерідко лише результат програвання обраної ролі, прихованого бажання маніпулювати іншими. Повною протилежністю таким людям є ті, які керуються в житті принципом “*бути*”. Вони підходять до конкретної ситуації без спеціальної підготовки, їхня реакція безпосередня і продуктивна. Залишаючись завжди собою, вони розраховують на те, що під час спілкування з іншими обов’язково з’явиться щось нове і цікаве. Їх мало турбує те, що вони можуть щось втратити. Ці люди не заздрісні, не страждають, якщо інший має більше. Вони не суперники, а партнери, бо намагаються мати від взаємодії та спілкування з іншими ще й радість, а не перемогу будь-якою ціною.

Етична орієнтація підприємців впливає на їхні ділові та особистісні якості підприємців і тим самим на зміст усіх відносин, у які вони вступають. Основними етичними типами сучасних підприємців сьогодні виступають “акули” та “дельфіни” [319, с. 168—170]. “Акули” — цей тип став першим в історичному часі і більш поширеним; “дельфіни” — це пізніший тип в історичному часі, але починає нині широко стверджуватися. Між ними можна виокремити певні відмінності у ставленні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Етичні типи підприємців та їх моральні цінності

| Ставлення | “Акули”                                                                                                                                                              | “Дельфіни”                                                                                                                                                  |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | 2                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                           |
| До людей  | Люди, крім мене, в основному, погані; вони не цінують добро і розуміють тільки силу. Це об’єкти, які слід використовувати. Конкурент — мій ворог, якого слід усувати | Більшість людей гідні поваги і довіри. Добром можна досягти більше, аніж силою. Щирість і довіра — основа ділових відносин. Інших слід намагатися зрозуміти |

Продовження табл. 2.1

| 1                            | 2                                                                                                              | 3                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>До суспільства</i>        | Це — зібрання людей, одні з яких можуть бути мені корисними, інші — ні                                         | Суспільство слід поважати, а законів дотримуватися                                                                                                                   |
| <i>До себе</i>               | Я кращий за всіх                                                                                               | Я, загалом, непогана людина і гідна поваги                                                                                                                           |
| <i>До світу і природи</i>    | Світ ворожий, реальними є лише матеріальні цінності. Від природи слід брати все, що можна                      | Світ чудовий, а життя — найбільше благо. Цінності існують не лише матеріальні, а й духовні. Природу слід берегти                                                     |
| <i>До духовних цінностей</i> | Може Бог і існує, але його закони і закони бізнесу — різні речі. Проте, вигідно мати репутацію людини віруючої | Є закони, які ми відчуваємо в собі: совість, співчуття до горя інших людей. Я знаходжу у вірі опору і підтримку, а допомагаю іншим тому, що цим самим допомагаю собі |
| <i>До справи</i>             | Моя справа — основа моєї влади, засіб захисту від людей і суспільства                                          | Моя справа — моє призначення, засіб самореалізації. Це можливість жити краще самому і допомагати в цьому іншим                                                       |
| <i>До ризику</i>             | Визначається тільки співвідношенням між очікуваним прибутком і потенційною небезпечкою                         | Визначається розрахунком довгострокових результатів, співвідношенням між очікуваним прибутком і небезпечкою знищити діло, зашкодити іншим людям                      |

Закінчення табл. 2.1

| 1                                 | 2                                                                                                           | 3                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>До мети життя</i>              | Я живу для себе, щоб мати більше грошей, влади, все найкраще і жити якомога довше                           | Я живу, щоб зробити життя — своє та інших — кращим, щоб залишити добру згадку про себе, щоб мати можливість чесно дивитися людям у вічі і користуватися їхньою повагою |
| <i>До засобів досягнення мети</i> | Будь-який моральний вибір визначається тільки матеріальними результатами                                    | Засоби вибираю такі, що відповідають закону і не суперечать моїм моральним принципам. Опора на свої сили і довіру до партнерів                                         |
| <i>До друзів і ворогів</i>        | Потенційно всі люди конкуренти у боротьбі за матеріальні блага, але з деякими можна тимчасово кооперуватися | Потенційно всі люди можуть бути партнерами у взаємовигідному співробітництві. Головний критерій вибору — ділова репутація, подібні ціннісні орієнтації                 |

За даними психологічних досліджень в Україні останнім часом відбувається зміна цінностей (куди поділися такі цінності, як дружба народів, патріотизм, колективізм та ін.). Пріоритетними стають інші цінності — більш приватні, індивідуалістичні. Люди, переважно молодь, орієнтуються на ті цінності, які є важливими для облаштування власного життя. Ті ж цінності, які є важливими для суспільства та держави, їх цікавлять менше. Найчастіше можна почути таке: “А що я від цього матиму?” [369]. Відбувається відчуження людини від суспільства, від інших людей, у деяких домінує бажання отримувати прибутки будь-якою ціною, за рахунок інших. При-

кладом може слугувати випуск та продаж контрафактної продукції, тобто продукції, що випускається з порушенням виключних прав патентовласників, авторських прав (піратське тиражування аудіовідеопродукції, програмного забезпечення, використання чужих товарних знаків тощо). Є дослідження американських спеціалістів цієї проблеми про те, що втрати від виробництва та продажу контрафактної продукції тільки в США становлять мільярди доларів на рік [105]. Тільки за останніх два роки 37 % компаній в усьому світі постраждали від економічних злочинів, при цьому розмір завданих їм збитків становив у середньому близько 2 млн доларів. 47 % опитаних керівників компаній заявили, що шахрайство вплинуло на біржовий курс їхніх акцій. Найпоширенішими злочинами є неправомірне присвоєння чужого майна, перекручування фінансової інформації [420]. Такі дії розглядаються як злочин і до порушників вживаються суворі заходи. У зв'язку з цим Світова організація торгівлі розробила принципово новий документ — Угоду з торгових аспектів прав інтелектуальної власності. У ньому викладено етичні вимоги щодо авторських прав та передбачаються заходи, спрямовані на те, щоб запобігти порушенню прав виробників, серед них: тюремне ув'язнення, грошові штрафи, знищення контрафактних товарів та засобів їх виробництва, моральний осуд у суспільстві.

На думку деяких спеціалістів джерело етичних порушень певною мірою полягає в тому, що ми називаємо успіхом діяльності. Вони зазначають, що негативною стороною успіху є зниження моральної мотивації людини, зокрема керівників, через привілейований доступ до джерел інформації та ресурсів, слабкий контроль за їхніми діями. Постійний успіх зменшує відстань між власними інтересами та аморальністю. Є навіть рекомендації, щоб керівники тримали біля себе етичних менеджерів, які застерігали б їх від небажаних дій.

Звичайно, люди повинні добре заробляти, для того щоб жити в пристойних умовах. Але коли весь час людина присвя-

чує тільки роботі і заради грошей, ігноруючи власні потреби та інтереси сім'ї, то вона врешті-решт рано втрачає здоров'я, не народжує нових ідей, перестає бути цікавою для спілкування з іншими. Для того щоб таке не трапилося, треба все-таки більше орієнтуватися на принцип "бути", а не на принцип "мати" (врешті-решт, те, що маєш, з собою не забереш, а в житті людині хочеться залишити свій слід. Його залишають, як правило, ті, хто віддає себе і свою працю для інших).

Моральні відносини у суспільстві спираються на цінності. **Цінності** — це об'єкти, явища та їх властивості, а також абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали і виступають завдяки цьому як еталон [144, с. 367]. Це те, що людина найбільше цінує у житті, оточуючому її світі, людях, матеріальній та духовній культурі; це те, чим вона особливо дорожить і чому надає найважливіше значення [229, ч. 2, с. 306]. Цінності бувають очікувані та реалізовані. Психологи вважають, що суспільні ідеали засвоюються особистістю і вже як "модель того, що повинно бути" штовхають її до активності, у процесі якої відбувається їх предметне втілення; ці ж предметно втілені цінності, у свою чергу, стають основою для формулювання суспільних ідеалів і так нескінченно. Розкриваючи смислову природу цінностей, психолог Д.А. Леонтьєв пропонує розглядати їх не тільки як "ідеал", а й як модель того, що повинно бути [179, с. 227]. Особливу роль відіграють цінності, які людина ставить перед собою як цілі. Тоді все те, що вона робить для їх досягнення, набуває особливого змісту. При цьому відбувається перенесення ваги із самої цілі на процес діяльності [373]. Звичайно, коли розглядаємо цінності, накопичені людством, то відзначаємо такі як добро, обов'язок, відповідальність, справедливість, честь і гідність людини, совість тощо. Вони помітно впливають на поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування. Якщо співрозмовники, наприклад, під час вирішення конфлікту демонструють свою відповідальність за стан справи, вміння бути

справедливими щодо опонента, бажають не лише собі, а й співрозмовнику добра, то є багато шансів, що вони досягнуть злагоди, а їхнє спілкування відбуватиметься на гуманістичному рівні.

Цінності можуть бути особистісними і колективними, або корпоративними. *Під колективними, або корпоративними, цінностями* розуміємо громадське значення і гідність людської особистості; моральні характеристики дій посадових осіб — керівників та рядових працівників; моральні норми, принципи, ідеали, якими керуються в організації. *Особистісні цінності* поділяють на кілька груп:

- до першої групи особистісних цінностей відносять *матеріальні* (тобто все те, що підтримує фізичну і розумову активність людей) — здоров'я, безпеку праці, матеріальний добробут, професійну майстерність та ін.);
- до другої групи відносять *соціальні* цінності (соціальну повагу, соціальні досягнення, соціальну активність тощо). Сприйняті особою соціальні цінності, що виступають метою життя та основними засобами їх досягнення і тому набувають функції важливих регуляторів її соціальної поведінки, виступають як *ціннісні орієнтації*. Деякі психологи визначають ціннісні орієнтації як усвідомлене уявлення особистості про власні цінності. Вони впливають на мотивацію особистості, формують її концепцію істини і справедливості, свободи і відповідальності, сенсу життя, добра й зла та ін. [180];
- до третьої групи відносять найбільш абстрактні цінності — *духовні*, або моральні (вони, в свою чергу, диференціюються на пізнавальні, естетичні, гуманістичні та ін.). Саме моральними цінностями визначаються установки на взаємодію та спілкування між людьми.

Крім того, спеціалісти виокремлюють ще цінності, які закріплюються у життєдіяльності і виявляються як якості осо-

бистості — комунікабельність, активність, допитливість, співчуття та ін.; а також найбільш характерні способи поведінки особистості, які виявляються в реалізації і закріпленні цінностей-якостей [16, с. 35].

Відомий експерт з питань моральних цінностей М. Рокіч поділяє їх на такі, що представляють мету або стан, якого бажано досягти (*термінальні цінності*) та такі, що представляють метод або засоби досягнення мети (*інструментальні цінності*). Це відповідає традиційному поділу на цінності-цілі та цінності-засоби. До *першої групи* М. Рокіч відносить: активне та продуктивне життя, життєву мудрість, здоров'я, цікаву роботу, красу природи та мистецтва, кохання та щасливе сімейне життя, матеріальну забезпеченість, наявність добрих та вірних друзів, самопізнання та саморозвиток, свободу, щастя інших людей, творчість, упевненість у собі; до *другої* — акуратність, вихованість, високі запити, життєрадісність, дисциплінованість, незалежність, нетерпимість до недоліків, освіченість, відповідальність, раціоналізм, самоконтроль, сміливість у відстоюванні своїх поглядів, тверду волю, терпимість, широту поглядів [271].

У духовному відношенні цінності творять або відроджують саму людину з усіма її потребами [200]. Відомий учений протоієрей Олександр Мень писав: "Якщо в людині не розвивається дух людськості, вона рано чи пізно стане "споживачем", циніком, обивателем, зробить символом своєї віри шкурницькі інтереси. Головна наша біда — це розмивання духовних цінностей. Недарма останнім часом з'явилося таке поняття, як "екологія культури" [210, с. 72—78].

Людина співпрацює з іншими, якщо розкриває свій потенціал совісті та любові. Тоді для неї набувають значення лише такий спосіб життя, такі дії, які гармонізують її інтереси з інтересами інших на основі гуманістичної моралі. Тоді людина живе у злагоді зі світом та собою. "Роздумуючи про щастя, я давно дійшов до висновку, що його приносять не гроші і не

висока посада, слава або успіх у жінок, а ставлення до тебе інших людей, їх довіра, повага, любов”, — сказав якось в одному з інтерв'ю М. Амосов.

Разом зі створенням цінностей одночасно почали формуватися також вимоги до поведінки людини, які регулювали як розподіл цих цінностей, так і взаємини між людьми. Спочатку це були правила, що регулювали людську поведінку, пізніше в науці вони отримали назву норм. Різні норми мали різний ступінь впливу і значення в поведінці людей, і ті з них, які набували найбільшого значення, ставали загальноприйнятими. Коли кажуть про **моральні норми**, мають на увазі стандарти звичаїв або поведінки, що прийняті у конкретному суспільстві і стали взірцем поведінки та обов'язковими для виконання. Вони не мають юридичної сили, але більшість людей керуються ними [144, с. 177].

Якщо люди керуються загальноприйнятими моральними нормами, то вони формують **моральну культуру**. Коли говорять про моральну культуру особистості, мають на увазі [310]:

- *знання нею загальних моральних принципів*, вміння їх “переплавляти” в переконання;
- *культуру її етичного мислення*, тобто здатність морального судження;
- *культуру почуттів* — здатність до співпереживання, вміння прийти на допомогу;
- *культуру поведінки*, тобто перетворення знань про моральні принципи у повсякденну норму вчинків;
- *етикет* — зовнішній прояв моральної культури, манери поведінки.

Розкриваючись у реальних діях та вчинках людей, в яких втілюються їх прагнення, цілі, внутрішні потреби й інтереси, моральна культура підносить та облагороджує особистість. Вона виступає як стимул, внутрішній регулятор значущої

діяльності людини, стає матеріальною основою, чинником загальнолюдського прогресу. Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають загальне і необхідне для людства значення.

Звичайно, людина сама визначає для себе загальну лінію поведінки, моральні принципи, такі як колективізм чи індивідуалізм, егоїзм чи альтруїзм. Вибираючи принцип, людина вибирає моральну орієнтацію в цілому. Навчити моральній культурі не можна, але навчитися самому можна. Моральну позицію можна виробити самостійно, читаючи літературу, вивчаючи дії інших людей, аналізуючи свої дії, роздумуючи над сенсом життя. Давньогрецькі мудреці виділяли чотири основних добродійних риси людини: мудрість, мужність, поміркованість та справедливість. Вони вважали, що спираючись на ці риси, людина може прийти до досконалості. Але зрозуміло, що людина не є вершиною досконалості, а одна позитивна якість не може перекрити недоліки. Мало мати окремі позитивні риси, вони повинні доповнювати одна одну, створюючи загальну картину її поведінки.

Коли говорять про **моральну культуру спілкування**, то мають на увазі співвіднесення, зіставлення наших почуттів, мислення, поведінки, говоріння, слухання, мови з вічними моральними цінностями та етичними принципами й нормами. Це культура, що пов'язана з утвердженням у суспільстві гуманістичних справедливих взаємин між людьми. Це культура, що активізує прагнення людини до особистісного самовираження, до самоствердження людської гідності. Це здатність людини до того, щоб керуватися у відносинах з іншими людьми та спільній діяльності загальноприйнятими моральними цінностями. Якщо особистість сприймає гуманність як цінність, то її комунікативні установки будуть гуманістичними. Тоді у взаєминах з іншими ця особистість виходитиме з наведених вище моральних цінностей. Саме орієнтація на сукупність цих загальнолюдських цінностей може сприяти



підвищенню ефективності ділового спілкування з іноземними партнерами.

Водночас моральна культура спілкування є складовою культури спілкування загалом. Виходячи з цього, можна виокремити такі рівні моральної культури спілкування [371]:

- **ритуальний**, коли люди спілкуються в буденному житті, дотримуються загальноприйнятих правил етики та етикету;
- **маніпулятивний**, коли люди спілкуються з метою досягнення своїх цілей, нерідко за рахунок інших;
- **гуманістичний**, коли люди спілкуються, поважаючи один одного, спільно вирішуючи проблеми і враховуючи при цьому інтереси кожного. Тоді і цілі досягаються, і міцніе бажання співпрацювати в майбутньому.

## 2.4. Роль менеджера у формуванні етики поведінки та спілкування

Є деякі рекомендації про те, як менеджеру формувати моральну культуру в організації [402]:

- 1) знайти лідера й орієнтуватися на його кращі якості;
- 2) у своїх діях виходити з тих цінностей, що вже склалися в організації;
- 3) заручитися підтримкою генерального директора, власника або ради директорів;
- 4) створити кодекс поведінки, взаємин та спілкування між працівниками, між працівниками та клієнтами і партнерами по бізнесу;
- 5) активно сприяти поширенню інформації про норми та принципи, проголошені в кодексі, серед працівників; заявляти про те, що організація керується у своїх діях прийнятим кодексом і має програму здійснення викладених у ньому принципів на практиці;

6) зробити так, щоб кодекс працював; будувати систему оцінки персоналу на всіх рівнях на основі принципів, викладених у кодексі;

7) особистим прикладом показувати повагу до прийнятого кодексу.

За своїм професійним обов'язком менеджер повинен докласти зусиль до формування етичних норм поведінки, взаємодії та спілкування в організації. А для цього сам повинен сповідати ці норми, мати високі етичні якості та дотримуватися того, що називаємо моральною культурою.

Видатні менеджери зазначають, що ефективність бізнесу залежить багато в чому від моральних якостей менеджера, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні, зокрема це: вірність слову, укладеному договору; почуття міри в прагненні до отримання прибутків; відповідальність за доручену справу; корпоративна солідарність; установка на підвищення кваліфікації, самовдосконалення; визнання та повага людської гідності.

Як правило, корпорації відводять менеджерам значну роль у формуванні своєї системи цінностей, принципів і норм ділової культури і ділової поведінки, а також визначають й етичні якості, які менеджерам самим бажано мати. Так, японська фірма "Мацусіта електрик" (Matsushita Electric) у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність; справедливість; здатність до згуртування інших; скромність; упорядкованість життєдіяльності; гармонія; вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини. У Кодексі ділової етики компанії "Проктер енд Гембл" етичні принципи менеджерів сформульовані у такому вигляді: "Перед тим, як прийняти якесь рішення, поставте перед собою такі запитання: чи буде моя дія найкращою у певній ситуації; чи витримає моя дія публічне обговорення; чи буде моя дія сприяти зміцненню репутації фірми як компанії з висо-

кими етичними принципами. І якщо на всі ці запитання не зможете відповісти без сумнівів “так”, краще не робіть цього”. Якщо менеджер керуватиметься такими вимогами, тоді й виконання ним професійних обов’язків буде успішним. Американська асоціація вищих керівників 250 корпорацій (серед яких “Боїнг” (Boeing), “Ксерокс” (Xerox), “Джонсон енд Джонсон” (Jonson and Jonson), “Х’юлетт-Паккард” (Hewlett-Packard) та ін.) опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок про те, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами поновлення етичних цінностей у компанії [54].

Для того щоб відповідати подібним вимогам, менеджер повинен виховувати в собі [54]:

- **у сфері професійної етики:** повагу до закону, порядність, чесність, прагнення до співробітництва, компетентність;
- **у сфері ділової етики:** вірність слову, відповідальність і наполегливість у виконанні зобов’язань за підписаними угодами, дотримання правил ринкових відносин;
- **у сфері особистої етики:** тактовність, справедливість, повагу до партнерів, контрагентів і конкурентів;
- **у взаєминах з іншими:** дотримуватися Золотого правила моральності.

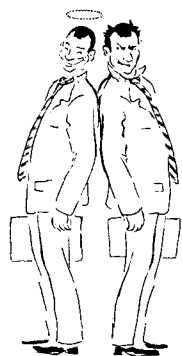
У процесі спільної діяльності, діловому спілкуванні беруть участь усі люди. Кожна людина є особистістю з притаманними їй позитивними та негативними рисами, життєвою позицією та моральними цінностями. Дотримання кожним загальнолюдських моральних норм і правил має винятково велике значення для ефективного спілкування і досягнення взаєморозуміння між людьми. Видатний німецький учений-філософ Л. Фейєрбах писав, що людська сутність є наявною лише в спілкуванні, в єдності людини з людиною, в єдності, що спирається тільки на реальність відмінності між “Я” та “Ти”.

## Питання для обговорення

1. Що таке етика бізнесу?
2. Чи можна говорити про етику бізнесу у зв’язку з тим, що серед підприємців багато хто перебуває у протиріччі з законодавством?
3. Для чого потрібні етичні кодекси організації?
4. Якою є структура етичного кодексу організації?
5. Про що йдеться у Золотому правилі моральності?
6. Що таке мораль і які дві основні характеристики моралі можете навести?
7. Як живуть люди за принципами “мати” і “бути” та як вони спілкуються з іншими?
8. Що таке цінність і ціннісні орієнтації?
9. Дайте характеристику особистісних цінностей.
10. Що ми розуміємо під колективними або корпоративними цінностями?
11. Що таке моральна культура і моральні норми та принципи?
12. Що становить зміст моральної культури спілкування і які її рівні?

## Для розгляду на практичному занятті

Скласти проект етичного кодексу для тієї організації, де студент перебував на практиці.



### ТЕМА 3

## ПСИХОЛОГІЧНА ПРИРОДА СПІЛКУВАННЯ

*Якщо людина добре знає себе, то вона вже мудра.*

*Антуан де Сент-Екзюпері*

- ✓ *Спілкування як одна із нагальних потреб людини.*
- ✓ *Залежність спілкування від особистісних властивостей його учасників.*
- ✓ *Установка на спілкування та її гуманістична спрямованість.*

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- місце спілкування в системі потреб людини;
- вплив особистісних якостей та рис людини на її спілкування з іншими;
- найважливіші риси, необхідні менеджеру для ефективної взаємодії з іншими;
- роль та значення установки на спілкування;

### вміти:

- обґрунтувати комунікативну потребу людини;
- описати себе як "Я-ідеальне" і "Я-реальне";
- за допомогою тестів проаналізувати свої особистісні риси та якості і те, як вони впливають на спілкування та взаємодію з іншими;
- зробити самооцінку своєї особистості.

### Ключові поняття

Потреби, мотивація, особистість, темперамент, характер, емоція, увага, пам'ять, упевненість у собі, поведінка, самооцінка, здібності, установка, комунікативна установка.

### 3.1. Спілкування як одна із нагальних потреб людини

Людина не може існувати поза соціальною дійсністю. Тільки включаючись у процес практичної діяльності, вона виявляє свою соціальну суть, формує соціальні якості, виробляє ціннісні орієнтації. Кожна людина виконує певні соціальні функції: одна вчить, друга лікує, третя вирощує хліб, четверта будує дім. Менеджер, зокрема, організовує виробництво і спрямовує дії інших людей на виконання конкретних завдань, забезпечує матеріальні потреби людей. У процесі трудової діяльності на людину впливають такі фактори, як суспільний характер та форма організації праці, її предметний зміст, суспільна значущість результатів, технологічний процес, можливість виявити себе та взаємодіяти з іншими, спілкуватися з ними. Спілкування з іншими людьми, трудова діяльність, задоволення людиною потреб з допомогою соціальних інститутів — це все різновиди її соціальної діяльності. Тому можна сказати, що соціальна діяльність характеризує процес взаємодії людини із соціальним середовищем, її активність у використанні або перетворенні суспільних відносин з метою задоволення необхідних для життя потреб [316, с. 272—274].

**Потреби** — це вимоги, які виявляють залежність людини від того, що їй необхідно для життя та діяльності. Вони завжди відображають стійкі життєво важливі залежності організму від середовища [104, с. 89, 307], а усвідомлення людиною відсутності чогось зумовлює у неї прагнення до відповідної діяльності. Первинні потреби закладені генетично (наприклад, потреби в їжі, одязі, диханні, сні тощо), а вторинні виробляються в процесі пізнання і здобуття життєвого досвіду. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, про їх існування можна дізнаватися, стежачи за поведінкою людей.

Голодна людина спочатку шукатиме їжу, потім будуватиме житло, піклуватиметься про одяг. Якщо вона у безпеці, то буде прагнути до діяльності, спричиненої потребою в соціальних контактах, захоче відчувати повагу з боку оточуючих. Потреби вищих рівнів не є мотивами для людини, поки не задоволені (хоч частково) потреби нижчого рівня. Якщо тривалість життя людини в середньому становить 600 тис. годин, то з них 400 тис. вона витрачає на підтримання свого існування (їжа, сон, обслуговування себе тощо) і лише 200 тис. годин залишається на реалізацію вільного часу та того, що становить сенс життя людини — на роботу, навчання, самоствердження та самоактуалізацію, контакти з іншими, спілкування [254, с. 16]. Будь-яка спільна діяльність не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння. Через це спілкування розглядається як різноманітні контакти між людьми, зумовлені потребами спільної діяльності. Людині важко бути щасливою, успішно працювати, самовдосконалюватися, самостверджуватися, не контактуючи з іншими. Тому спілкування є важливою духовною потребою людини як соціальної істоти [104, с. 136]. Більшість психологів називають таку потребу *комунікативною* і вважають, що вона виявляється через прагнення людини до розуміння її іншими. Відсутність комунікативних умінь та навичок виступає як наслідок дефіциту спілкування [229, ч. 2, с. 79].

Потреба у спілкуванні виникає в перші місяці життя дитини, а вже на третьому році в неї чітко виявляється бажання спілкуватися з іншими [187, с. 11—14]. Через спілкування дитина засвоює те, що психологічно робить її людиною. Це стосується людських особливостей поведінки (мораль, культура), людських взаємин (доброта, порядність та ін.). У спілкуванні формується характер дитини, воля, почуття, здібності, мотиви та соціальні потреби, зокрема потреби у взаємодії з іншими людьми. Ці потреби залишаються у людини найваж-

ливішими на все її життя. Відбувається перехід від простих форм потреб в емоційному контакті до складніших — у співпраці, інтимно-особистісному, діловому спілкуванні тощо [229, ч. 2, с. 76—79]. Менеджеру слід уважно спостерігати за іншими людьми, щоб зрозуміти, які потреби рухають ними. Проте слід пам'ятати, що потреби з часом змінюються, тому у прийняті плани треба вносити відповідні корективи.

Потреби тісно пов'язані з **мотивацією** — процесом стимулювання себе та інших (окремої людини або групи людей) на діяльність, що спрямована на досягнення певних цілей. Мотив — це реальне спонукання, яке змушує людину діяти в певній ситуації, за певних життєвих обставин [104, с. 89—90]. Якось перехожий побачив групу каменотесів і запитав у них: “Для чого ви працюєте?”. Один з каменотесів відповів: “Для того щоб мати їжу”. Другий сказав: “Роблю це тому, що нічого іншого не вмію робити”. Третій відповів, не думаючи довго: “Тому, що треба обтесати каміння для стіни”. Четвертий, подумавши трохи, сказав: “Я хочу, щоб мене шанували за те, що я вмію це робити”. А останній каменотес, поглянувши навколо, відповів: “Я хочу, щоб тут був побудований дивовижний храм”. Так каменотеси пов'язали свої потреби з мотивами праці. Мотивація — це внутрішній психічний механізм людини, який відповідно до потреби ненавч запускає цілеспрямовану поведінку на її задоволення. Вона розглядається як процес вибору між різноманітними можливими діями, пояснює цілеспрямованість дії [229, ч. 1, с. 261]. Вступаючи у контакт з іншими людьми, менеджеру важливо вміти розпізнавати їхні мотиви спілкування. Ці мотиви можуть бути такими, що збігаються (полегшують спілкування), і протидіючими (заважають ефективному спілкуванню).

Розглядаючи потреби як початок діяльності, деякі науковці дотримуються положення про єдність спілкування та діяльності. Одні з них вважають, що спілкування та діяльність — дві рівнозначні категорії буття людини, інші розуміють спілку-

вання як одну із сторін діяльності і, нарешті, є погляди, що спілкування є особливим видом діяльності [187]. Проте всі зазначають, що процес спілкування безпосередньо залежить від особистісних властивостей його учасників.

### 3.2. Залежність спілкування від особистісних властивостей його учасників

У процесі спілкування людина може бути суб'єктом, який взаємодіє з іншим, переконує його, впливає на нього. Або, навпаки, вона може стати об'єктом, на який впливає інший, що маніпулює ним. Іноді буває так, що люди начебто й розмовляють одне з одним, а порозумітися не можуть. Через це виникають образи, невдоволення, а іноді й конфлікти. І тільки якщо люди спілкуються на рівних як суб'єкт з суб'єктом, вміло використовують знання з психології про природу та механізми взаємодії, спілкування буде ефективним і приносить радість кожному.

Проте найчастіше, коли виникає якесь непорозуміння при спілкуванні, людина, аналізуючи те, що сталося, насамперед говорить: “Це він (вона) винні у тому, що сталося”. І дуже рідко ми говоримо про себе: “Це я винен у тому, що сталося, це я сказав погано”. Показовою у цьому плані була телегра на одному з російських телеканалів “Слабое звено”. В абсолютній більшості випадків люди, яких команда виводила з гри, погано говорили про партнерів і бажали їм негараздів. І тільки окремі учасники говорили про те, що самі виявили себе не найкращим чином. Взагалі людина майже завжди про себе думає краще, ніж про неї думають інші. Часто, засуджуючи іншого, людина говорить: “Я б такого ніколи не зробив”. Однак невідомо, як у подібній ситуації ця людина вчинила б сама. Річ у тім, що ми дуже погано знаємо себе. Ми навчилися роби-

ти машини, що “думають”, працюють за нас, проте всебічно розкрити мотиви своїх дій, причини емоцій, характер взаємодії з іншими нам не завжди вдається.

Людина має кілька образів, зокрема “Я-реальний” (який є насправді саме зараз) та “Я-ідеальний” (тобто такий, яким я себе уявляю). “Я-ідеальний” — це система цінностей, отриманих завдяки вихованню та власним бажанням, що перейшла у внутрішню самостійну структуру. Ідеальне “Я” засуджує своє реальне “Я” за будь-яку провину з тією ж суворістю, з якою звичайно засуджують злочинця. Проте “Я-ідеальний” теж не обов’язково є абсолютно правильним [134, с. 202]. Чим менша відстань між “Я-реальним” та “Я-ідеальним”, тим менше проблем у людини, тим краще вона спілкується і взаємодіє з іншими. Важливим чинником в інтерпретації набутого досвіду і джерелом очікувань людини є її “Я-концепція”. Як активне начало і головний регулятор поведінки вона сприяє досягненню узгодженості особистості [56, с. 31]. Якби людина вміла розібратися в собі самій і тільки потім оцінювала дії інших, то значно менше було б непорозумінь та конфліктів.

Багато в чому культура спілкування залежить від особистості, її якостей. Один поводить себе пихато як всезнайка, його не цікавить думка співрозмовника. Другий говорить тільки сам і не дає змоги іншому вставити навіть слово. Третій презирливо ставиться до чужої думки. Четвертий є людиною спокійної вдачі, терпляче слухає іншого, навіть якщо той висловлює неправильну думку. Кажуть, що спілкування — це своєрідний театр, де є п’еса певного змісту, актор, що виконує конкретну роль, і глядач, який сприймає цю п’есу і цього актора. А потім глядач виступає як актор і хоче, щоб його сприймали так само. До того ж глядач в обох випадках є активною стороною. Іноді також спілкування порівнюють з грою в шахи. І тут, і там є початок, середина партії і кінець. І на кожному етапі діють свої правила. І в грі в шахи, і в спілкуванні необхідно, готуючись до дії, продумати стратегію і тактику. Результати взає-

мин залежать від того, наскільки партнери керуються етичними нормами та використовують психологічні механізми. Хтось з них може виграти, а хтось програти. Проте якщо партнери з повагою ставляться один до одного, то за будь-якого результату, вони залишаться задоволеними чи партією в шахи, чи актом спілкування.

Людина живе та діє в системі суспільних відносин як цілісна істота [2, с. 96], а цілісність є основою для системності всіх її якостей [34, с. 570]. Руссо зазначав, що людина народжується на світ божий чистою, як аркуш паперу, на якому можна написати все, що завгодно. Однак сучасна біологія спростувала це твердження (у тих самих батьків народжуються різні діти). Одна людина — спокійна та сором’язлива, друга — запальна та непосидюча. Є люди, що сприймають гумор, а інші його не розуміють. Одна людина комунікабельна і контактна, а друга — ні. Є люди сумні і веселі, вперті і хвалькуваті. Людина побудована складно, і ця складність виявляється в її психологічному стані, а через нього позначається на взаємодії з іншими. Звичайно, людина спілкування, взаємодію з іншими людьми контролює на свідомому рівні. Проте іноді на відносини впливає неконтрольоване нею ставлення до подій, явищ, дійсності. Відбувається воно на несвідомому рівні, що найчастіше виявляється у жестах, інтонації, міміці тощо.

Для того щоб більш свідомо ставитися до спілкування, слід пізнати свої цінності, потреби, мотиви, установки, якості, характер, здібності, реальні вміння та навички. Тобто необхідно розглядати суб’єкта спілкування як особистість. **Особистість** — це конкретна людина з притаманними їй своєрідними розумовими, емоційними, вольовими та фізичними якостями, які у кожного виявляються по-різному [104, с. 87]. Це людина як носій свідомості, її психічне обличчя як дієздатного члена суспільства, що усвідомлює свою роль і місце в цьому суспільстві. Це системні якості, яких вона набуває у предметній діяльності та спілкуванні [156, с. 165]. Людина стає особистістю тоді, коли

усвідомлює свої інтереси і добивається їх реалізації у взаємодії з іншими людьми. Провідні психологи (Л.С. Виготський, П.Я. Гальперін, Г.С. Костюк, О.М. Леонтьєв, О.Р. Лурія, С.Л. Рубінштейн) роблять висновки про те, що:

- особистістю людина не народжується, а стає;
- властивості особистості — це сталі психічні якості;
- психічні якості виявляються в поведінці, діях та вчинках людини і водночас формуються ними; вони виявляються у діяльності і стають її причиною, а формуючись у діяльності, стають її наслідком;
- властивості, як і особистість загалом, формуються пам'яттю, яка перетворює окремі короточасні процеси у психічні стани;
- особистістю людина стає в результаті спілкування і взаємодії з іншими людьми.

У соціології та психології особистість розглядається як сукупність якостей людини, яких вона набуває у соціокультурному середовищі в процесі спільної діяльності і спілкування. Підкреслюється, що особистість — це неповторна комбінація складових та якостей людини.

Швейцарський психолог Карл Юнг поділяє всі особистості на екстравертів та інтровертів. *Екстраверти* — це люди, які спрямовують життєву енергію назовні, на інших людей. Вони зазнають впливу оточення, легко пристосовуються до ситуацій і впевнені в собі, при цьому увага до себе у них послаблена. Для них характерними є комунікабельність, імпульсивність, недостатній самоконтроль, хороша пристосовуваність до середовища, відкритість почуттів. Вони життєлюбні, намагаються стати лідерами, мають багато друзів. Проте екстраверти не завжди виконують свої обіцянки та обов'язки, не переносять монотонності, частіше відволікаються під час роботи тощо. *Інтроверти* — це люди, у яких життєва енергія спрямована на внутрішній світ. Вони мало піддаються зовнішнім впливам,

менш впевнені в стосунках з іншими людьми і зовнішнім світом і гірше адаптуються у нових умовах, важко встановлюють контакти з новими людьми і звикають до нового середовища. Як правило, ці люди песимістичні. У більшості випадків інтроверти спокійні, врівноважені, миролюбні, дії їхні раціональні. Вони високо цінують етичні норми, люблять планувати майбутнє, суворо контролюють свої почуття, неагресивні, обов'язкові, але друзів у них мало [229, ч. 1, с. 211; ч. 2, с. 316].

Якщо один діловий партнер є екстравертом, а другий інтровертом, то під час спілкування між ними можуть виникнути проблеми. Екстраверт, наприклад, вважатиме, що слід все обговорити і швидко вирішити проблему, а інтроверт — що раніше треба все добре обдумати, а не поспішати. Один із співрозмовників вважатиме, що проблема не вирішується через зовнішні причини, у тому числі через партнера, а другий шукатиме причину в собі, вважатиме, що саме він не все правильно зробив. Є навіть думка, що книжки, написані письменником-інтровертом, погано сприймаються читачами-екстравертами. Водночас людина, прагнучи до ефективної взаємодії з іншими, може дещо нівелювати подібні негативні сторони своєї особистості. Так, чи не найбільшим у світі інтровертом донедавна вважали М. Делла — голову корпорації "Делл Комп'ютерс". Про нього говорили, що він є повністю відчуженою від персоналу компанії людиною, з якою важко знайти спільну мову. М. Делл, почувши якось таку характеристику, зібрав нараду директорів. Він зізнався у своїй надзвичайній сором'язливості, чим і пояснив свою відчуженість. Присутніх вразило таке визнання керівником власних помилок у взаєминах з персоналом. Після цієї щирої розмови Делл почав радитися з підлеглими, брати до уваги їхні думки та ідеї. Це підняло авторитет Делла, значно поліпшило робочу атмосферу в компанії та її економічні показники [302].

Спеціалісти розрізняють біологічну підструктуру особистості (темперамент, статеві та вікові властивості), психологі-

чну (характер) та соціальну (соціальний досвід, направленість, інтелект). Індивідуальні особливості особистості за своєю природою бувають природжені і набуті. До природжених належать фізичні особливості (сила, врівноваженість і рухливість), які можуть змінюватися. Серед набутих під час навчання, виховання та діяльності виділяють направленість, інтереси, здібності, ідеали та переконання, риси характеру.

Основою біологічної підструктури особистості є темперамент — закономірне співвідношення стійких індивідуальних особливостей, що характеризують різні сторони динаміки психічної діяльності людини (темпу, швидкості, ритму, інтенсивності тощо).

**Темперамент** — це індивідуальна особливість людини, що виявляється в її збудливості, емоційній вразливості, врівноваженості та швидкості перебігу психічної діяльності [104, с. 275]. Сформувалося вчення про чотири типи темпераменту: сангвіністичний, флегматичний, холеричний та меланхолійний [104, с. 279]:

- сангвінік — сильний, врівноважений, рухливий;
- холерик — сильний, нерівноважений, рухливий;
- флегматик — сильний, врівноважений, малорухливий;
- меланхолік — слабкий, нерівноважений, інертний.

Люди з різним типом темпераменту по-різному реагують на все, що навколо них відбувається. Під час одного експерименту представникам зазначених типів темпераменту показали ту саму картину і попросили розповісти її сюжет. *Сангвінік* розповів так: “Я бачив на картині будинок. П’ять вікон. Одне без шибки. Загорожа трохи поламана. Дівчинка з обручем. На небі літак. Щось темне за деревами видніється здалеку”. *Холерик* переказав з відповідними емоціями: “Щойно збудований будиночок. Ще не всі шибки вставлені. Дівчинка весело, безтурботно грає з обручем. У небі несеться гордий літак. Батьки дівчинки пішли в клуб, що видніється за деревами”. *Флегматик*

коротко сказав: “Біля будинку дівчинка з обручем, на небі — літак”. *Меланхолік* оповів розпачливо: “Бідна дівчинка одна грає з обручем. Холодно. Нікому вставити у вікна шибки. Грізно гуде літак. За деревами — цвинтар, куди, напевно, пішли батьки дівчинки відвідати померлих родичів” [77, с. 111].

По-різному ці типи виявляють себе й у спілкуванні. Сангвініки і холерики характеризуються досить високим рівнем активності у спілкуванні. Їх психічна діяльність часто спрямована на зовнішнє середовище. Тому встановлювати контакт з такими людьми легше, ніж з флегматиками та меланхоліками. Проте, якщо активність сангвініків характеризується стійкістю, то у холерика вона може виявлятися як спалах, що швидко згасає. Сангвінік легше захоплюється цікавою розмовою, а холерик може раптом “відключитися” або перейти на іншу тему. Для холерика характерною є швидка мова, до того ж багата на жестикуляцію та міміку. У флегматиків та меланхоліків нервові процеси відбуваються інертно. Вони заглиблені в себе, в свій внутрішній світ, повільніше сприймають інформацію. Їм потрібно витратити більше часу на те, щоб щось зрозуміти і запам’ятати. Мова у них є тихою, рухи плавними, повільними. Коли їм смішно, вони тільки посміхаються (холерик в цей час буде сміятися довго і голосно). Вони дуже вразливі, але за зовнішнім виглядом про це дізнатися важко, бо зміна настрою у таких людей затягується. Тому від них не слід чекати швидкої відповіді, негайної реакції і не рекомендується в розмові з ними різко переключати їхню увагу на щось інше. Крім того, у таких людей буває заниженою самооцінка. Через це вони можуть вважати свою позицію неправильною і боятися висловити її. Як правило, ці люди сором’язливі, тому їх слід підбадьорювати, цікавитися їхньою думкою, давати їхнім вчинкам позитивну оцінку.

У спілкуванні та взаємодії з носіями різних типів темпераменту спеціалісти рекомендують використовувати такі підходи [77, с. 116—120]:



• *щодо сангвініка* — довіряй, але перевіряй, тому що сангвінік має як плюси (життєрадісність, захопленість, чуйність, товариськість), так і мінуси (схильність до зазнайства, безладність, легковажність, поверховість, ненадійність). Він схильний давати обіцянки, щоб не скривдити іншого, але не завжди їх виконує);

• *щодо холерика* — ні хвилини спокою, тому що холерик має такі плюси, як енергійність, захопленість, пристрасність, рухливість, цілеспрямованість, та мінуси — запальність, агресивність, невтриманість, нетерплячість, конфліктність. Він може спрямувати свою активність на колектив і розкласти його зсередини, і щоб цього не трапилося, треба так зробити, щоб він весь час був зайнятий конкретною, цікавою для нього справою;

• *щодо флегматика* — не підганяй, оскільки для флегматика характерні такі плюси, як стійкість, постійність, активність, терплячість, самовладання, надійність, та мінуси — загальмованість, байдужість, “товстошкірість”, сухість, невідання працювати в режимі дефіциту часу. Його не можна підганяти, він сам розраховує свій час і виконає завдання;

• *щодо меланхоліка* — не нашкодь, тому що у меланхоліка такі плюси, як висока чутливість, м'якість, людяність, доброзичливість, здатність до співчуття, та мінуси — низька працездатність, підозрілість, вразливість, замкненість, сором'язливість. На нього не можна кричати, тиснути, бо меланхолік надто чутливий до інтонації і дуже вразливий.

Тип темпераменту особистості можна виявити за допомогою певних прийомів, зокрема, спостерігаючи, як люди поведуться в різних ситуаціях, наприклад, коли людина спізнилася, скажімо, на зустріч чи на роботу. Холерик при цьому виправдовуватиметься, перекладатиме свою провину на інших людей, на якісь обставини. Флегматик і меланхолік, спізнившись, відразу вибачаться і не перекладатимуть свою провину

на якісь обставини. Поведінка сангвініка буде найбільш адекватною: він швидко вибачиться і візьме провину на себе.

Кажуть, що сангвінік — це тепле сонячне світло; холерик — надія на успішність, оскільки він здатен ставити цілі і добиватися їх досягнення; флегматик — надійність, кам'яна стіна; меланхолік — чудовий друг і здатен на жертвний, героїчний вчинок [77]. Менеджеру необхідно знати ці особливості типів темпераменту і враховувати їх при наймі людей на роботу, під час спілкування з підлеглими та партнерами, при розподілі доручень. За спостереженнями більш ефективними будуть спілкування і взаємодія у парах: холерик — сангвінік; сангвінік — меланхолік; меланхолік — флегматик. Менеджеру також слід добре знати і враховувати особливості свого власного темпераменту, щоб уникати конфліктів з підлеглими та клієнтами.

Усвідомлення позитивних та негативних рис темпераменту і вироблення умінь володіти і керувати ними — одне із важливіших завдань виховання характеру людини, який є своєрідним каркасом особистості. **Характер** — це сукупність індивідуальних психологічних властивостей людини, які виявляються в її діяльності та поведінці, ставленні до інших людей, навколишньої дійсності та до самої себе [104, с. 295]. Характер формується як на основі генетичних факторів, так і під впливом соціального середовища. Вирішальне значення має система виховання. Відомий давньогрецький філософ Аристотель визначив характер як життя згідно з правильною моделлю щодо себе та до інших. Народна мудрість провіщає: “Посієш слово — пожнеш дію, посієш дію — пожнеш звичку; посієш звичку — пожнеш характер, посієш характер — пожнеш долю!”.

“Характер — це витривалість, це вірність переконанням, це почуття честі, це готовність виконати свій обов'язок, це відання дбати за справу, а не за себе, це вміння володіти собою, це культ великої амбіції і великої праці. Хто виявить силу характеру в дрібному, виявить її й у великому. Безхарактерна

особистість, навіть за сприятливих обставин, навіть за чужою допомогою, не творить нічого. Завше перекидатиметься від захвату до розпачі, втрачатиме голову від перших невдач, переоцінюватиме силу перешкод”, — такими словами визначав, що таке характер людини і в чому полягає його сила, Дмитро Донцов, науковець і громадський діяч України початку ХХ ст. [88]. Якщо немає справжнього характеру, то ніяка життєва позиція, здобуті знання та навички, високі цілі нічого не дадуть. Іноді людина може посідати значну посаду або мати багато грошей, але її однаково не вважатимуть успішною. Причина проста: ця людина безхарактерна або слабохарактерна. Ознаками характеру є: наявність властивостей, що відрізняють одну людину від іншої; стійкість цих властивостей; виявлення таких властивостей у поведінці; зв'язок властивостей з інтелектом, емоціями, волею.

Характер — це нерозривна, цілісна система, проте вона складається з окремих типових проявів або рис — тобто індивідуальних форм поведінки людини. Таких рис дуже багато і краще їх розглядати, скомпонувавши у групи: *моральні* чуйність, делікатність, уважність; *вольові* — рішучість, наполегливість, сміливість, цілеспрямованість, самостійність, стриманість, дисциплінованість; *емоційні* — ніжність, пристрасність, запальність та ін.

Риси характеру як позитивні, так і негативні, відрізняються у ставленні людини до [77, с. 196—199]:

- *інших людей* — до позитивних можна віднести такі як: комунікабельність, контактність, ввічливість, доброзичливість, довірливість, щирість, чуйність, чесність, тактовність, а до негативних — замкненість, нетактовність, недоброзичливість, улесливість, недовірливість, зарозумілість, заздрість, черствість, брехливість, грубість;

- *самого себе* — до позитивних можна віднести такі як: скромність, гордість, самоповага, самокритичність, впевненість

у собі, а до негативних — зарозумілість, самолюбство, самовпевненість, егоїзм, слабкість;

- *праці* — до позитивних можна віднести такі як: працелюбність, ініціативність, творчість, відповідальність, наполегливість, а до негативних — лінощі, інертність, консерватизм, безвідповідальність, пасивність;

- *речей* — до позитивних можна віднести такі як: охайність, бережливість, щедрість, а до негативних — неохайність, недбалість, скупість.

Є індивідуальні риси характеру, що заважають успішному спілкуванню і створюють конфлікти між людьми, наприклад: бажання домінувати будь-що; консерватизм мислення, поглядів, переконань; надмірна принциповість та прямолінійність у висловлюваннях та судженнях; схильність до критичності (особливо необґрунтованої та неаргументованої); певний набір емоційних рис — тривожність, агресивність, впертість, дратівливість, а також безвідповідальність та ін. Давньогрецькі мудреці вважали, що найбільше заважають ефективному спілкуванню і провокують виникнення конфліктів такі негативні риси, як недовірливість, улесливість та нетактовність. Цікавою є думка письменника Е.М. Ремарка, який писав, що характер людини по-справжньому можна пізнати лише тоді, коли вона стане твоїм начальником.

Американська асоціація управління проводила дослідження менеджерських особистісних рис характеру, які сприяють успішній діяльності [285, с. 17—18]. За результатами дослідження було сформульовано “ідеальний характер менеджера”, максимально наближений до реальності, з такими найважливішими рисами:

- ініціативність (бачить та використовує нові чи незвичайні ділові можливості; діє доти, доки потрібно для досягнення поставленої цілі);

- упертість та наполегливість (готовий до неодноразових зусиль, щоб зустріти виклик чи подолати перешкоду; змінює стратегію, щоб досягти мети);

- сміливість, готовність до ризику (надає перевагу ситуації “виклику” чи ризику, але в міру; зважає ризик; застосовує дії, щоб зменшити його чи контролювати результати);

- відповідальність (іде на особисті жертви для виконання роботи; береться за справу разом з іншими чи замість них);

- цілеспрямованість (чітко формулює цілі, постійно ставить та проектує короткострокові завдання; має довгострокове бачення);

- контактність та комунікабельність (використовує обережні стратегії для впливу й переконання людей, а також ділові та особисті контакти як засіб досягнення своїх цілей);

- незалежність та впевненість у собі (намагається бути незалежним від правил та контролю інших людей; покладається лише на себе при подоланні перешкод чи у випадку відсутності успіху; вірить у свою здатність виконувати складні завдання).

Як бачимо, для менеджера визначальними рисами характеру, які сприяють успішному міжособистісному спілкуванню, є врівноваженість, об’єктивність, упевненість у собі, комунікабельність, контактність. **Комунікабельність** — це здатність людини легко знайомитися, розпочинати першою розмову. Проте така людина спілкується з іншими найчастіше формально, без глибокого духовного зв’язку. **Контактність** — це здатність і готовність людини встановлювати духовний зв’язок з іншими людьми з метою взаєморозуміння і впливу на них. Це більш високий рівень культури спілкування.

Однією з рис, конче необхідних менеджеру, є **впевненість у собі**. Це — особлива якість характеру особистості, що визначає загальну спрямованість всієї її діяльності та ціннісних орієнтацій і виступає як регулятор свідомості та поведінки. Впевнені в собі люди говорять спокійно, чітко, ніколи не кри-

чать, дивляться в очі співрозмовнику і не перебивають його, дотримуються оптимальної дистанції між собою та співрозмовником. Вони вміють говорити про свої почуття та бажання, свої претензії, висловлюють власну думку, часто використовують займенник “я”, вміють, якщо треба, твердо сказати “ні”. Невпевнена в собі людина намагається уникнути будь-якого самовиявлення. Вона не хоче і не може розкрити свої думки, бажання, потреби, бо це їй неприємно, або не знає, як це зробити, або взагалі вважає, що інші її однаково не зрозуміють. Їй заважають бути впевненою у собі нечітке уявлення про те, що вона хоче зробити, побоювання за негативні наслідки, занижена самооцінка. Така людина із задоволенням дає можливість іншим приймати рішення за себе, тому рідко досягає бажаної мети. Якщо невпевнена в собі людина розпочинає якусь справу, то перші труднощі легко її можуть зламати [9]. Більше того, якщо така людина працює менеджером, керівником організації, то її особистісна невпевненість зашкодить усій організації.

Американські спеціалісти в галузі “людинознавства” навіть підбрали слово для характеристики впевнених у собі людей — “переможець” [308] і визначили такі характерні відмінності між ним та невпевненою в собі людиною:

| Переможець говорить              | Невпевнена в собі людина говорить |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| Це питання треба вивчити         | Про це нікому нічого невідомо     |
| Мені щастить                     | Мені ніколи не щастить            |
| Ні, я цього не хочу              | М-м-м в цілому це так, але...     |
| Давайте перейдемо до суті справи | Тут важко сказати щось напевне    |
| Я знайду для цього час           | Де я знайду для цього час?        |

|                                                |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Я висловився незрозуміло                       | Ви мене не зрозуміли              |
| Я зробив помилку і виправлю її                 | Це не моя провина                 |
| Мабуть, ми дивимося на проблему по-різному     | Мене мало цікавлять погляди інших |
| Зі мною все в порядку, але я можу стати кращим | Я не гірший від інших             |
| Це можна зробити краще                         | Ми завжди так робили              |
| Давайте подумаємо, як це зробити краще         | В інструкції так написано         |

Звичайно, найбільш успішними є ті люди, які належать до переможців. Це найкращі якості для менеджерів. Для того щоб відчувати себе “переможцем”, менеджеру треба формувати в собі позитивні установки на буття (як на особисте життя, так і на професійну діяльність). Якщо менеджер вбачає проблему не в тому, що поганий клієнт, а в своєму невмінні переконати його, то це дасть змогу йому врешті-решт знайти таке рішення, яке сприятиме налагодженню контактів з цим клієнтом, і вирішити позитивно проблему. Людина, яка відчуває впевненість у собі, переконана, що зможе зробити будь-що, як би це важко не було. Основоположники нейролінгвістичного програмування зробили висновок: те, що людина вважає для себе можливим або неможливим, впливає на результат: зможе вона це зробити, чи ні [35]. Один молодий американець у 20 років зазнав невдачі у бізнесі. Щоб її компенсувати, він вирішив виставити свою кандидатуру на виборах до Палати представників, але знову зазнав невдачі. Потім він пережив смерть улюбленої жінки, ще кілька разів виставляв свою кандидатуру на виборах і знову невдало. Але у 52 роки він досяг бажаної мети —

став президентом Сполучених Штатів Америки. Ім'я цієї людини — Авраам Лінкольн [247]. Досвідчені менеджери переконані, що впевненість у перемозі — це вже її половина. Для вироблення впевненості треба розвивати уяву, формувати бачення реалізованої ідеї.

Є ще одна риса характеру, яка теж дуже потрібна менеджеру — це *спостережливість*, вміння спостерігати дії інших та робити на цій підставі висновки [201, с. 245]. Це найважливіша умова адекватного сприймання іншої людини та її дій. Деякі народжуються з цим даром, інші розвивають спостережливість у процесі діяльності. Спостережливість необхідна для того, щоб краще розуміти, що відбувається навколо, щоб з окремих слів, фактів проаналізувати явище і знайти краще рішення. Ця риса особливо знадобиться менеджеру, наприклад, під час зустрічей, переговорів, особливо з іноземними партнерами.

На перебіг спілкування людей впливають не тільки їх темперамент та характер, а й інші психічні якості. Менеджер, бажаючи досягти якихось змін у діях інших людей, впливає на їхні емоції, почуття (нагадує про інтереси); увагу (змінює її направленість); уяву (підштовхує до дії певними асоціаціями); пам'ять (сприяє, аби витягти зі “скарбнички” щось важливе, щоб ним скористатися або дати нову інформацію). Для того щоб ефективно впливати, потрібно добре знати психічні якості людини.

Наприклад, коли у людини поганий настрій, то, спілкуючись з іншими, вона легко ображає їх, навіть доводить ситуацію до конфлікту, а потім жалкує. При цьому кажуть, що людина не справилася зі своїми емоціями. **Емоція** — це загальна форма переживання організмом своєї життєдіяльності. Прості емоції — це задоволення від їжі, відчуття втоми, болю, а складні — задоволення від свідомої діяльності і сприймання (від музики, книги, спілкування) [104, с. 243]. Емоції бувають позитивні (радість, впевненість, почуття гумору) та негативні (непевненість, напруга, страх). Емоції, особливо негативні, —

заразливі, легко передаються іншим [229, ч. 2, с. 317]. Виявляються емоції по-різному, на свідомому і несвідомому рівні, і можуть бути у формі:

- *настрою* (це найбільш стійкий емоційний стан людини; настрої може бути радісним, оптимістичним чи, навпаки, пригніченим, песимістичним);
- *афекту* (сильного збудження);
- *фрустрації* (коли людина не розуміє, що діє і виявляє агресивність, невпевненість, відчай);
- *пристрастей* (це стійкі почуття, які керують поведінкою людини для досягнення конкретної мети).

Людина з певним типом темпераменту має індивідуальну схильність реагувати на ситуацію переважно однією з вроджених емоцій: сангвінік — народжується схильним до позитивних емоцій; холерик — має схильність до люті і гніву; флегматик — потенційно тяжіє до прояву позитивних емоцій, не схильний до бурхливого прояву емоцій, меланхолік — особливо схильний до реакції страху.

Чи можна управляти своїми емоціями? Так, можна і треба. В одній індійській легенді розповідається, що якось в одне поселення прийшов Будда. Люди жили дуже бідно, були пригнічені і тому почали його ображати. На це Будда сказав: “Ви можете мене образити і намагатися розізлити мене. І це у вашій волі. Але тільки в моїй волі (і ніхто не може заставити мене зробити інакше) прийняти на себе ваші образи, чи не прийняти їх на себе. Я не приймаю ваших образ, забирайте їх і несіть додому”. Ті особи, які розуміють свої емоції, управляють ними, мотивують свою діяльність, співчують та спілкуються, належать до емоційно освічених людей. Вони краще і довше живуть, сміливо приймають життєвий виклик. За ствердженнями вчених емоційна освіченість необхідна менеджеру для досягнення успіху [353]. Деякі спеціалісти навіть говорять про менеджмент у XXI столітті як про “емоційно-інтелектуальний” [207].

Психологи кажуть, якщо хтось виявляє агресивність, то слід неначе поставити між ним та собою скляну стінку; або просто посміхнутися спокійно і намагатися переключити увагу цієї людини на щось приємне чи несподіване для неї. Якщо починають з’являтися гнів, роздратування на іншу людину, то слід на деякий час припинити спілкування, зробити кілька глибоких подихів, подумати про те, що гнів ламає насамперед власну нервову систему. Через деякий час, заспокоївшись, можна продовжувати спілкування. В армії, наприклад, є обов’язкова вимога — покарання винних здійснювати лише наступного дня. Для того щоб у менеджера була успішною професійна діяльність, він повинен навчитися керувати своїми емоціями, особливо негативними. Від цього залежатимуть його взаємини з підлеглими та клієнтами.

Вищим продуктом розвитку емоцій є **почуття**. Це специфічно людські, узагальнені переживання, ставлення до потреб, задоволення або незадоволення, які зумовлюють позитивні або негативні емоції — радість, любов, гордість, сум, гнів, сором тощо. Вони бувають кількох видів: *моральні* (обов’язку, честі, дружби, кохання); *інтелектуальні*, пізнавальні; *естетичні* (ставлення до природи, мистецтва, до прекрасного); *практичні* (ставлення до діяльності — її змісту, форми, процесу, результату, громадської цінності) [104, с. 249].

На процес взаємодії між людьми, спілкування з ними впливає така форма психічної діяльності, як **увага**. Вона виявляється в спрямованості і зосередженості свідомості на вагомих предметах, явищах або власних переживаннях [104, с. 229]. Увага забезпечує організованість та цілеспрямованість діяльності людини, її спілкування з іншими людьми [229, ч. 1, с. 113]. Про стан високої концентрації уваги, в якому перебуває людина, свідчать її поза, вираз очей, характерні рухи м’язів обличчя та жести. Якщо людина неуважна, вона не сприймає інформацію. Спілкування перестає бути ефективним, коли увага його учасників зосереджується на власних переживаннях. Якщо

вдалося усвідомити такий стан, слід заспокоїтися і тільки після цього відновити спілкування.

На взаємодію між людьми і характер спілкування безпосередньо впливає пам'ять. Коли з'ясовують якісь події чи стосунки, то часто кажуть: "Я ж тобі говорив, а ти зробив не так", а у відповідь можна почути: "Ні, ти не говорив, я добре пам'ятаю, що не говорив". І виникають образи, стає можливим конфлікт. **Пам'ять** — це закріплення, зберігання та наступне відтворення людиною її попереднього досвіду. Враження, які одержує людина, відображуючи дійсність через свої органи чуттів чи в процесі мислення, фіксуються в мозку і зберігаються в ньому у вигляді образів, уявлень про предмети та явища, що сприймалися раніше. Це великий дар природи, без якого важко уявити собі життя людини. За тривалістю утримання матеріалу, що запам'ятовується, пам'ять поділяють на короткочасну, довготривалу та оперативну. Основні процеси пам'яті — запам'ятовування, зберігання, відтворення та забування [104, с. 226]. Є люди, які мають феноменальну пам'ять. Так, переказують, що Олександр Македонський пам'ятав імена всіх своїх воїнів, академік Іоффе знав напам'ять всю таблицю алгоритмів, Моцарту досить було один раз почути музичний твір, щоб його записати на папері та виконати, а Білл Гейтс пам'ятає сотні кодів створеного ним програмного продукту. Ми багато чого тримаємо в своїй пам'яті, але не завжди можемо скористатися нею, коли це потрібно. Розповідають, що якось захворіла молода малоосвічена німкеня. У неї була висока температура і вона марила, при цьому говорила грецькою, латинською і давньоєврейською мовами. Потім з'ясувалося, що у дитинстві вона жила у пастора, який читав вголос книги, написані цими мовами, а вона слухала. Проте коли дівчина одужала, то вона навіть не підозрювала, які багатства зберігає її пам'ять.

Менеджеру, який працює одночасно з великою групою людей та організує виконання різних великих і малих завдань,

треба пам'ятати велику кількість номерів телефонів, імен, подій. А це не завжди виходить. Пам'ять слід постійно тренувати. Ще від Піфагора до нас дійшла така порада: щодня вранці й увечері прокручувати в голові події минулого дня, згадуючи все до дрібниць і давати оцінку своїм діям: це добре, а це погано. Якщо вистачить характеру це робити кожного дня, то успіх гарантований. Академік М. Амосов постійно наголошував: чим більше людина розвиває пам'ять (особливо у молодому віці), тим більше у неї розвивається здатність запам'ятовувати дедалі більшу кількість інформації.

До соціальної підструктури особливості відносять **направленість особистості**. Це система домінуючих цілей і мотивів її діяльності, які визначають її самоцінність і суспільну значущість [104, с. 91]. Це вибіркове ставлення до дійсності визначається багато в чому моральними цінностями і характеризується світоглядом, ідеалами, потребами, мотивами, переконаннями, інтересами, звичками, установками. Направленість особистості може бути різною, зокрема *направленість на себе* (тоді вона пов'язана з очікуванням певної винагороди); *на працю та її результати* (людиною керує намагання якомога краще виконати поставлене завдання, вона вибирає стратегію співробітництва з іншими і враховує їхні інтереси); *на іншого* (тоді доброзичливі позитивні емоції окреслюють взаємини з іншими, при цьому людина готова прийти їм на допомогу).

Сутність направленості особистості полягає в тому, що вона дає відповіді на питання не стільки про те, чого хоче, скільки про те, чому вона цього хоче. І саме це визначає її поведінку та діяльність. Якось провели такий експеримент. Привезли машину цегли і скинули на дорогу, поділивши на чотири купи. Потім одній групі людей доручили перенести одну купу в інше місце, сказавши, що так треба. Другій групі людей сказали, що треба прибрати купу, бо вона на дорозі і заважає іншим людям. Третій групі сказали, що заплатять за роботу гроші. Четвертій групі людей, у яких діти бігали без нагляду, сказа-

ли, що ця цегла потрібна для ремонту дитячого садка, куди будуть ходити їхні діти. Перша група носила цеглу тиждень, друга група — 5 днів, третя група — 2 дні, четверта група зробила це за один день. Тобто направленість особистості на те, чому саме вона хоче це зробити, лежала в основі їхньої діяльності та її результатів [77, с. 217].

Іншим компонентом соціальної структури особистості є її **здібності**. Це своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, особливо науковій діяльності та є необхідною умовою її успіху [104, с. 285—292]. Комунікативні здібності, зокрема, — це складна структура, що складається із перцептивних процесів, серед яких важливу роль відіграє емпатія [104, с. 172]. Це індивідуально-психологічні особливості особистості, які відповідають вимогам певної діяльності та є умовою їх виконання. Здібності підштовхують людину до творчості, до саморозвитку і самовдосконалення. Причому тут діє закон природи: чим більше людина витрачає енергії на творчість, тим більшу її кількість вона отримує. Творчі люди живуть, як правило, довше. У старості такі люди значно активніші, ніж ті, хто не займався творчою працею. Така людина цікавіша для інших, і з нею спілкуються охоче. Відомо, що людські здібності не можуть розвиватися поза спілкуванням з іншими людьми [229, ч. 2, с. 79].

Індивідуальні здібності в одній або кількох галузях діяльності називають **талантом**, а таких людей — талановитими (а деяких геніальними). Геніальна людина — це та, яка вже досягла видатних та визнаних іншими успіхів [104, с. 292]. Працювати і спілкуватися з цими людьми важко, бо вони начебто заглиблені в свої думки, вони постійно активно включені в діяльність.

Вміння скласти адекватний образ іншої людини є однією з умов гармонійної взаємодії та міжособистісного сприйняття. Менеджер, розуміючи, що у будь-якої людини є свої мова, темперамент, характер, увага, емоції, почуття, мислення, пам'ять

повинен відповідно до цього вибудовувати свою модель поведінки до них. **Поведінка** — це своєрідна активність людини, вияв життєдіяльності, спосіб, у який вона пристосовується до оточення і задовольняє свої потреби [104, с. 72]. Але для того щоб дійсно вибрати кращу модель поведінки, менеджеру слід: по-перше, пізнати самого себе, тобто свої проблеми; по-друге, подолати самого себе, тобто свої проблеми (якщо знаєш свою проблему, то вона вже наполовину стає меншою). До цього людина прагнула завжди, про що свідчить напис, який ще давні греки викарбували на храмі Аполлона у Дельфах, — “Пізнай самого себе. Подолай самого себе”.

А чи вміє людина пізнати себе? У Вольтера є оповідання про те, як з іншої планети на Землю прилетіла істота. Вона дуже здивувалася, побачивши, як ми тут живемо, будемо, як багато вміємо. А потім вона запитала: “Якщо ви такі розумні і так багато знаєте, то скажіть, а як створюються у вас думки?”. На це запитання земляни не змогли відповісти ні за часів Вольтера, не можуть і сьогодні. Кажуть, що “мандрівка вглиб себе ніколи не буває легкою” [393, с. 23]. Пізнати себе — це завдання, яке кожний має виконувати самотужки. Усвідомлення людиною самої себе, свого ставлення до зовнішнього світу та інших людей, своїх психологічних якостей — це **само-свідомість** [104, с. 20]. Це знання людини про саму себе, свої реальні та потенційні можливості. Це найвищий рівень свідомості. Починати процес пізнання слід з самооцінки. **Самооцінка** — це здатність людини оцінити себе, свою діяльність, своє становище у певній групі та своє ставлення до оточення, свої чесноти та недоліки, свої психічні та психологічні особливості [229, ч. 2, с. 200]. Є кілька рівнів самооцінки: високий, низький та середній.

Якщо людина правильно реагує на зауваження інших та рідко сумнівається щодо своїх дій, то про неї кажуть, що вона має **високий рівень самооцінки**. На цьому рівні людина керується своїми принципами, щоб бути незалежною від думки

оточення щодо себе; позитивно і з довірою ставиться до інших і вміє впливати на своє самопочуття; є стійкою до критики, оскільки сама знає собі ціну і думка інших для неї не має об'язливого значення, тому критичні зауваження у неї не викликають бурхливої захисної реакції і сприймаються зважено. Але іноді буває так, що *самооцінка стає завищеною*. Це призводить до того, що людина стає самовпевненою і береться за справу, яка перевершує її реальні можливості. Якщо ж їй не вдається виконати цю справу, вона у ній швидко розчаровується і намагається перекласти відповідальність на інших людей та на обставини. Врешті-решт, вона відсторонюється від прийнятих у конкретній спільноті норм поведінки. Буває навіть *вкрай завищена самооцінка*. При цьому людина постійно відчуває свою уявну перевагу над іншими, особливе значення своєї особистості; гостро сприймає навіть незначні образи; ставиться до інших з недовірою та підозрілістю.

Якщо людина хворобливо переживає критичні зауваження на свою адресу, намагається завжди брати до уваги думку інших і часто страждає від “комплексу неповноцінності”, то кажуть, що у неї *низький рівень самооцінки*. Комплекс неповноцінності здебільшого так чи інакше пов'язаний з реальною образою гідності людини [254, с. 151]. При цьому у людини підвищуються тривожність, вразливість; звужується коло тих, з ким вона спілкується, оскільки є побоювання почути негативну думку про себе, а це призводить до страждань; руйнується надія на добре ставлення до неї та на її успіхи. Реальні успіхи та позитивну оцінку інших вона сприймає як випадкові та тимчасові; у неї знижуються соціальна активність, ініціативність, послаблюється інтерес до громадських справ. Є люди *з вкрай заниженою самооцінкою*. При цьому у людини хронічна безвільність виявляється у безініціативності, постійній нерішучості, боязкості, підвищеній вразливості; вона постійно сумнівається у будь-чому, боїться не встигнути, запізнитися тощо. Якщо людина рідко страждає від “комплексу неповно-

цінності” та лише час від часу намагається підлаштуватися до думок інших, то про неї кажуть, що вона має *середній рівень самооцінки*.

Особливості самооцінки впливають і на емоційний стан людини, і на ступінь її задоволеності життям, навчанням, роботою, і на відносини з іншими. Вважається, що людина, яка не любить себе, рідко вміє любити інших. Проте й завищена любов до себе щастя не приносить ні собі, ні іншим. За твердженнями американських дослідників [301, 308] самооцінка впливає на взаємини людей таким чином:

— *у мене все гаразд — у тебе все гаразд* (я хороший — ти хороший). Так спілкуються люди, які належать до “переможців”; у таких людей самооцінка є реальною;

— *у мене все гаразд — у тебе все негаразд* (я хороший — ти поганий). Це люди, які відповідальність за помилки покладають на інших, можуть їх принизити; у таких людей самооцінка є завищеною;

— *у мене все негаразд — у тебе все гаразд* (я поганий — ти хороший). Так спілкуються люди заздрісні, невпевнені в собі, відлюдні; у таких людей самооцінка є заниженою;

— *у мене все негаразд — у тебе все негаразд* (я поганий — ти поганий). Такі люди часто перебувають у стані депресії, а тому результативність їх роботи низька. Вони легко роздратовуються, живуть у стані безнадії та втрачають інтерес до життя. Самооцінка у таких людей є дуже заниженою і їм потрібна спеціальна допомога.

Чи можна пізнати себе і мати найбільш адекватну самооцінку? Є кілька порад психологів, які допомагатимуть це зробити. *По-перше*, не слід піддаватися звичайній людській слабкості, коли хочеться слухати про себе тільки приємне. *По-друге*, не треба затуляти вуха на критику, боятися почути оцінку якості своєї роботи та своїх дій. *По-третє*, варто пам'ятати,



що у судженнях про нас наші вороги значно ближчі до істини, ніж ми самі та наші друзі. Збільшення знань про себе допомагає точніше уявляти свої потреби та можливості, свої позитивні риси та недоліки, а також те, що розуміння себе сприяє кращому розумінню інших. “Для безперешкодної подорожі немає важливішого, тобто більш корисного і величного, ніж пізнати самого себе і знайти сховану у нашому попелі іскру божества, звідки народжується благословенне оте царство володіти собою...”, — писав український філософ і мислитель Григорій Сковорода. Головне, вважав він, пізнати в собі “справжню людину”. Самопізнання він розглядав як універсальний засіб моральної перебудови світу і, виходячи з цього, накреслив шляхи становлення культури в Україні через олюднення людини [306].

Тільки розібравшись у собі, в своїй самосвідомості та стратегії свого життя, можна приступити до свого самовдосконалення. Воно можливе лише за умови, що успішно відбувається процес формування у людини знань та вмінь, необхідних для управління розвитком своєї особистості. Процес самовдосконалення включає в себе такі складові: самопізнання, самоосвіту та самовиховання [279, с. 204—215]. Менеджеру для того щоб не відставати від життя, потрібно сформувані в собі установку не стільки навчитися чомусь, скільки навчитися постійно вчитися. Згідно з китайською приказкою, “вчитися однаково, що гребти проти течії: тільки перестанеш, і тебе несе назад. Досягнення успіху в цьому залежить від того, як людина вміє себе організувати.

### 3.3. Установка на спілкування та її гуманістична спрямованість

Менеджер, працюючи з людьми, через них і завдяки ним втілюючи у життя ідеї, плани, стратегії та ін., повинен добре знати роль та значення такого психологічного феномену, як **установка**. Це неусвідомлений особистістю стан готовності до діяльності, за допомогою якої може бути задоволена та або інша потреба [104, с. 90]. Є такий приклад про роль установки у формуванні позиції людини. Двом різним групам показали той самий портрет, але при цьому першій групі сказали, що це відома у суспільстві людина, талановита та порядна, має дітей та онуків; другій — що це злочинець, який вбив жінку та дитину. Відповідно до вказаної установки групи зробили словесні портрети цієї людини: перша — позитивний, друга — негативний. Учасники експерименту по-різному охарактеризували одну людину, виходячи з отриманої установки про неї [104, с. 142—144].

У менеджменті велике значення має цільова установка, яка означає готовність людини до дії, спрямованої на досягнення конкретної мети [229, ч. 2, с. 273]. Менеджер сам отримує установку від інших (власника компанії, вищого керівництва) і, в свою чергу, дає й іншим, установку, щось зробити до конкретного терміну й отримати такий-то результат. І яким буде цей результат — позитивним чи негативним — залежить від тієї установки, яку дає менеджер. Тобто установка відіграє важливу роль у професійній діяльності менеджера.

Деякі американські компанії, наприклад, приймаючи менеджера на роботу, насамперед перевіряють, чи сформована у нього установка на виконання майбутніх професійних обов'язків. Це може відбуватися, наприклад, так: кандидата на посаду менеджера попереджають про те, що вакансія закрита,

але можна випробувати себе і попрацювати один день, бо, можливо, щось може змінитися. Людина погоджується і виходить наступного дня на роботу у парадному костюмі для того, щоб сподобатися і справити найкраще враження. Але тут виявляється, що в його обов'язки на цей день входить: купівля газет та бутербродів для шефа, підмітання в туалеті та прибивання полиці (і це у новому костюмі!). За всіма діями новобранця уважно спостерігає шеф. Шефа цікавить лише одне: є у цієї людини установка на виконання конкретних доручень чи ні. Роботодавцю потрібна людина, яка вміє виконувати його доручення (навіть, якщо вони їй неприємні). Розповідають, що в одну з американських компаній шукали менеджера, який би займався матеріальними та фінансовими ресурсами. Співбесіда з кандидатами відбувалася в кабінеті власника компанії. Він сидів за своїм столом, відвідувач — навпроти. На столі лежали сигарети, дорогі сигари, попільничка, запальничка, сірники. Світло було вимкненим, на столі стояв канделябр із запаленими свічками. Це створювало спокійні, приємні умови для бесіди. Кожному кандидату господар пропонував запалити, розмовляв з ним, а потім відпускав. Лише дванадцятого кандидата він залишив для більш глибокої бесіди і відразу взяв на посаду. Чому? Що зробив той такого, що привернув до себе увагу власника компанії? Він взяв сигарету (а не сигару) і запалив її від свічки. Тобто на несвідомому рівні він виявив установку на бережливість.

Зміна установок на протилежні до попередніх — процес довготривалий і суперечливий. Якщо під час спілкування необхідно вплинути на установку іншого, в тому числі і комунікативну, то слід діяти відповідно до рекомендацій психологів [244]:

- формуючи необхідну установку, будь першим;
- закріплюючи установку, що вже є, будь “новим” (тобто подавай її у новій формі або контексті);

- реконструюючи установку, не дій прямо, а починай з отримання від співрозмовника згоди на якісь слова, інформацію тощо.

Різновидом соціальних установок, про які йшлося вище, є **комунікативні**. Вони дуже важливі для формування культури спілкування, оскільки допомагають встановити контакт між співрозмовниками, підготувати їх до позитивного сприймання інформації, перебороти байдуже чи негативне ставлення до тих чи інших ідей, людей, ситуацій, врешті-решт, спонукати до конкретних дій. Кожна установка в структурі спілкування має три основних компоненти: поведінковий, пізнавальний, емоційний.

У процесі міжособистісного сприйняття і пізнання виникає низка психологічних ефектів установок, головні з них такі [140, с. 98—100]:

- *ефект стереотипізації* — накладання на сприйняття окремої людини деяких спрощених стандартів, які узагальнено зіставляються з певною категорією людей (наприклад, кажуть: усі німці пунктуальні, всі англійці консервативні тощо);
- *ефект ореолу* — наділення людини певними якостями та сприйняття її тільки через цю призму. При цьому позитивні якості перебільшуються, а негативні недооцінюються. Тому недоцільно, щоб людина, яка перебуває під ореолом, вела ділові переговори;
- *ефект загального враження* — враження з першого погляду впливає на неадекватне сприйняття в подальшому;
- *ефект первинності* — ще Е. Берн радив звертати увагу на перші десять секунд спілкування, коли людина поводить себе найбільш щиро;
- *ефект новизни* — якщо ми чуємо про те, що начебто вже знаємо, то нові повідомлення сприймаємо не уважно;
- *ефект бумерангу* — сильний тиск породжує опір;

- *ефект прагнення до внутрішньої несперечливості образу "Я" іншої людини* — коли бажане сприйняття людини, що подобається, відштовхує все, що суперечить цьому образу;
- *ефект інерції* — коли існує бар'єр, який є тенденцією до стійкого збереження сформованого уявлення про людину;
- *ефект самопроекції* — коли ми наділяємо іншу людину своїми якостями.

Інтерпретація суб'єктом міжособистісного сприйняття причин та мотивів поведінки інших людей називається *каузальною атрибуцією* [229, ч. 1, с. 215]. При цьому кожна людина по-різному пояснює причини поведінки своєї та іншого. Наприклад, людина, домовившись про зустріч, спізнилася. Той, хто спізнився, пояснює причину поганою роботою транспорту, а той, кому довелося чекати, вважає, що запізнення — це результат легковажності.

Для того щоб спілкування відбувалося на високому рівні культури, необхідно не просто формувати у людини комунікативні установки на спілкування з іншими, а саме *гуманістичні комунікативні установки*. Кожна людина є "мірою всіх речей", найвищою цінністю і головним багатством у суспільстві. Вона має жити і діяти як здорова (у фізичному, емоційному та ментальному відношенні) і впевнена в собі істота, яка не повинна думати про захисну позицію, бути здатною до творчого розвитку і відповідати за себе та свої дії. Тоді взаємини між людьми будуються на принципах поваги та довіри, а спілкування має гуманістичну спрямованість. Саме такий підхід до спілкування та відносин між людьми сприяв становленню гуманістичної етики та гуманістичної психології. Їх представники розглядають особистість як унікальну цілісну систему, для якої характерним є прагнення до самоактуалізації та самореалізації. Як стверджує Е. Фромм, вищі цінності людини — це любов до себе ствердження людської значущості. Щоб бути впевненою у своїх цінностях, особистість має знати й розуміти

себе, свою здатність до добра та самовіддачі і діяти відповідно до цього [352].

За образним висловлюванням Г.К. Честертона, якщо в античні часи все місто могло думати як одна людина, то сучасний *Homo sapiens* сам скоріше нагадує місто, охоплене громадянською війною [366, с. 32—36]. Це свідчить про зростаючу значущість внутрішнього світу людини. Цей внутрішній світ людини, її психологічні особливості прямо й опосередковано впливають на характер спілкування та взаємодію з іншими людьми.

### Питання для обговорення

1. Чому спілкування та взаємодія з іншими є нагальною потребою людини?
2. Яким чином на спілкування впливають особистісні якості людини?
3. Як треба спілкуватися з людиною певного типу темпераменту?
4. Як позитивні та негативні риси характеру людини відбиваються на її спілкуванні з іншими?
5. Опишіть, яким повинен бути, на вашу думку, ідеальний характер менеджера.
6. Що таке комунікабельність і контактність?
7. Навіщо менеджеру потрібні упевненість у собі та спостережливість?
8. Як впливають на спілкування та взаємодію такі психічні якості людини, як емоції, почуття, увага, пам'ять, здібності?
9. Що треба зробити менеджеру, щоб вибрати кращу модель поведінки?
10. Чи може людина пізнати себе і що для цього треба зробити?
11. Що таке самооцінка та які рівні самооцінки Ви знаєте?

12. Що таке установка та які установки потрібні, щоб спілкуватися на високому рівні культури?

13. Назвіть психологічні ефекти установок.

14. Чим відрізняються гуманістичні комунікативні установки?

### *Для розгляду на практичному занятті*

Тестування комунікативних якостей майбутнього менеджера.



## ТЕМА 4

### ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ

*Істина знаходиться не в словах людини, що говорить, а у вухах тієї, що слухає.*

*Східна мудрість*

- ✓ Як спілкуються між собою люди?
- ✓ Вербальне спілкування.
- ✓ Невербальне спілкування.
- ✓ Віртуальне спілкування.
- ✓ Опосередковане спілкування.

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- засоби, за допомогою яких люди спілкуються між собою;
- складові культури вербального спілкування: культуру говоріння та культуру слухання;
- функції мови у спілкуванні;
- класифікацію невербальних засобів спілкування;
- особливості спілкування у віртуальному просторі;
- "мову" різних символів, які використовуються при спілкуванні;

### вміти:

- використовувати монолог та діалог;
- уважно слухати іншу людину, використовуючи рефлексивне і нереклексивне слухання;
- "читати" підтекст невербальних засобів спілкування;
- дотримуватися етичних вимог при спілкуванні в Інтернеті;
- "читати" підтекст символів, які використовуються при спілкуванні.

### Ключові поняття

Вербальне або мовленнєве спілкування; культура мови; мовленнєвий етикет; невербальне спілкування; віртуальне спілкування, опосередковане спілкування.

## 4.1. Як спілкуються між собою люди?

Звичайно, люди спілкуються між собою безпосередньо і використовують для цього мову та мовлення, а також сигнали, які надсилає наше тіло, зокрема, голос та його інтонацію, рухи рук, пальців, пози тіла. З розвитком інформаційних технологій люди можуть спілкуватися, перебуваючи на далекій відстані один від одного як у реальному часі, так і тоді, коли їм зручно. Крім того, спілкування між людьми може відбуватися опосередковано завдяки, наприклад, листам, книжкам, малюнкам. Свої думки, переживання люди можуть передавати один одному, використовуючи для цього різні предмети або символи.

У книзі Ярослава Гапека "Пригоди бравого вояка Швейка" розповідається, як два конвоїри (один з них — німець, другий — угорець, супроводжували Швейка в арештантському вагоні вели між собою довгу бесіду. Німець — балакун, любив багато говорити, і весь час щось жваво розповідав. Угорець по-німецьки знав лише "jawohl" та "was". Коли німець щось розповідав, угорець кивав головою і промовляв "jawohl", а щойно той заговорив, він говорив "was?", і німець починав знову. Крім того, угорець любив жестикулювати і весь час руками, головою, всім тілом реагував на розповідь німця. Німець був задоволений і продовжував говорити. І тільки коли приїхали на місце, німець зрозумів, що угорець зовсім не знає німецької мови. За допомогою яких засобів вони спілкувалися? Німець використовував слова, а угорець — жести, рухи тіла. І один засіб спілкування, і другий займають багато місця в нашому житті.

А якому засобу спілкування люди надають перевагу? Є така скандинавська сага про спілкування, яку переказав академік А.О. Білецький. У ній розповідається, як одного разу між мудрецем-богословом та однооким вікінгом відбувся диспут. Богослов показав один палець, на що одноокий вікінг відповів,

показавши два пальці. Богослов показав три пальці, після чого вікінг показав кулак, тоді богослов з'їв вишню і виплюнув кісточку. Вікінг знайшов у своїй кишені агрус і з'їв його. Тут богослов визнав себе переможеним. “Про що ви сперечалися?” — запитали члени журі у богослова. — “Я показав один палець, вказавши тим, що Бог у світі один. Він же заперечив двома пальцями, що крім Бога-Отця є ще Бог-Син. Я тоді показав три пальці, маючи на увазі, що якщо бути точним, то є ще й Дух Святий. На це він показав кулак, відповідаючи, що все одно Трійця єдина. Я відчув, що перемогти його в богослов'ї не зможу, і змінив тему диспуту. З'ївши вишню, я сказав, що життя солодке. Але й тут він відповів мені дуже влучно: з'ївши агрус, він ствердив, що треба жити навіть тоді, коли життя й кисленьке”. “А про що ви сперечалися?” — запитали в одного вікінга. — “Я й не думав з ним сперечатися на богословські теми. Цей зухвалець показав, що в мене одне око. Я йому відповів, що моє одне око варте його двох. Він далі вів своє: у мене й у нього разом три ока. Після того я сказав, що таких нахаб, як він, треба вчити не науковими суперечками, а кулаком. Тому я з'їв агрус, щоб показати, що життя в нього після цього буде кислим”. Із цієї саги видно, що жести допускають неоднозначність інтерпретації повідомлення. Тільки звукова людська мова дає можливість максимально чітко висловити думку і точно, адекватно її сприйняти. На цю перевагу звукової мови вказував ще М.В. Ломоносов, доповнивши, що спілкування жестами можливе тільки на близькій відстані й тільки в світлий час доби [21].

Як бачимо, спілкування відбувається за допомогою різних засобів. Під засобами спілкування розуміють те, як людина реалізує зміст та цілі спілкування. Виокремлюють *вербальне* (мовленнєве, словесне) спілкування та *невербальне* (несловесне). Засобом вербального спілкування є мова, невербального — жести, міміка, пантоміміка, інтонація, паузи, система “контакту очима”. Цей засіб спілкування для нас наче менш відомий,

але він має велике значення. Як правило, в житті вербальні (мовленнєві) та невербальні засоби спілкування використовуються нами в єдності. Часто на несвідомому рівні ми супроводжуємо нашу мову жестами, мімікою для того, щоб слова були яскравішими, більш щирими та переконливими. Іноді ж вербальні та невербальні засоби вживаються окремо одне від одного, але люди розуміють їх і взаємодіють завдяки цьому між собою.

Останнім часом у зв'язку з поширенням комп'ютерних мереж і появою Інтернету почали говорити про віртуальне спілкування. Люди також можуть спілкуватися, використовуючи різні символи, предмети тощо. Добір засобів спілкування залежить від загальної культури людини, її знань про психологічні механізми спілкування та вмінь користуватися ними.

## 4.2. Вербальне спілкування

**Вербальне або мовленнєве спілкування** — це засіб, пов'язаний з використанням мови [229, ч. 1, с. 106]. Іншими словами, мовленнєве спілкування — це комунікативний акт. За допомогою мовлення передаються інформація, думки, почуття.

Культура мовленнєвого спілкування охоплює дві складові: культуру говоріння та культуру слухання. Про одну людину кажуть, що вона говорить, як співає, про іншу — що вона вміє не тільки слухати, а й чути. Що при цьому мають на увазі?

Розглянемо характеристики “говоріння”. Це механізми побудови висловлювань відповідно до індивідуальних особливостей людини, що говорить. Це й особливості використаної лексики, і володіння граматиною, і багатство асоціацій, і продуктивність чи стереотипність мовлення, його динамічність, прояв за допомогою слів певного ставлення до співрозмовника. Конструюючи висловлювання, ми стимулюємо іншу людину до створення внутрішнього образу, подібного до того, що йому

передається. При цьому відбувається розв'язання конкретних комунікативних задач відповідно до мети мовлення й особливостей ситуації. Висловлювання конструюються відповідно до граматичних правил, а з погляду психології вони несуть у собі переконуючий вплив.

Белике значення для ефекту переконуючого впливу мають характер ситуації й особистість відправника повідомлення. Якщо установка до відправника інформації позитивна, то й ставлення до його висловлювання, швидше за все, також буде позитивним, якщо негативна — то й ставлення буде негативним. Якщо до відправника ставлення нейтральне, але його висловлювання викликають негативні емоції, то передана ним інформація сприйматиметься як така, що не заслуговує на довіру.

Учені визначають кілька порядків побудови повідомлень: кульмінаційний порядок (найсильніші аргументи наводяться наприкінці), антикульмінаційний порядок (зворотний, коли, навпаки, повідомлення починається з сильного аргументу) та розміщення сильних аргументів усередині повідомлення. Наприклад, викладач хоче наголосити, чому студентам краще не пропускати заняття з культури спілкування. Для цього він може побудувати речення з *серединним* порядком повідомлення: *“У зібраному вигляді матеріал ніде не надрукований, тому вам не можна пропускати заняття з культури спілкування, бо доведеться багато працювати самостійно”*. *Кульмінаційний* порядок повідомлення такий: *“У зібраному вигляді матеріал ніде не надрукований і доведеться багато працювати самостійно, тому вам не можна пропускати заняття з культури спілкування”*. *Антикульмінаційний* порядок повідомлення: *“Вам не можна пропускати заняття з культури спілкування, бо у зібраному вигляді матеріал ніде не надрукований і доведеться багато працювати самостійно”*. Яка ж форма викладу є ефективнішою? Виявилося, що кульмінаційний і зворотний порядок дають кращі результати, аніж серединний (із невеликою перевагою першого над другим). Однак у такому разі важливо

враховувати змістовний бік повідомлення та установки слухачів. Якщо вони не дуже зацікавлені предметом повідомлення, то найвагоміші аргументи треба викласти із самого початку. Це найкращий спосіб пробудити інтерес та увагу людей. Якщо вони дуже зацікавлені темою розмови, то найцікавіші аргументи варто подати наприкінці повідомлення, бо послаблення аргументації може дещо розчарувати слухачів.

Важливими характеристиками вербального засобу спілкування, зокрема говоріння, є діалог та монолог. Монологічне мовлення — це таке, коли говорить одна особа, а решта слухають, сприймають її повідомлення. Діалогічним називають мовлення між двома або кількома співрозмовниками, які міняються ролями [104, с. 129—133].

*Монолог* неначе передбачає реакції співрозмовника. Висловлювання тут більш розгорнуті, свідоміше добираються слова й вибудовуються речення, певну роль відіграють міміка та жести. Під час монологу має місце нерівноправність щодо обміну інформацією. Тут домінує один, наприклад, менеджер. Він одночасно є джерелом інформації, ставить запитання, контролює та оцінює відповіді. Проте така взаємодія передбачає лише поверхове, частинне розуміння та прийняття іншого учасника спілкування. *Діалог* іноді (навіть спеціалісти з менеджменту) називають особливою, більш високою формою спілкування людей [305]. Під час діалогу відбувається обмін думками, більше враховується чуже слово, позиції співрозмовників є рівноправними. Висловлювання вживаються більш згорнуті, а жестів менше. Для того щоб зробити крок до діалогу, менеджер повинен виходити з такого постулату — не відстоювати свої погляди, а знаходити шлях до спільного розгляду проблеми. Найчастіше заважають розпочати діалог такі причини: недостатнє володіння темою обговорення; предмет бесіди не цікавить співрозмовника; співрозмовників відволікають сторонні думки, які спотворюють зміст інформації; різний культурний та інтелектуальний рівень співрозмовників; вони нале-

жать до різних професійних груп; між співрозмовниками існує відмінність у статусі; одна сторона ставиться до іншої вороже; співрозмовники мають обмежений час для розмови та ін. Для того щоб звичайне спілкування трансформувалося в діалог, слід відмовлятися від суджень та оцінок як своєї думки, так і думок інших, і спільно шукати вирішення проблеми. Тоді діалог стане рухом у напрямі пошуку істини. Звичайно, найбільш ефективним може бути спілкування, в якому використовуються як діалог, так і монолог. Є ще *полілог*, коли в акті спілкування задіяно багато осіб. Саме у такій формі, наприклад, відбувається спілкування викладача зі студентами на семінарському занятті. Використовує полілог менеджер, проводячи нараду або збори, “мозковий штурм” або дискусію.

**Мова і мовлення** тісно пов’язані між собою. Немає мовлення без мови і немає мови без мовлення. Мова — це засіб чи знаряддя спілкування між людьми, а мовлення — це акт вживання людиною мови для спілкування [104, с. 124—125]. Мовознавці вивчають мову як знакову систему, що використовується для спілкування, а психологи — мовні акти, пов’язані з поведінкою людей [21, с. 128].

Мова є універсальним засобом передавання інформації про природу та про всі сторони буття людини й людського суспільства, а також про себе саму. Мабуть тому ще античні поети (зокрема, Гесіод) стверджували, що мова є найкоштовнішим скарбом людей. Вона поєднує людей більше, ніж класова, партійна, релігійно-конфесійна належність, більше, ніж історія народу, а іноді навіть більше, ніж етнічне походження. “Хто якою мовою думає, той до того народу належить”, — писав В. Даль — син датчанина і німкені, який народився і зростав в Україні, а потім став великим російським ученим, творцем знаменитого тлумачного словника російської мови. Мова — це суспільне явище і головний засіб спілкування людей, вираження їхніх думок і почуттів. За допомогою мови ми здобуваємо знання, зберігаємо їх у нащій пам’яті, передаємо їх іншим

людям і використовуємо в міру потреби в нашому житті [21, с. 12]. Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні: 1) засіб існування, передавання і засвоєння суспільно-історичного досвіду; 2) засіб інтелектуальної діяльності (сприймання, мислення, уява); 3) засіб передачі інформації.

Мова необхідна для того, щоб мовлення було зрозумілим і завдяки цьому ефективним, а мовлення, у свою чергу, необхідне для того, щоб завдяки мові передавалась інформація. Історично факт мовлення завжди передую мові. Уявімо собі групу людей, що розмовляють. У цій групі є діти, дорослі та старі люди, чоловіки та жінки, люди з різних країв та місцевостей, мешканці міст і сіл, спеціалісти різного профілю, люди з різними освітою й вихованням. Вони вживають ту саму мову, але у кожного своє мовлення. Скільки людей, стільки й зразків мовлення. Особливості мовлення кожного не настільки значні, щоб вони заважали взаєморозумінню. Усі їхні зразки мовлення, узяті у сукупності, і є їхня мова в різних її проявах і реалізаціях. Тому можна зробити висновок, що **мова** — це сукупність правил, за якими відбувається мовлення, будується мовне повідомлення. Люди говорять не для того, щоб відтворювати мову й демонструвати свої мовленнєві здібності, а для того, щоб передати інформацію чи вплинути на інших учасників комунікативного акту [152]. Мова є необхідною умовою як існування самого народу, так і його культури загалом [151].

Кожна, навіть не дуже освічена, людина користується рідною мовою, але це так звана *побутова розмовна мова*. Від неї відрізняється мова наукової і художньої літератури, офіційних документів, мова газет і журналів. Це — так звана *літературна мова*. Вона спирається на прийняті у суспільній практиці людей правила вимови, вживання слів, граматичних форм, побудови словосполучень і речень — тобто на *норми літературної мови*. Це сукупність загальноприйнятих правил реалізації мовної системи, які закріплюються у процесі суспільної комунікації. Володіння нормами літературної мови, вміння



користуватись всіма її засобами залежно від умов спілкування, мети й змісту мовлення становить *культуру мови* [82].

Культура мови є одним з головних показників культури людини загалом, широти та глибини її знань та думок. Свої особливості мають як письмова, так і усна мова. Остання відрізняється більш короткими реченнями, має емоційну забарвленість. Слово відбиває внутрішню культуру людини, є її характеристикою. Пауло Коельо у книзі “П’ята гора” пише: “З усіх видів смертоносною зброї, які здатна придумати людина, найстрашніше, найсильніше — слово. Кинджали та списи залишають сліди крові, стріли видні на відстані. Отруту можна знайти завчасно й уникнути смерті. Слово ж знищує непомітно” [155]. Тому менеджеру слід завжди думати насамперед про те, щоб сказане ним слово не образило іншу людину, не принизило її гідності. До того ж важливо дбати про те, щоб не допускати неправильного вживання слів, помилок в їх говорінні, неправильної побудови речень. Марк Твен колись сказав, що відмінність між правильним і майже правильно сказаним словом, як між блискавкою та світлячком.

Є недоліки мовлення, які заважають встановленню контакту між людьми: коли слова звучать нечітко, начебто у роті “каша”; коли людина весь час покашлює або зловживає словами-паразитами. Неправильно поставлений наголос, використання жаргонізмів, плутання слів, близьких за звучанням, але різних за значенням та ін. можуть стати причиною того, що партнер по спілкуванню не розумітиме вас і не захоче більше мати з вами справу. Чистота мови не тільки є ознакою освіченості людини, але вона є однією з комунікативних якостей мови. Для того щоб бути успішним у своїй діяльності, менеджеру слід постійно контролювати себе, щоб позбавлятися тих чи інших вад у мовленні. Відомий американський менеджер Лі Якокка писав, що від культури мови нерідко залежить успіх бізнесу [407]. Нерідко буває, що через необачно сказане слово претендент не отримує бажаного місця роботи, а перспектив-

ний працівник — підвищення по службі. Є багато прикладів того, що відомі політики, розуміючи значення культури мови, спеціально вчилися грамотно говорити. Мова менеджера завжди повинна відповідати ситуації, культурному та професійному рівню своїх співрозмовників. Недоцільно вживати, наприклад, професіоналізми, якщо вони не будуть зрозумілими для іншого. Ускладнюють мову канцеляризми та штампи, а повторення тих самих слів робить мову нудною. Водночас, якщо вживати прислів’я, приказки, афоризми, жарти (звичайно, доречно), то це викликає інтерес і бажання спілкуватися в подальшому.

Зникнення будь-якої мови є величезною втратою для всієї світової культури, бо втрачається один із засобів пізнання, один із аспектів світобачення. Тільки за останніх 500 років у світі внаслідок війн, епідемій, геноциду й асиміляції щезло декілька тисяч мов. Проте є приклади того, що мови можуть відродитися: наприклад, іврит. Ця мова понад дві тисячі років вважалася мертвою, а нині нею говорять приблизно 5 млн чоловік. Наша українська мова — це лише одна із шести тисяч мов, що існують на земній кулі [21]. Вона має складну історію розвитку, особливо в радянські часи. Треба виправляти становище і повернути Україні рідну мову, її природний престиж, виховувати в суспільстві культуру мови як засіб спілкування народу, запоруку піднесення культури країни загалом. Про її зберігання та культуру слід дбати кожному з нас, у тому числі й менеджерам, які весь час спілкуються з іншими людьми.

Останнім часом у зв’язку з розширенням зв’язків України з іншими державами, з’явився потяг до вивчення іноземних мов. Однак при всьому позитивному це призвело також і до не завжди виправданого вживання слів іншомовного походження замість використання українських слів. В Україні з’явилися навіть назви українських підприємств та організацій англійською мовою. У центрі міста Києва можна побачити вивіски, об’яви, зроблені іноземними мовами. Звичайно, про-

никнення слів іншомовного походження в українську мову з поширенням міжнародних зв'язків триватиме, але треба вчити, любити і зберігати рідну мову як засіб спілкування й існування народу.

Люди різних культур часто користуються у спілкуванні тими самими поняттями, але вкладають у них різний зміст. Наприклад, слово “контракт” легко перекладається з однієї мови на іншу. Але для менеджера з Німеччини, Великої Британії, скандинавських країн — це документ, якого слід суворо дотримуватися. Японець дивиться на нього лише як на попередню домовленість, яку можна змінити. Менеджер — південноамериканець взагалі вважає, що договір — це ідеал, якого досягти важко, а укладається він лише для того, щоб запобігти суперечці. Для японця слово “хай” — це проста передача інформації про те, що він вас уважно слухає (а не згода з вами). Для арабів “ні” може означати туманно висловлену згоду, а пряме “так” — відмову або просту ввічливість. Вивчаючи іноземні мови, менеджеру слід звертати особливу увагу на такий другий підтекст, що мають слова в інших ділових культурах.

Культура мови — поняття не тільки лінгвістичне й психологічне, а й етичне, і це найкраще виявляється у **мовленнєвому етикеті**. Це складна система мовних знаків, що спирається на моральні правила й вимоги і вказує на ставлення як до інших людей, так і до себе [345, 346]. Мовленнєвий етикет формувалася не одним поколінням людей, і в ньому, як у дзеркалі, відображається менталітет народу. Він є неодмінною складовою професіоналізму менеджерів і всіх тих, кому доводиться вирішувати через спілкування свої ділові проблеми. Люди, як правило, негативно реагують на порушення вироблених суспільством правил етикету, у тому числі й мовленнєвого.

У багатому мовному арсеналі українського народу виробилася і закріпилася, наприклад, ціла система словесних вітань: “доброго ранку”, “доброго здоров'я”, “добридень”, “доброго вечора у вашій хаті”, “бувайте здорові” тощо. Є короткі, але

напрочуд теплі слова “дякую”, “будь ласка”, “дуже приємно” та ін. Вживання таких слів (та ще й з доброзичливою, щирою посмішкою) допомагає встановити перший контакт зі співрозмовником, настроїти себе та його на продовження стосунків. Дотримання подібних правил є необхідним інструментом для підтримання нормальних службових відносин і трудової дисципліни в організації та встановлення доброзичливих взаємин з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Найбільш поширеною помилкою у людей, що ще не мають досвіду ділового спілкування, є прагнення говорити самим якомога більше. Але досвідчені менеджери виходять з того, що треба давати можливість іншому говорити, і він сам скаже про те, що його хвилює. **Культура слухання** має не менше значення, ніж культура говоріння. Невміння слухати нерідко є основною причиною неефективного спілкування, непорозуміння і навіть конфліктів. Наприклад, до одного офісу зателефонував його керівник і передав секретарці, що він знаходиться в банку з важливого питання і, мабуть, запізниться. Оскільки він призначив на 17-ту годину нараду, то слід знайти заступника і передати йому, щоб той сам провів її. Але секретарка відразу не знайшла заступника і, йдучи на перерву, попросила передати цю інформацію завідувача канцелярії. Та кудись поспішала і доручила це зробити своєму інспекторові. Врешті-решт інформація дійшла до заступника, але він зрозумів її таким чином: керівника немає і невідомо, коли він буде. Ось у такому перекрученому вигляді дійшла інформація до виконавця тому, що одні люди погано слухають інших. Дослідження вчених свідчать, що високою культурою слухання володіють лише деякі із тих людей, що спілкуються.

Кажуть, що природа дала людині два вуха й один язик, тим самим визначивши, що треба більше слухати, аніж говорити. **Слухати** — це означає адекватно сприймати повідомлення, аналізувати стан співрозмовника та причини, чому він так каже.

Чому ми не вміємо часом вислухати і зрозуміти партнера по спілкуванню? Тому що наша увага не стабільна, вона коливається. Так звані думи спотворюють зміст повідомлень. Наш емоційний стан також відволікає увагу від того, про що говорить співрозмовник, і ми відключаємося. Зафіксовано навіть феномен “перцептивного перекручення”. Виявилося, що люди здатні змінювати або ж узагалі не сприймати ту інформацію, яка їм видається небезпечною, тривожить, викликає почуття невпевненості, не відповідає уявленню про себе чи про ту картину світу, яка для них є надійною. Якщо людина не хоче, то може не чути критику на свою адресу або не запам’ятати чиєсь прохання, виконати яке важко. За дослідженнями вчених лише 10 % людей вміють по-справжньому слухати інших. Аналітики з Гарвардського університету вивчали здатність людей слухати інших. Згідно з отриманими ними даними, відразу після завершення розмови середньостатистичний респондент пам’ятав лише 50 % з того, що сказав його співрозмовник (хоч він був упевнений у тому, що слухав дуже уважно). Через вісім годин після розмови людина забувала третину прослуханої інформації. Через два місяці в пам’яті залишилося лише 23 % з того, що було прослухано. Буває так, що і менеджер, якого переслідує власна думка, глибоко не вникає в аргументи іншого (підлеглого, клієнта, партнера по бізнесу), і як результат — ображена людина і не вирішена справа.

Спеціалісти наголошують на тому, що активному слуханню слід вчитися так само, як вчаться писати та читати. Американський психолог І. Атватер дає поради щодо ефективного слухання співрозмовника, серед них такі [14]:

- покажіть співрозмовнику своїми діями, що вам цікаво його слухати;
- дайте йому час, щоб він повністю зміг висловити свою думку;

- під час говоріння співрозмовника, кивком голови чи іншим жестом (можна і словом) покажіть свою зацікавленість у тому, що він говорить;
- намагайтеся зрозуміти справжній підтекст сказаного;
- повторіть основні думки, висловлені співрозмовником, для того щоб показати, що ви його правильно зрозуміли;
- не робіть поспішних висновків.

А слухати й чути — це те саме? Ні. Ми можемо слухати голос співрозмовника, але не прислухатися до того, що він каже. Якось по російському телеканалі показали сцену: сидять поруч на лавці юнак, що слухає музику по плеєру, та старий дідусь. Між ними почалася розмова такого змісту. *Дід: Що ти робиш онучок? Юнак: Групу слухаю. Дід: Групу? Та невже у тебе група? Ось у мене група, бо ногу звело. Юнак: Діду, невже ти знаєш таку групу? А ще яку групу ти знаєш? Дід: Ой, синку, хіба тільки ноги, я вже давно не можу підняти руки вгору.* Так вони сиділи й говорили: дід про свої хвороби, а юнак про російські музичні групи “Ногу свело” та “Руки вверх”. Вони начебто чули одне одного, але не слухали, що говорить кожен з них. Іноді менеджер стикається з таким явищем, коли проводить обговорення якоїсь проблеми. Начебто в обговоренні беруть участь усі присутні, навіть розглянули альтернативні варіанти рішення. Проте після обговорення ситуація не змінилася. А відбулося це через те, що люди начебто слухали, а не чули, бо вони були зосереджені на своїх цілях.

Слухання — це активна діяльність, своєрідна робота, їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як людина реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, її культури. Слухати партнера і здійснювати вербальний зворотний зв’язок можна по-різному. Психологи розрізняють такі типи реакцій людини на говоріння співрозмовника: оцінювання, тлумачення, підтримку, уточнення, чуйність та розуміння [131]. Найчастіше маємо справу із оціню-

ванням та зворотним зв'язком, рідше — з тлумаченням (інтерпретацією). Уточнення, підтримка та розуміння зустрічаються дуже рідко.

Розглядаючи природу слухання, психологи виділяють два його види: нереклексивне і рефлексивне [14]. *Нереклексивним* є уважне слухання практично без мовного втручання. Нерідко саме це допомагає людям висловити свої почуття. Інколи таке слухання називають мінімальною підтримкою. *Рефлексивне* слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку з тим, щоб досягти більшої точності в розумінні співрозмовника. Для цього найчастіше вживаються запитання-уточнення. Вони допомагають виявити значення, які “закодовані” в словах-повідомленнях. Щоб слухання було ефективним, відповідало високому рівню культури спілкування, оцінці судження та інтерпретації бажано звести до мінімуму або краще зовсім ними не користуватися. Інакше ми починаємо начебто “вимірювати” думки, почуття співрозмовника своїми мірками, зіставляти їх зі своїми цінностями. Водночас партнер по спілкуванню звертається до нас найчастіше зовсім з іншим бажанням. З усіх людських якостей уміння слухати найважче.

Отже, ефективність використання вербального засобу спілкування залежить від таких факторів:

- ситуативних — певна ситуація може сприяти чи заважати вербальному впливу і сприйманню інформації;
- суб'єктивних: психологічний стан співрозмовників може збігатися чи ні; емоційне сприйняття співрозмовника накладається на висловлену ним інформацію; якісь наявні умови відволікають від сприймання інформації і заважають впливові; може мати місце неоднакова інформованість співрозмовників або різний їхній інтелектуальний рівень; результати спілкування можуть не збігатися з очікуваннями співрозмовників;
- недоліків мовлення та мови; поганої дикції; відсутності логіки у висловлюваннях; неточної передачі інформації.

Готуючись до спілкування з важливих питань із підлеглим, клієнтом або партнером і намагаючись вплинути на нього, менеджеру варто пам'ятати, що його здібності грамотно говорити та уважно слухати тісно пов'язані не тільки з результатами конкретного акту спілкування, але й з успіхом у бізнесі.

### 4.3. Невербальне спілкування

Одним із засобів спілкування є *невербальна (несловесна) комунікація*. Це різні рухи тіла (жести, міміка, пантоміміка), інші засоби зовнішньої несловесної передачі емоційних станів людини (наприклад, почервоніння, збліднення, зміна ритму дихання та ін.), які слугують засобами обміну інформації між людьми. Іноді кажуть про невербальну поведінку людини. При цьому йдеться про форми її поведінкової активності, не пов'язаної з мовою, але такі, що виконують комунікативну функцію (наприклад, розміщення людини у просторі, манери тримати якісь предмети тощо) [229, ч. 2, с. 65—66]. Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80 % комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів [28, с. 133]. Встановлення менеджером ділового контакту залежить часто не стільки від того, що він говорить, скільки від того, як він тримається. Тому велике значення мають сигнали, які посиляє наше тіло, і їх треба знати.

Австралійський спеціаліст “з мови рухів тіла” А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, зате за допомогою звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонацію тощо) — 38 %, міміки, жестів, пози — 55 % [257, с. 13]. Відомо, наприклад, що в цирку артисти розмовляють між собою за допомогою жестів та деяких рухів тіла. Іноді життя людини, яка працює під куполом, залежить від того, наскільки точно її жести розуміють ті люди, що страхують її внизу. Цю мову жестів розуміють усі циркові артисти, незалежно від національності та мови.

ванням та зворотним зв'язком, рідше — з тлумаченням (інтерпретацією). Уточнення, підтримка та розуміння зустрічаються дуже рідко.

Розглядаючи природу слухання, психологи виділяють два його види: нереклексивне і рефлексивне [14]. *Нереклексивним* є уважне слухання практично без мовного втручання. Нерідко саме це допомагає людям висловити свої почуття. Інколи таке слухання називають мінімальною підтримкою. *Рефлексивне* слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку з тим, щоб досягти більшої точності в розумінні співрозмовника. Для цього найчастіше вживаються запитання-уточнення. Вони допомагають виявити значення, які “закодовані” в словах-повідомленнях. Щоб слухання було ефективним, відповідало високому рівню культури спілкування, оцінці судження та інтерпретації бажано звести до мінімуму або краще зовсім ними не користуватися. Інакше ми починаємо начебто “вимірювати” думки, почуття співрозмовника своїми мірками, зіставляти їх зі своїми цінностями. Водночас партнер по спілкуванню звертається до нас найчастіше зовсім з іншим бажанням. З усіх людських якостей вміння слухати найважче.

Отже, ефективність використання вербального засобу спілкування залежить від таких факторів:

- ситуативних — певна ситуація може сприяти чи заважати вербальному впливу і сприйманню інформації;
- суб'єктивних: психологічний стан співрозмовників може збігатися чи ні; емоційне сприйняття співрозмовника накладається на висловлену ним інформацію; якісь наявні умови відволікають від сприймання інформації і заважають впливові; може мати місце неоднакова інформованість співрозмовників або різний їхній інтелектуальний рівень; результати спілкування можуть не збігатися з очікуваннями співрозмовників;
- недоліків мовлення та мови; поганої дикції; відсутності логіки у висловлюваннях; неточної передачі інформації.

Готуючись до спілкування з важливих питань із підлеглим, клієнтом або партнером і намагаючись вплинути на нього, менеджеру варто пам'ятати, що його здібності грамотно говорити та уважно слухати тісно пов'язані не тільки з результатами конкретного акту спілкування, але й з успіхом у бізнесі.

### 4.3. Невербальне спілкування

Одним із засобів спілкування є *невербальна (несловесна) комунікація*. Це різні рухи тіла (жести, міміка, пантоміміка), інші засоби зовнішньої несловесної передачі емоційних станів людини (наприклад, почервоніння, збліднення, зміна ритму дихання та ін.), які слугують засобами обміну інформації між людьми. Іноді кажуть про невербальну поведінку людини. При цьому йдеться про форми її поведінкової активності, не пов'язаної з мовою, але такі, що виконують комунікативну функцію (наприклад, розміщення людини у просторі, манери тримати якісь предмети тощо) [229, ч. 2, с. 65—66]. Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80 % комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів [28, с. 133]. Встановлення менеджером ділового контакту залежить часто не стільки від того, що він говорить, скільки від того, як він тримається. Тому велике значення мають сигнали, які посилає наше тіло, і їх треба знати.

Австралійський спеціаліст “з мови рухів тіла” А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, зате за допомогою звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонацію тощо) — 38 %, міміки, жестів, пози — 55 % [257, с. 13]. Відомо, наприклад, що в цирку артисти розмовляють між собою за допомогою жестів та деяких рухів тіла. Іноді життя людини, яка працює під куполом, залежить від того, наскільки точно її жести зрозуміють ті люди, що страхують її внизу. Цю мову жестів розуміють усі циркові артисти, незалежно від національності та мови.

Розповідають, що колись Ф. Достоевський виголосив чудову промову про О.С. Пушкіна. Пізніше цю промову було опубліковано. Проте, прочитавши її, ті, хто слухав Достоевського, з подивом зауважували, що це зовсім інша промова. Однак це була та сама промова, але в надрукованому вигляді вона була позбавлена значної частки невербального впливу, емоційного забарвлення. Саме завдяки інтонаціям і рухам тіла найбільшою мірою залежить те, що одна й та сама дійова особа в п'єсі може подати себе як негативну, а в іншому — як позитивну.

В якому вигляді легше сприймається догана — у письмовому чи усному? У письмовому. Бо в усному вигляді догана супроводиться ще й насупленим поглядом, грізними бровами, сурою постаттю, інтонацією, голосом. Все це посилює негативний вплив на людину і пригнічує її. А в якому вигляді хотілося б сприймати подяку — у письмовому чи усному? В усному, бо вона супроводиться посмішкою, добрим поглядом, потиском руки, інтонацією тощо. Все це посилює позитивний вплив на людину, на її самопочуття, настрої, викликає бажання працювати або робити щось ще краще, ніж раніше.

І якщо раніше невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль, то нині психологи вважають, що вміння читати невербальні сигнали є важливою умовою ефективного спілкування. Чому? Наше ставлення до інших нерідко формується під впливом першого враження, а воно є результатом дії невербальних сигналів — ходи, виразу обличчя, поглядів, манери триматися, жестів, стилю одягу та ін. На думку американських дослідників, для формування першого образу співрозмовника важливими є перші чотири хвилини зустрічі, а деякі вважають, що досить і двох хвилин [221, с. 229]. Крім того, невербальні сигнали спонтанні, несвідомі і тому завжди щирі. Вміння користуватися цим арсеналом невербальної комунікації сприяє формуванню культури спілкування.

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші — або нічого не знають про цю сферу

комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Вважають, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, ніж чоловіки.

Слід зауважити, що невербальна комунікація залежить також від типу ділової культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові у всіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, які прийняті лише однією нацією. У книзі В.В. Кочеткова "Психологія міжкультурних відмінностей" наводяться порівняльні дослідження щодо використання невербальних засобів німцями та росіянами. Німці не плещуть у долоні, як це роблять росіяни та українці, а стукають ногами, свистять і кричать. Пози у німців більш вільні, вони спілкуються на більшій відстані, аніж росіяни. Контактують поглядами вони значно рідше, ніж росіяни, вираз обличчя мають більш застиглий. У німців не прийнято плескати по плечах, цілуватися та обніматися з малознайомими людьми при зустрічі [153, с. 188—191]. Відомо, наприклад, що в Америці зберігся принцип голосування, запроваджений індіанцями і який називався кокосом. Вони розподілялися на групи і своє ставлення до предмета суперечки висловлювали тупотінням ніг. Вигравала та група, що гучніше тупотіла ногами. Американці зберегли цей метод голосування при виборі кандидатів від партій: виборці в штатах не заповнюють бюлетенів, а голосують ногами.

Є такі невербальні сигнали, що в одного народу несуть одну інформацію, а в іншого — другу. Так, наприклад, згоду більшість європейських народів передають хитанням голови зверху донизу. Болгари ж цим жестом передають незгоду, а японці — лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Використання подібних жестів спричинює часто непорозуміння, і якщо точне значення жестів у культурі того чи іншого народу невідоме, то під час спілкування з іноземцями їх краще не використовувати.

Відомо, що є пряма залежність між соціальним становищем людини, її престижем і кількістю жестів, якими вона користується. Якщо людина займає високе соціальне становище, то вона, як правило, користується переважно мовними засобами. Людина, яка менш освічена і має нижчий професійний статус, частіше супроводжує свої слова жестами. Чим вище соціально-економічне становище людини, тим менше у неї розвинена жестикуляція, біднішими є рухи тіла при передачі інформації.

Невербальні засоби мають своєрідну класифікацію. Вчені розглядають 16 невербальних засобів спілкування — це рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та направленість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і не пов'язані з нею), тактильні засоби (потиск руки, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери (наприклад, тримати сигарету) та ін. [153, с. 188—191].

1. Першою серед невербальних засобів спілкування називають *кінетику, або оптико-кінетичну систему*, яка включає в себе жести, міміку і пантоміміку, рухи тіла, а також погляди. За словами Д. Фаста, *мова тіла* — це будь-який рух тіла або його частини, за допомогою чого людина передає емоційне послання зовнішньому світу. Вивчення мови тіла — це дослідження всіх його рухів — від свідомих до несвідомих, від тих, що характерні для певних етнічних та соціальних культур, до тих, за допомогою яких переборюються всі культурні перешкоди [339].

Ставлення людини до співрозмовника добре передає його *поза*. Якщо один співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що підлеглий прилаштовується знизу до свого начальника. Якщо людина намагається виглядати вищою за свого співрозмовника,

споглядає на нього гори, демонструє самовпевненість, то можна сказати, що вона прилаштовується згори, грає роль покровителя. Якщо обидва співрозмовники (навіть незалежно від зросту, віку) тримаються спокійно, впевнено, демонструють повагу одне до одного, то вони прилаштовуються нарівні. Цікаво, що людина, яка з повагою ставиться до співрозмовника, повертається до нього всім тілом, а якщо не хоче його слухати, — то стоятиме напівобернувшись. Якщо одна людина начебто віддзеркалює позу іншої, вона демонструє свою згоду з нею. Певний психологічний стан людини передають такі пози, як “іти з високо піднятою головою”, “розправити плечі”, або, навпаки, “стояти на напівзігнутих ногах”.

Є кілька положень *голови*, які передають настрій та ставлення співрозмовника. Так, якщо голова у нього поставлена прямо і він робить маленькі кивки нею, отже, він уважно слухає. Якщо співрозмовник нахилив голову трохи вбік, це означає, що у нього прокинувся інтерес до предмета розмови. Якщо ж він нахилив голову вниз, то це означає, що він ставиться до розмови негативно, навіть осуджуючи.

*Міміка* — це експресивно-виразні рухи різних частин обличчя людини (особливо очей, рота), які передають психологічний її стан у певний момент часу [229, ч. 1, с. 255]. *Пантоміміка* — це система виразних рухів людини, за допомогою яких вона демонструє іншим людям свій внутрішній психофізіологічний стан, або показує своє особисте ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї [229, ч. 2, с. 111]. Навіть існує театр пантоміміки, де зміст передається за допомогою кінесики. У балеті артисти тільки рухами тіла передають свої почуття, розповідають про кохання, страждання. І їх добре розуміють, хоча вони не промовляють жодного слова. *Жести* — це рухи тіла, які передають внутрішній стан людини і несуть інформацію про її думки, переживання, а також про її ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї [229, ч. 1, с. 193]. Автор книжок про невербальні компоненти спілкуван-

ня Д. Левіс [221, с. 231—232] виділяє чотири типи жестів залежно від їх призначення: жести-символи (наприклад, жест, що створює за допомогою великого та вказівного пальців букву “о”, в США означає “все добре”, у Франції — “нуль”, в Японії — “гроші”); жести-ілюстратори (мова доповнюється рухом руки у певному напрямку і діапазоні; жести-регулятори (наприклад, традиційний потиск руки, кивок головою та ін.); жести-адаптори, які передають почуття та емоції (в українців є навіть опис одного з таких жестів — “почухав потилицю”). У дослідженнях М. Аргайла вивчалися частота і сила жестикуляції в різних ділових культурах і встановлено, що протягом однієї години фіни використовують жести 1 раз, італійці — 80, французи — 120, а мексиканці — 180 разів [221, с. 220].

Для того щоб визначити, чи відвертим і чесним є співрозмовник, варто подивитися, в якому положенні знаходяться його *долоні*. Коли людина нічого не приховує, її долоні найчастіше розкриваються (повністю чи частково). Той, хто протягує для привітання руку і тримає її відкритою догори, демонструє цим свою доброзичливість та довіру. Якщо долоня при вітанні повернута донизу, у людини, якій подають руку, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Найбільше роздратування викликає жест “вказівного персту” — це як кийок, за допомогою якого змушують іншу людину підкорятися.

Відомо також, що не лише долоні, а й в цілому руки у певному положенні підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещено на грудях — це знак захисту, бар’єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. А якщо людина, схрестивши руки, ще й тримає пальці в кулаці, то цим вона демонструє ворожість або наступальну позицію. Дослідження показали, якщо група людей слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, то їх увага та сприйняття інформації знижуються на 40 %, а більшість думок має негативний характер [256]. Якщо людина

стоїть, тримаючи руки за спиною, то цим вона демонструє впевненість у собі.

Велику роль у спілкуванні відіграють *очі* людини. Саме завдяки ним встановлюється перший контакт між незнайомими людьми. Направленість погляду та його довжина, частота поглядів — все це має значення для співрозмовників. Коли людина говорить, вона звичайно рідше дивиться на співрозмовника, аніж тоді, коли його слухає. Якщо двоє співрозмовників спокійно дивляться один одному в очі, то вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Неприязнь певною мірою пов’язана з тим, що люди не бачать один одного і рідко спілкуються за принципом “очі в очі”. Люди здавна знали, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншого. Завжди говорили: “очі бігають”, “очі випромінюють блискавки”, “затьмарені очі”, “недобрі очі” тощо. Неприємно розмовляти з людиною, яка не дивиться на співрозмовника, весь час “відводить очі”. А деякі люди під час переговорів навіть одягають темні окуляри, щоб очі не видавали їхніх справжніх думок. Якщо людина хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі. Відомо, що зіниці у людини розширюються, коли її щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися і купці Київської Русі. Успішно користуються цим і нині китайські та турецькі продавці товару.

Етнографи навіть за особливостями поглядів поділяють нації на “контактні” та “неконтактні”. До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. Погляд в їх спілкуванні має велике значення. Представниками “неконтактних” культур вважають народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника. Тому при зустрічах з людьми різних національностей менеджеру важливо користуватися не лише загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про особливості



невербального спілкування представників тієї чи іншої національності.

Успіх спілкування віч-на-віч залежить від направленості поглядів та їх довжини. Спеціалісти кажуть, що діловий погляд — це, коли дивитися на лоб трохи вище від очей співрозмовника. Якщо погляд фіксується нижче від рівня очей співрозмовника — то це соціальний погляд, а якщо нижче від підборіддя — це інтимний погляд. Менеджеру, прагнучи до успіху, дуже важливо навчитися під час ділових бесід та переговорів контролювати вираз та направленість своїх очей.

2. Другу систему невербальних засобів становить *таксика* — це потиск руки, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка. Керівництво англійської компанії Farelly, наприклад, що виробляє кондиціонери й обігрівачі, знайшло дійовий засіб збільшити прибутки, розпочинаючи і закінчуючи робочий день такими ритуальними жестами, як обнімання, поплескування по спині або рукопотискування. За два роки, з того часу, як ці невербальні засоби стали щоденним ритуалом у компанії, її прибутки зросли вдвічі.

Багато про характер людини говорить *потиск руки*, який може бути міцним, в'ялим, ніжним, довгим та ін. Потиск руки повинен бути коротким і досить енергійним — це традиційно чоловічий засіб вітання. Ділові жінки теж нині вітаються таким чином, хоча у деяких країнах їм при зустрічі цілують руку.

А коли людина *посмішкою* демонструє свою доброзичливість, то разом із поглядом очей легко встановлює контакт. Загалом саме посмішці спеціалісти серед усіх експресивних засобів приділяють найбільшу увагу. Існує майже 60 описів посмішки (весела, грайлива, сумна, чудова, крива, журлива, переможна тощо). Наші співвітчизники, які нині живуть та працюють у Сполучених Штатах Америки, розповідають, що одним з основних правил, які їм там довелося спеціально засвоювати — правило завжди та у всіх випадках посміхатися

[259]. Але, додержуючись американського принципу постійно посміхатися, не слід забувати про те, що посмішка повинна бути адекватною ситуації і не викликати роздратування у співрозмовника.

3. Окрему систему — *праксодику та екстралінгвістику* — становлять невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізацій, — інтонація, гучність, темп, тембр, тональність, а також вкраплення у голос — сміх, плач, покашлювання, дикція тощо. Завдяки таким особливостям голос людини неначе проникає у душу співрозмовника, передаючи йому потрібну думку. А. Макаренко зізнавався, що педагогом відчув себе тільки тоді, коли зміг той самий наказ віддавати двадцятьма різними інтонаціями. Розповідають, що один італійський актор, перебуваючи на гастролях у Польщі, якось прочитав монолог. Слухачам здалося, що це був монолог страшного злочинця, який розкаюється у скоєному і щиро просить вибачення. На очах багатьох із слухачів з'явилися сльози. Потім з'ясувалося, що актор не підготував запасного номера і просто італійською мовою вимовляв цифри від одиниці до сотні, але з різними інтонаціями і жестами. Володимир Висоцький своєю хрипотцею і високою емоційністю перетворював прості за змістом слова в душевний надриг, змушуючи інших людей подивитися по-іншому навколо себе. Відомо, що французи не сприймають підвищений тон і при виборі партнера перевагу віддають тому, у кого голос буде м'яким і негучним. Високий тембр голосу стомлює і дратує. Не бажано говорити дуже швидко, також і дуже повільно. Спеціалісти вважають, що середній темп мовлення повинен становити 100—120 слів на хвилину.

Велике змістове навантаження мають *паузи в мовленні*. Це здається парадоксом: людина мовчить, а інформація слухачам надходить. Невипадково Цицерон зауважив: “найсильніший крик — у мовчанні”. Згадаємо знамениту німу сцену в п'єсі “Ревізор” М. Гоголя. Рідко хто вміє спеціально використовувати

ти паузу, тобто тягти її так, щоб вона сама по собі впливала на інших (це дуже добре описав С. Моем у своїй книзі “Театр”). Проте найчастіше пауза є свідченням того, що думка відстає від мови, що людина не знає, про що сказати в певній ситуації. Іноді при цьому людина починає “е-е-е-кати”, що справляє гнітюче враження.

4. Особливою серед невербальних засобів є *проксемика або система організації простору і часу спілкування*. Автор проксемики Е. Холл назвав її “просторовою психологією” [221]. Спеціалісти виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні. *Перша зона* — інтимна (від 15 до 46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб’єкта, лише найбільш близькі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Через це зрозуміло, чому люди в переповненому громадському транспорті почувають себе незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди за таких умов між собою майже не розмовляють, не розглядають один одного, намагаються не виявляти своїх емоцій. *Друга зона* — так звана особиста (від 46 до 120 см). Це та відстань, на якій люди звичайно розміщуються на раутах, вечірках, під час дружніх зустрічей. *Третя зона* — соціальна (від 120 до 360 см). Таку відстань ми намагаємося зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема, на роботі. Нарешті, *четверта зона* — громадська (понад 360 см). Це та відстань, на якій бажано знаходитися лектору та оратору.

А ось як можна визначити статус людини за тією дистанцією, яку він сам визначає для себе:

- якщо до чиновника, що сидить за столом у кабінеті, людина стукає у двері і довго чекає на запрошення “увійдіть”, а за дозволом заходить і вже в дверях починає щось доповідати, то статус її низький;

- якщо людина проходить половину дороги до столу начальника і, не сідаючи у крісло, щось доповідає, то статус її середній;
- якщо людина проходить до столу і сідає у крісло (навіть без запрошення), то статус її високий.

Вибір дистанції залежить від взаємин між людьми — як правило, людина стає ближче до тих, кому симпатизує. Друзі завжди стають поруч, конкуренти, як правило, подалі і так, щоб між ними щось знаходилося, наприклад, стіл. Нового співробітника оточення спочатку тримає на дистанції соціальної зони, і тільки коли добре пізнає його і прийме в свою групу, то дозволить знаходитися у межах особистої зони.

Слід зазначити, що люди, які проживають на густо заселеній території, під час спілкування знаходяться близько один від одного. Ті, що проживають на відносно малозаселеній території, спілкуючись, розміщуються на значній відстані один від одного. Так, латиноамериканці вважають, що житель Північної Америки тримається холодно і відчужено. Коли латиноамериканець підходить до північного сусіда, щоб поговорити з ним, той відходить від нього. Річ у тім, що північноамериканець не любить, щоб до нього торкалися, для нього зручною відстанню між ним та співрозмовником буде не менш як 75 см. А для латиноамериканця та японця така відстань є дуже далекою для важливої розмови. У міських жителів особиста просторова оболонка становить 46 см, і саме на стільки сантиметрів вони відводять руку від тіла для потиску. Люди, які виросли в сільській місцевості, де щільність населення невисока, мають просторову оболонку до 1,2 м і саме на таку відстань подають руку, вітаючись. Люди, які виросли в малозаселених місцевостях і потребують великої просторової зони, здебільшого за руку не вітаються, а махають один одному рукою на відстані. Для того щоб усамітнитися, арабу достатньо закрити очі й поглинути в себе (не звертаючи уваги на присутніх), а

німцю обов'язково для цього потрібні двері. Під час війни німецьких полонених поселяли по 4 чоловіки в кімнату. Але вони відразу починали будувати перегородки, щоб у кожного був якийсь замкнений простір навколо нього.

Проксеміка включає не тільки дистанцію, а й орієнтацію людей у просторі. За європейськими правилами етикету в кафе чи ресторані кращим є те місце, коли за спиною відвідувача знаходиться стіна. Це створює найбільший стан захищеності і комфорту. Психологами доведено, що у людини навіть підвищується серцебиття, якщо вона сидить спиною до відкритого простору [28, с. 150].

Для того щоб мати успішну професійну діяльність, менеджеру необхідно навчитися читати невербальні сигнали. Вміючи це робити, менеджер може про клієнта, партнера, співробітника або про будь-яку іншу людину, яку бачить вперше, довідатися ще до того, як вона почне говорити.

#### 4.4. Віртуальне спілкування

Наприкінці XX ст. завдяки розвитку комп'ютерних технологій з'явився ще один засіб спілкування — так зване **віртуальне спілкування**. Це спілкування з віртуальним співрозмовником у віртуальному просторі за допомогою електронних засобів.

Завдяки комп'ютеру людина освоює новітні електронні засоби інформації та навчилася діяти в умовах відкритої комунікації. Глобального розмаху набуває проникнення інформаційних технологій у повсякденний побут людей. Сьогодні можна мати доступ до мільйонів документів, натиснувши кілька разів на кнопку "миші". У 2005 р. прогнозується зростання кількості користувачів Інтернетом до 1,2 млрд [68]. Інтернет дав змогу людині значно розширити межі свого спілкування. За дослідженнями спеціалістів 91 % користувачів використовують Інтернет саме для спілкування [102]. Слід зазначити, що

Інтернет сприяє розвитку особистості і включення її у процес спілкування навіть тоді, коли в реальному житті людина може мати певні бар'єри для спілкування.

Електронна пошта перетворила віртуальне спілкування на силу, яку не можна не враховувати. Вже через 30 днів після відкриття, без будь-якої реклами та публікацій у пресі, Amazon.com продавав книжки у всіх штатах Америки та 45 інших країнах світу. Для цього керівник фірми Джефф Безос лише надіслав електронні листи своїм 300 друзям і попросив їх розповісти про новий сайт своїм знайомим [93]. Тільки за останніх два роки відсоток користувачів Інтернету в Україні виріс більше ніж у півтора рази. Нині всесвітньою павутиною в країні користується 3,2 млн або 8 % населення.

Багато організацій в Інтернеті надають можливість доступу до інтерактивних сервісів, які підтримують "живу" бесіду між мешканцями різних міст, країн або спільнот. Створено програми, які підтримують "живе" спілкування в режимі реального часу. Наприклад, у телеконференції за допомогою електронних засобів спілкування беруть участь великі групи користувачів. Існують і локальні телеконференції, які присвячуються конкретним подіям або чітко визначеній темі. У конференції спілкування відбувається навколо певної теми, тоді як чат, як правило, визначеної теми не має. Спілкування у деяких програмах можна вважати аналогом телефонної розмови. При цьому дві особи, які спілкуються, мають доступ до одного серверу і знаходяться у системі в той самий час. Кожен із співрозмовників має змогу відразу ж бачити все, що набирає на клавіатурі свого комп'ютера його партнер. І хоча вони не бачать і не можуть уявити один одного, але передають свої думки, емоції, обмінюються інформацією й одночасно реагують на неї.

Спілкування в Інтернеті має певні особливості, а саме [18, с. 249—251]:

1) спілкування, опосередковане комп'ютером, відбувається анонімно. Коли хто-небудь надсилає повідомлення в Інтернет,

його можуть читати всі і відповідати на нього. Можна приєднатися до чужої розмови, а можна розпочати свою;

2) втрачають своє значення невербальні засоби спілкування. Фізична відсутність учасників взаємодії призводить до того, що справжні почуття можуть приховуватися або подаються зовсім не ті, які людина у цей момент відчуває. Тому в Інтернеті легше вести серйозну розмову; можна спілкуватися з тією людиною, яка б при зустрічі могла не сподобатися, скажімо, через зовнішність; люди рідше ображаються. Можна говорити з людьми незалежно від їх віку, статі, статусу тощо. Тобто в Інтернеті внаслідок фізичної відсутності партнерів по комунікації зникає ціла низка бар'єрів, які заважають взаємодії;

3) спілкуючись в Інтернеті, можна створювати будь-який образ, виглядати ким завгодно, бо немає обмежень, характерних для матеріального світу. Користувачі кажуть: "В Інтернеті ніхто не знає, що ви — собака". Анонімність розширює можливості для самопрезентації людини, дає змогу створювати іншим яке завгодно уявлення про себе. У цьому контексті навіть можна говорити про "віртуальну особистість". Вона наділяється іменем, часто псевдонімом, а її реальне "Я" дуже відрізняється від створеної віртуального образу. Крім того, взаємодія тут має свої особливості, а саме: попередню невизначеність; унікальність для кожного роду взаємодії; а також існування тільки протягом самої взаємодії.

Психологічні дослідження особливостей віртуального спілкування в Інтернеті ведуться порівняно недавно, в основному зарубіжними, зокрема російськими спеціалістами. Вони виділяють такі основні *функції віртуального спілкування*: обмін інформацією; взаємодія з метою вирішення будь-яких проблем; розвиток особистості, підвищення освітнього рівня, навчання [278].

Звичайно, для того щоб мати швидкий доступ до інформації у будь-якій частині земної кулі, можливість одночасної

роботи в системі багатьох користувачів необхідно дотримуватися відповідної культури спілкування у всесвітній мережі. Вона передбачає такі компоненти: культуру подання інформації; культуру сприймання та користування інформацією; культуру використання нових інформаційних технологій тощо. Для співтовариства, яке виникає завдяки Інтернету, сама мережа є інструментом спілкування. І ефективність цього спілкування, його вплив на людину залежать від дотримання всіма учасниками етичних та психологічних вимог до спілкування.

Користувачі Інтернету іноді стикаються з певною суперечністю. Інтернет — це середовище, в якому декларується абсолютна свобода, повна демократія, тут кожен має право голосу і доступу до інформації. А якщо це так, то деякі вважають за можливе робити в Інтернеті все, що завгодно, тим паче, що ці дії можуть бути анонімними. Анонімний характер спілкування у віртуальному середовищі певним чином нівелює систему традицій, правил, цінностей, що склалися історично і характеризують належність особистості до будь-якої співдружності, як-то: нація, клас або релігійна конфесія. Тут не можна жестикулювати, змінювати тон. Тільки слова бачать на екрані співрозмовники. Коли ведеться розмова електронною поштою або в конференції, можна дуже легко помилитися в тлумаченні слів співрозмовника. На жаль, під час розмови у віртуальному просторі іноді забувається про те, що адресат теж людина зі своїми почуттями і звичками. І ще одне, інформація, яка передається у віртуальний простір, фіксується і може зберегтися, а потім повернутися і зашкодити тому, хто її надіслав, і вплинути на цей процес можливості вже не буде.

Віртуальне спілкування має свою віртуальну структуру, свої правила і навіть свої традиції. Тут спілкування відбувається у режимі реального часу, як у разі "живої розмови", але за допомогою клавіатури. Але те, про що говорять двоє людей, можуть бачити і читати десятки інших. На жаль, підключившись

до якогось каналу, можна прочитати будь-яку дурницю, хуліганські вислови тощо. Водночас людина, яка поважає себе та інших, і в тому середовищі, де ніхто її не бачить, спілкуючись з іншими, спиратиметься на етичні цінності, норми та принципи.

Для того щоб спілкування у віртуальному просторі не пригнічувало людину, а, навпаки, сприяло її особистісному зростанню необхідно дотримуватися загальноприйнятих етичних вимог, правил мережевого етикету. З появою Інтернету в наше життя навіть увійшло таке поняття, як *нетикет* (*netiquette* — від англ. *net* — мережа та франц. *etiquette* — етикет). Сформовано такі правила мережевого етикету [85]:

1) *пам'ятайте, що Ви розмовляєте з людиною*. Не робіть іншим те, чого не хочете отримати від них самі. Поставте себе на місце людини, з якою розмовляєте. Відстоюйте свої погляди, але не ображайте тих, хто навколо Вас. Не забувайте про головний принцип мережевого етикету: повсюдно в мережі знаходяться реальні люди. Будьте терплячі й чемні. Не вживайте ненормативну лексику, не йдіть на конфлікт заради самого конфлікту;

2) *дотримуйтесь тих самих стандартів поведінки, що й у реальному житті*. Люди інколи забувають про те, що “за екраном” знаходиться жива людина, і вважають, що в мережі правила поведінки не такі самі, як у звичайному житті. Не вірте тому, хто каже: “Вся етика спілкування тут полягає в тому, що Ви самі для себе встановите”. Якщо Ви стикаєтесь з проблемою етичного характеру в кіберпросторі, — уявіть, що Ви в реальному житті;

3) *пам'ятайте, що Ви перебуваєте у віртуальному просторі*. Якщо Ви вирішили втрутитися в якусь дискусію, то можете зашкодити іншим. Опинившись у новій ділянці віртуального простору, спочатку озирніться. Витратьте час на вивчення обстановки, “послухайте”, як і про що говорять люди. Тільки після цього приєднуйтеся до розмови;

4) *поважайте час і можливість інших*. Коли Ви відправляєте електронну пошту або повідомлення до конференції, то фактично претендуєте на чужий час. І тоді Ви відповідаєте за те, щоб адресат не витратив цей час даремно. Слід також пам'ятати про пропускну спроможність каналу, через який відбувається зв'язок. Раніше, ніж Ви відправите людині свій лист, поміркуйте, чи він справді потрібен їй. Якщо ж Ви вагаєтесь, поміркуйте двічі, перш ніж відправити повідомлення;

5) *зберігайте особистість*. У мережі (наприклад, у конференціях) Ви можете зустрітися з тими, кого ніколи б не зустріли в реальному житті, і ніхто не засудить Вас за колір шкіри, очі, волосся, за вашу вагу, вік або манеру одягатися. Однак Вас будуть оцінювати з точки зору того, як Ви пишете. Таким чином, правила граматики відіграють важливу роль. Крім того, переконайтеся, що Ваші послання зрозумілі й логічно витримані;

6) *допомагайте іншим там, де Ви це можете зробити*. Задавайте запитання, спілкуючись у віртуальному просторі. Чому це ефективно? Тому що Ваші запитання читатимуть багато людей, які, може, знають на них відповідь. І навіть якщо кваліфіковано дадуть відповідь тільки декілька чоловік, загальний обсяг знань у мережі збільшиться. Обмін досвідом в Інтернеті — захоплююче заняття;

7) *не втручайтесь в конфлікти й не припускайте їх*. Мережевий етикет проти злісних послань, якими іноді обмінюються окремі учасники дискусії;

8) *не зловживайте своїми можливостями*. Деякі люди у віртуальному просторі почувають себе професіоналами. Маючи більш повні і глибокі знання або повноваження, вони автоматично одержують перевагу. Однак це зовсім не означає, що такою перевагою можна користуватися;

9) *навчіться вибачати іншим їхні помилки*. Коли хтось припускається помилки — будь це помилка в слові, безглузде запитання або невиправдано довга відповідь, — будьте до нього

го поблажливі. Якщо у Вас гарні манери, це ще не означає, що Ви маєте право нав'язувати їх усім іншим. Якщо ж Ви вирішили звернути увагу користувача на припущену помилку, зробіть це коректно й краще в приватному листі;

10) *поважайте право на приватне листування, не читайте чужі листи.*

Ділові люди розглядають Інтернет як потужний засіб вирішення ділових проблем, ефективний інструмент ведення бізнесу. І якщо організація платить за підключення до Інтернету, то його не використовуватимуть для читання анекдотів, ігор тощо, тут здійснюється політика користування Всесвітньою мережею, яка спирається на етичні принципи. Вихід в Інтернет надається працівникам для: підтримання і розвитку бізнесу; комунікації з клієнтами і партнерами по бізнесу; аналітичних досліджень; збирання необхідної інформації для вирішення виробничих питань; підвищення кваліфікації.

Характеризуючи спілкування в Інтернеті, психологи, зокрема російські [278], зазначають, що тут відбувається не стільки групове спілкування, скільки велика кількість актів спілкування один на один. Причому кожна людина відіграє для партнера одну із своїх ролей. І не можна побачити справжнє ставлення цих людей один до одного, зробити висновки про них за межами цієї їхньої комунікації. Але водночас ці люди, спілкуючись анонімно, впливають один на одного. І цей вплив може бути значним — як позитивним, так і негативним. Психологи зазначають, що відвідування чатів упродовж тривалого часу нерідко приводить до того, що партнери по спілкуванню сприймаються вже як друзі, тобто відбувається нівелювання межі між віртуальним та реальним спілкуванням [158]. Відзначається, що більшість відвідувачів чатів включено у постійну діяльність за рахунок наявності емоційних зв'язків з іншими відвідувачами, потреби у взаємодії, усвідомлення створеної своєї ролі та статусу в чаті, а також тенденції до продовження взаємодії в майбутньому.

Крім величезного, безумовно позитивного, ефекту спілкування в Інтернеті, спеціалісти виділяють і такі тривожні тенденції [102, 103]:

- надмірне захоплення “віртуальним простором” призводить до відриву від реального життя та зменшення життєвого досвіду;
- молоді люди мають практично безконтрольний доступ до величезної кількості матеріалів, що мають антигромадський, антигуманний і порнографічний характер;
- деякі люди, що не мають стійкої волі, стають Інтернет-залежними. Внаслідок цього формується новий тип особистості з техногенним мисленням, який спілкування з людьми замінює спілкуванням з комп'ютером.

Саме тому Інтернет іноді порівнюють з морем, в якому можна втопитися, тобто захопитися тим, що тобі запропонували. Тільки сильна особистість, спілкуючись у Всесвітній павутині, користуючись потрібною інформацією, зростає в особистісному плані.

## 4.5. Опосередковане спілкування

Найчастіше люди спілкуються один з одним безпосередньо. При цьому вони використовують мову і мовлення або жести і міміку, а останнім часом комп'ютерні технології. Проте люди для передачі думок, уявлень, переживань можуть використовувати листи, малюнки, книжки або якісь інші предмети. При цьому не мають значення відстань або час. Таке спілкування називають непрямым, або опосередкованим. Відомо, що Петро Ілліч Чайковський спілкувався багато років з однією з прихильниць свого таланту, з якою не був особисто знайомий, за допомогою листів. Ми читаємо книжки, іноді написані кілька століть тому та уявляємо собі той світ, який оточував автора,

відчуваємо його життя, радіємо разом з ним або співчуваємо йому, хоча жодного слова між нами безпосередньо не було сказано.

Однією з найважливіших форм опосередкованого ділового спілкування є *листування*. Майже все те, що є предметом усного спілкування з іншою людиною, можна викласти на папері. Проте при цьому слід пам'ятати, що в усній формі невдало висловлене слово може бути не дуже помітним, а у письмовій — воно акцентуватиме на собі увагу й може викликати образ. Вимоги до складання ділових листів викладено в підручниках з ділової української мови [наприклад, 82, 379].

Люди з давніх часів використовували як опосередкований засіб спілкування *малюнки*. Із сивої давнини до нас дійшли, наприклад, піктограми, за допомогою яких передавали інформацію наші пращури. Ми з подивом розглядаємо малюнки, викарбувані у печерах або на скелях, і завдяки ним розуміємо, як жили ті люди, що їх турбувало. Художник передає свій стан та ставлення до чогось, маюючи образи, а інша людина, роздивляючись, розуміє його. Відомий датський художник Херлуф Бідstrup взагалі вважав, що “малюнком можна висловити думку гостріше, ніж словом”. Йому вдавалося за допомогою 8—12 малюнків передати цілу історію з життя людини, на розповідь якої було б витрачено багато часу. До того ж мова малюнка не має національності і тому всім зрозуміла. Взагалі спеціалісти зазначають, що мистецтво тісно пов'язане із спілкуванням між людьми [261].

Люди можуть спілкуватися, перебуваючи на відстані і використовуючи якісь *предмети*. Такі предмети є алегоричним повідомленням іншим людям про себе [226]. Відомо, що в давні часи, наприклад, інформація передавалася від однієї людини до іншої на певні відстані за допомогою вузликів, паличок та інших символічних речей. У наші часи моряки, наприклад, використовують семафорні прапорці, автоінспекція — жезл. Дуже красномовними можуть бути окуляри, парфуми, прикра-

си, одяг людини, те, як вона тримає сигарету. Статус людини підкреслюють ручка, якою вона пише, органайзер, годинник, кейс, мобільний телефон тощо. Ці символи психологи найчастіше відносять до невербального спілкування. Проте їх мова відрізняється від мови людського тіла, і, мабуть, їх можна розглядати як самостійний засіб спілкування.

Використовуються різні символи для спілкування і в ділових колах. Підлеглі, наприклад, добре знають, що означає, коли їхній начальник накладає однакову за змістом резолюцію “Розглянути” на ділових паперах різними олівцями: то синім, то червоним. Для них це сигнал: синій колір — треба дати позитивну відповідь, червоний — негативну. Або такий приклад: дві сторони укладають договір на продаж якогось товару чи на співробітництво. Спочатку проект договору кладуть у центрі стола між клієнтом та менеджером — це означає, що обидві сторони спокійно ставляться до майбутнього проекту. Якщо клієнт присуває проект до себе, то цим він несвідомо подає сигнал, що готовий розглянути якесь питання докладніше. Якщо він раптово відсовує проект на територію менеджера і при цьому нічого не говорить, то цим демонструє свою незгоду.

У кабінеті будь-якого начальника є стіл. Чим вищий статус господаря кабінету, тим більший стіл. Відвідувачеві місце пропонується навпроти господаря і трохи збоку (до речі, часто для відвідувача ставлять не дуже зручне крісло). Цим підкреслюється, що відвідувач — прохач. Господарю кабінету у такій позиції легше сказати “ні”. Коли він хоче сказати “так”, то несвідомо встане з-за столу і підійде ближче до відвідувача. Коли господар хоче підкреслити рівність статусу з відвідувачем, то він разом з ним сідає до іншого, часто журнального, столика.

Про ставлення учасників до переговорів, наприклад, свідчить те, як вони розміщуються за столом:

- якщо вони сідають за одним боком столу — то це свідчення ділової взаємодії. Це вдала стратегічна позиція для обговорення і вироблення спільних рішень;

- якщо вони сідають поруч, але за різними гранями столу, то це свідчить, що у них є деякі розбіжності, але незначні. Куток столу слугує частковим бар'єром;

- якщо вони сідають навпроти один одного, то займають конкуруючо-захисні позиції. Кожна сторона у такому разі дотримується своєї позиції. Таку саму позицію займають люди із різним статусом (начальник і підлеглий);

- якщо учасники займають місця за столом не тільки навпроти один одного, а ще й по діагоналі, то це свідчить, що вони домовлятися та взаємодіяти не збираються.

Квадратний стіл сприяє створенню відносин суперництва і формуванню бажання дискутувати, круглий — створює атмосферу неофіційності і невимушеності, і тому його найкраще використовувати, коли треба досягти згоди. Якщо нарада проводиться за столом, що має округлу форму, то цим начебто знімаються статусні відмінності, і присутнім легше вести вільний обмін думками. Недарма є навіть форма спілкування, яка називається “бесіда за круглим столом”. Але і тут, тим, хто сидить поруч із ведучим обговорення, надається більше поваги і влади, ніж іншим присутнім. При цьому той, хто сидить праворуч, має більше влади, ніж той, хто сидить ліворуч від ведучого обговорення.

Для того щоб мати успішну професійну діяльність, менеджеру необхідно навчитися читати різні сигнали, що надходять від іншої людини, — у вербальній чи невербальній формі, у віртуальному просторі чи за допомогою якихось предметів. Розуміючи природу таких сигналів, можна довідатися про клієнта, партнера, співробітника або про будь-яку іншу людину, яку бачимо вперше, ще до того, як вона почне розмовляти.

У “Листах до сина” лорд Честерфілд писав: “Вміння читати набувається прочитуванням книжок, але набагато більш

необхідне вміння — пізнання світу — можна набути, тільки навчившись читати людину” [367]. Перше прочитування людини, як правило, відбувається на несвідомому рівні, завдяки цьому формується наша установка на цю людину, а її змінити потім важко. Тому менеджеру, який хоче діяти успішно, готуючись до першої зустрічі, слід до дрібниць продумувати і свій зовнішній вигляд, і перші фрази, і жести та міміку, і розміщення у просторі. На перебіг спілкування можуть позитивно чи негативно вплинути і квіти на столі, і колір та розмір шрифту візитки, і спідничка секретарки і багато іншого. До всього цього менеджеру не слід ставитися як до дрібниць.

### Питання для обговорення

1. Дайте характеристику вербального та невербального спілкування.
2. Що таке “говоріння” та “слухання”?
3. Які особливості мають монолог та діалог?
4. Чи одне й те саме: культура говоріння і культура мови?
5. Які функції має мова у спілкуванні?
6. Що таке мовленнєвий етикет?
7. Чому ми не вміємо часом вислухати і зрозуміти співрозмовника?
8. Які види слухання знаєте і в чому полягає відмінність між ними?
9. Чому Л. Фейхтвангер запевняв: “Людині необхідно два роки, щоб навчитись говорити, і шістьдесят років, щоб навчитись слухати”?
10. Дайте класифікацію невербальних засобів спілкування.
11. Як можна “читати людину” за жестами, мімікою, рухами тіла тощо?
12. Що таке віртуальне спілкування і які функції воно має?



13. Які особливості має спілкування в Інтернеті?
14. Що таке нетикет (netiquette)?
15. Чи можна спілкуватися за допомогою предметів і як?

### *Для розгляду на практичному занятті*

Розгляд ситуацій встановлення контактів та взаємодії з використанням вербальних або невербальних засобів спілкування (проводиться у вигляді рольової гри).



## ТЕМА 5

### ТЕХНІКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

*Благородні мужі, навіть маючи різні погляди, залишаються в гармонії.*

**Конфуцій**

*Від поганого початку і кінець буває поганим.*

**Евріпід**

- ✓ Цілі, стратегія, тактика та стилі спілкування.
- ✓ Типи співрозмовників.
- ✓ Етапи спілкування.
- ✓ Розмовні форми ділового спілкування.
- ✓ Методи обговорення проблем.
- ✓ Письмові форми ділового спілкування.

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- цілі, стратегію, тактику та стилі спілкування;
- типи співрозмовників;
- етапи спілкування;
- особливості кожної з форм спілкування (індивідуальної бесіди, наради, зборів, переговорів, публічного виступу і презентації);
- методи обговорення проблем (дискусія, “мозковий штурм” та ін.);
- особливості ділового листування;
- “мову” візитної картки;

### вміти:

- розпізнавати типи співрозмовників за характерними особливостями;
- вміти будувати кожний акт спілкування, використовуючи його етапи;
- провести індивідуальну бесіду;
- провести нараду;
- взяти участь у підготовці та проведенні переговорів;
- зробити презентацію;
- скласти ділового листа.

### Ключові поняття:

Функції спілкування, стратегія спілкування, тактика спілкування, психологічний контакт, індивідуальна бесіда, нарада, збори, переговори, дискусія, суперечка, “мозковий штурм”, рекомендаційний лист, візитна картка.

## 5.1. Цілі, стратегія, тактика та стилі спілкування

Спілкування — це складний, багатогранний процес встановлення і розвитку контактів між людьми. Відповідно до цілей та засобів спілкування поділяють на *ідеальне* (коли відбувається обмін між людьми ідеями, уявленнями, переживаннями) та *матеріальне* (коли люди спілкуються за допомогою якихось предметів). Коли кажуть про *засоби спілкування*, мають на увазі те, за допомогою чого люди взаємодіють між собою або обмінюються інформацією (слова або жести, міміка тощо). Якщо йдеться про *прийоми спілкування*, то це способи кодування, передачі інформації або впливу людей один на одного. Іноді говорять про *канали спілкування* — то це шляхи або напрями, якими інформація передається від однієї людини до іншої [229, ч. 2, с. 75—76].

Спілкування як комунікативна діяльність характеризується за допомогою таких понять, як “цілі”, “стратегія”, “тактика”. *Комунікативні цілі* людини визначаються її потребами, зокрема: потребою у взаємодії з іншими людьми; потребою в отриманні інформації; потребою в пізнанні себе та іншого, в самоактуалізації [223]. Проте умовою ефективного спілкування є правильно обрана його стратегія і тактика її здійснення. Кажуть, що хороший шахіст той, що передбачає ситуацію хоча б на два кроки вперед, тобто виграє, як правило, той, хто є кращим стратегом. Провідні світові школи по-різному визначають стратегію: і як унікальний та послідовний спосіб, в який створюється цінність, і як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, і як принципове вирішення того, яким чином подолати все, що заважає досягненню цілі. Виходячи з цього, можна сказати, що **стратегія спілкування** — це загальна схема дій або загальний план

досягнення мети, а **тактика** — розробка послідовних дій, що ведуть до досягнення визначеної мети [211, с. 172, 696]. Стратегія полягає у пошуку та розробці індивідуального, неповторного способу дій, це творення особливого виду цінності. Відмежування стратегії від результативного процесу є неправильним. За М. Портером, на вибір стратегії або нестратегії (що більш поширено) впливає все те, що людина думає про інших, а також те, як вона оцінює себе та свої можливості [265]. Людей, здатних до стратегічного мислення, загалом немало, але серед них тільки одиниці тих, хто, спілкуючись з іншими, виявляють себе як стратеги. Ці люди начебто бачать те, що колись обов'язково відбудеться. Вони більше слухають інших, ніж говорять самі, відчувають себе відповідальними за інших людей, за справу, за організацію. І, за спостереженнями, вони живуть і працюють не заради грошей, а за принципом “бути”.

Будь-яке ділове спілкування передбачає вирішення стратегічних і тактичних завдань. Конкретний очікуваний результат — це тактичне завдання ділового спілкування. Але воно, в свою чергу, може передбачати вирішення стратегічного завдання — встановлення довготривалих ділових контактів.

Для створення ефективної стратегії в діловому спілкуванні менеджеру слід враховувати певні закономірності, що визначають процеси міжособистісних взаємин, а саме те, що:

- сприйняття людьми зовнішніх впливів залежить від їхніх психологічних структур;
- самооцінка людини не є адекватною і іншого вона розуміє не так, як той хотів би;
- при передачі інформації відбувається її втрата або перекручення;
- на характер спілкування впливає інстинкт самозбереження людини (особливо статусу, свободи, гідності);

- відбувається компенсація одних якостей людини іншими, недоліків в одному — позитивними якостями в іншому.

Будь-яка зміна стратегії потребує кардинальної перебудови процесу спілкування, для чого слід провести підготовчу роботу, змінити тактику. Коли йдеться про тактику, то визначаються варіантність поведінки (залежно від ситуації) та її маневреність (добираються стилі, способи, форми тощо). Ту саму стратегію при спілкуванні з різними людьми можна досягти, використовуючи різні тактики. Їх добір залежить від установок особистості на моральні цінності, її інтересів, а також від вміння розпізнавати психологічні особливості своїх співрозмовників та використовувати психологічні механізми взаємодії.

При розгляді природи спілкування традиційно виокремлюють стилі як його інтегровані характеристики. Під **стилем** розуміють, звичайно, систему прийомів впливу на поведінку інших людей [157, с. 343]. Стилі спілкування менеджера відповідають стилям управління, тому їх можна описати як авторитарний, демократичний та ліберальний.

При **авторитарному стилі** менеджер використовує жорсткі прийоми спілкування, дає вказівки, інструкції, віддає накази. Він не любить, коли інші виявляють ініціативу, не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення. Той менеджер, який дотримується авторитарного стилю спілкування, наприклад, за наявності проблеми скаже так: “У зв'язку з проблемою я вимагаю, щоб Ви зробили так і так...”. При **ліберальному стилі** спілкування проблеми обговорюються формально, при цьому менеджер зазнає різних впливів, не виявляє ініціативи у спільній діяльності. Той менеджер, який дотримується цього стилю спілкування, скаже так: “У нас є проблема, йдіть, думайте і робіть, як хочете”. **Демократичний стиль**, навпаки, передбачає, що активність учасників спілкування та їхня ініціатива підтримуються, завдання та способи їх виконання обговорюються, поважається думка кож-

ного учасника спілкування. Той менеджер, який дотримується демократичного стилю, скаже так: “У нас є проблема. Як Ви думаєте, що нам краще зробити у цій ситуації...”. Тобто, якщо для авторитарного стилю спілкування характерним є виокремлення свого “Я”, то для демократичного — типовим займенником є “Ми”. Це найбільш ефективний стиль спілкування для менеджера.

Психологи розрізняють також *стилі спілкування за спрямованістю* — на іншого або на себе [271]. Якщо людина легко погоджується з іншими, то кажуть, що у неї *піддатливий* стиль. Якщо ж співрозмовник прагне досягти успіху у спілкуванні та діяльності, контролюючи інших, його стиль називають *агресивним*. Якщо людина зберігає емоційну дистанцію, незалежність у спілкуванні, її стиль вважають *відчуженим*. Крім того, розрізняють ще такі стилі: *альтруїстичний* (допомога іншим), *маніпулятивний* (досягнення власної мети за рахунок іншого) та *місіонерський* (обережний вплив). Як правило, у реальному житті менеджери виявляють також такі стилі спілкування: спільної творчої діяльності; дружньої прихильності; спілкування як дистанція; спілкування як залякування; спілкування як загравання [243, с. 97—100].

Спілкуючись, люди виявляють різні стереотипи поведінки, які називають *моделлю спілкування*. Серед них, наприклад, такі [277]:

- “*Монблан*” (диктаторська модель). Для людини, що демонструє таку модель спілкування, характерним є відчуженість від співрозмовника; уявлення про всіх людей як про сіру масу; створення великої дистанції між собою та іншими; зверхність, підкреслення свого соціального статусу або віку; використання спілкування в основному для отримання або передачі інформації;

- “*Китайська стіна*” (неконтактна модель). При цьому характерними є небажання співпрацювати; велика психологічна дистанція; відсутність зворотного зв’язку;

- “*Тетерев*” (гіпореклексивна модель). При цьому дуже великою є зосередженість на собі. Така людина слухає лише саму себе; у неї відсутні реакції на співрозмовників; вона не вміє вести діалог;

- “*Гамлет*” (гіпрефлексивна модель). Для такої людини важливим є те, як її сприймають співрозмовники; вона виявляє недовірливість, образливість, нерідко неадекватно реагує на інших;

- “*Робот*” (негнучке реагування). Така людина не вміє вести діалог, не сприймає зміни ситуації та настрою співрозмовника; зворотний зв’язок її не цікавить. При цьому характерними є жорстка логіка, спілкування за раніше складеною програмою;

- “*Я сам*” (авторитарна). Така людина домінує у розмові, не бажає слухати інших, ставиться до них зверхньо, зворотні зв’язки для неї мають слабе значення;

- “*Локатор*” (диференційна увага). Для такої людини характерним є орієнтування не на всіх співрозмовників, а лише на їх частину (друзів або ворогів), виділення так званих улюбленців;

- “*Спілка*” (активна взаємодія). Для людини, що дотримується такої моделі спілкування, характерним є вміння вести діалог, уважне слухання інших, підтримання мажорного настрою у співрозмовників, намагання приймати рішення спільними зусиллями; наявність прямих і зворотних зв’язків.

Кожний з нас хоч і є унікальною особистістю, але набір моделей, стереотипів спілкування має невеликий. Звичайно, використовуються дві-три моделі. З них найбільш ефективною є модель “Спілка”. Інші моделі будуються на механізмах психологічного захисту і менеджеру не слід їх використовувати, оскільки спілкування не буде ефективним.

## 5.2. Типи співрозмовників

Деякі психологи весь процес спілкування, або комунікативну поведінку людини в спілкуванні, умовно поділяють на дві частини: первинну комунікативну поведінку — це та частина спілкування, яка повністю залежить від тієї людини, що першою вступає в контакт; вторинну комунікативну поведінку — це реакція людини на дії партнера по спілкуванню [95]. Складовими успіху комунікативної поведінки є вміння розпізнавати психологічні типи співрозмовників, правильно орієнтуватися у кожному етапі спілкування, добирати відповідні до мети форми і методи обговорення проблем.

Тим, хто займається бізнесом і використовує бесіди для вирішення ділових проблем, допоможе знання класифікації типів людей, запропонованої психологом А. Егідесом [94]. Він поділяє людей на сім психотипних груп й описує особливості кожної з них.

До *першої групи* належать люди порядні, дисципліновані, ті, що визначають чіткий порядок для себе та інших і жорстко дотримуються його. Їх педантичність іноді дратує, але вони все роблять у повному обсязі і в зазначені терміни. Іноді вони бувають агресивними, але вміють стримуватися. Їм можна довіряти, покладати на них відповідальність за вирішення конкретних питань.

До *другої групи* належать люди, які живуть радісно і виділяються своєю добротою, чуйністю. Вони мають багато знайомих, комунікабельні і дуже мобільні. У бесіді з ними можна отримати різну цікаву інформацію. Проте водночас в їх діях немає чіткості і точності. Якщо вони візьмуть у борг гроші, то забудуть віддати, якщо щось пообіцяють, то можуть не зробити.

До *третьої групи* входять люди, які мають добрий смак, елегантність, пластичність. Вони виділяються своїм артистиз-

мом, вміють встановлювати контакти, можуть знайти вихід із скрутного становища. Вміло організовують прийоми, презентації, зустрічі, але серйозну кропітку або аналітичну роботу можуть провалити.

До *четвертої групи* входять люди, які не є дуже контактними. Це тип людей емоційно холодних, з розвиненим асоціативним мисленням. Серед них багато талановитих митців, учених, винахідників тощо. Вони — генератори ідей, вміють запропонувати різні варіанти розв'язання задач, знайти нестандартні рішення, але спілкуватися з ними важко. Їхня життєва енергія спрямована на себе.

*П'яту групу* становлять люди, яких часто називають сентиментальними. Вони чуйні, боязкі, сором'язливі, вразливі, вміють співчувати, вносять атмосферу людяності, надії. Коли виникають труднощі в роботі або особистих справах, то на допомогу приходять насамперед люди саме цього типу.

*Шоста група* — це конформісти, представники якої найкраще реалізують чужі ідеї. Вони, як правило, легко приєднуються до думки інших. Нічого не запитуючи, не розмірковуючи, конформісти легко погоджуються виконати доручену справу. Люди цього психотипу можуть іноді прийняти і самостійне рішення, але в основному чекають, щоб їм сказали, коли, що і як треба зробити.

До *сьомої групи*, на думку А. Егідеса, можна віднести людей, які не можуть займатися бізнесом і бути менеджерами. Це — люди нестійкі, які легко змінюють свою думку, недовірливі. Під час розмови з ними важко бути впевненим у позитивному результаті бесіди.

Навколо нас є всі психотипи. Важливо, спілкуючись з ними, вміти їх розпізнавати і враховувати їхні особливості.

У спілкуванні кожна людина виявляє свої особливості, які обумовлені її характером, темпераментом, увагою, пам'яттю, емоціями, особистісними рисами та якостями, тобто її психологічною природою. Виходячи з цього, Предраг Міцич розро-

бив класифікацію “абстрактних типів” співрозмовників і характерних рис їхньої поведінки [215]:

1. **“Безглузда людина”** — нетерпляча, невтримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співрозмовника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами та ствердженнями. Маючи справу з безглуздою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

2. **“Статечна людина”** — доброзичлива та спокійна під час розмови. Такій людині слід давати змогу виявити себе, особливо коли підбиваються підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

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

4. **“Балакун”** — така людина не вміє вислуховувати інших, перебиває розмову, не цінуючи часу співрозмовника. Щоб марно не гаяти час, балакуна треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей він однаково не внесе.

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

6. **“Неприступний тип”** — це така людина, що має відсутній вигляд; їй видається не вартим уваги та зусиль все те, що відбувається поза її особою. Спілкуючись з таким типом, краще одразу визнати її знання, досвід, виявити інтерес до неї самої та її справ, тоді вона виявить інтерес до обговорюваної справи.

7. **“Незацікавлений тип”** — безцеремонно демонструє незацікавленість всім тим, що відбувається навколо. Для того

щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення.

8. **“Велике цабе”** — це люди, які зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими за інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережними і намагатися не критикувати їх. Водночас слід показати, що вона така сама людина, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: “Так..., проте”;

9. **“Чомучка”** — це така людина, яка не може втриматися, щоб не поставити запитання з будь-якого приводу. Спілкуючись з такою людиною, доцільно переадресовувати їй самий її ж запитання для відповіді. Це змусить “чомучку” розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Прогресивний американський психолог, фундатор сімейного консультування В. Сатир, виходячи із психологічних якостей особистості, виокремлює такі типи співрозмовників: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений [301].

**Запобігливий тип** — така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не діставши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Таку людину іноді називають миролюбцем. Запобігливий тип у бесіді скаже: “Вибачте будь ласка, у мене нічого не виходить, а Ви так добре все знаєте та вмієте”.

**Звинувачувальний тип** — це така людина, що постійно шукає винних. Він — диктатор, господар ситуації, часто поводить зухвало, говорить різко й жорстко, перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими, дістає від цього задоволення. У глибині свідомості вона знає, що без

інших нічого не варта, і тому радіє, якщо інші люди їй підкоряються. Звинувачувальний тип у бесіді скаже: “Ви завжди запізнюєтесь на роботу і ще й на роботі витрачаєте час неефективно. Це нікуди не годиться. Слухайте, що я вам говорю”.

**Розважливий тип (або комп'ютер)** — це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази. Розважливий тип у бесіді скаже: “Якщо Ви так хочете, то я все зроблю для того, щоб Ви були спокійні, все було добре і не було ніяких проблем”.

**Віддалений тип** — така людина начебто знаходиться в іншому місці, не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно. Віддалений тип у бесіді скаже: “Ну й добре. Нехай буде так, а може не так, я не знаю”. Ці чотири моделі спілкування свідчать про занижену самооцінку людини, відчуття нею власної неповноцінності.

**Врівноважений тип** — до інших ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людську гідність. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід із складного становища і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це — цілісні особистості. Вони відкрито передають свої думки, виражають почуття, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почуваються добре і спокійно.

Зрозуміло, що наведені класифікації є умовними. Однак знання цих особливостей допоможе менеджеру розпізнавати своїх співрозмовників і використовувати різні підходи для того, щоб краще і швидше порозумітися з ними, встановити контакт, забезпечити успіх під час спілкування.

Для того щоб досягти поставлених цілей, залучаючи до їх виконання різних людей, менеджер повинен добре знати, що характер спілкування багато в чому залежить від типу мислення людини. **Мислення** — це процес пізнавальної діяльності людини, який характеризується опосередкованим та узагальненим відображенням дійсності [156, с. 191]. Деякі психологи

трактують мислення як процес опосередкованого й узагальненого відображення людиною предметів та явищ об'єктивної дійсності в їх істотних зв'язках і відношеннях [104, с. 203].

Психологи виділяють такі стилі мислення: аналітичний, ідеалістичний, реалістичний, прагматичний, синтетичний [8]. Відповідно до свого стилю людина і спілкується з іншими.

Наприклад, з людиною, яка має **аналітичний стиль мислення**, потрібно спочатку встановити контакт. Це повинен зробити ініціатор, бо аналітику не потрібний зворотний зв'язок. Доцільно використовувати запитання (типу “Це має значення? Це розумно?”) для того, щоб переконатися, що незворушений аналітик все ж таки слухає. Матеріал, з яким ознайомлюють аналітика, необхідно ретельно підготувати, бо його цікавлять саме деталі, факти. Така людина обов'язково обговорюватиме кожну помилку. Головне — терпляче вислухати всю ту інформацію, яку викладе сам аналітик, демонструючи свою компетентність і професіоналізм. Якщо він у чомусь помиляється, то найкраще дати йому можливість переконатися в цьому за допомогою непрямих запитань.

Спілкуючись з людиною, яка має **ідеалістичний стиль мислення**, можна досягти взаєморозуміння, якщо не порушувати принципи моралі. Така людина дотримується високих ідеалів, тому і слід апелювати до них. Ідеаліст завжди готовий прийти на допомогу будь-кому, хто до нього звертається. Проте форма звернення повинна бути делікатною, ввічливою, бо у разі нахабної поведінки ідеаліст чинитиме опір. Він не любить, коли на нього тиснуть. До прийняття потрібного рішення ідеаліста треба вести поступово й обережно, намагаючись уникати конфліктів, дискусій.

Певні особливості у спілкуванні є з людиною, яка має **реалістичний стиль мислення**. Розпочавши спілкування з нею, варто відразу переходити до справи, говорити чітко, зрозуміло, коротко, виявляти при цьому ввічливу твердість. Реаліст зазвичай поважає тих людей, які добре знають свою справу,

знають, чого вони хочуть. Такій людині не вистачає власних ідей, тому вона з повагою ставиться до тих, у кого вони є. Якщо ідеї розумні і переконливі, то реаліст їх сприйме і підтримає. Щоб взаємодія з реалістом була ефективною, слід дати йому можливість контролювати ситуацію. У протилежному випадку — він триматиме себе непевно, від чого міжособистісні взаємини можуть стати напруженими.

Людина, яка має **прагматичний стиль мислення**, чимось нагадує реаліста, але більше дорожить своєю значущістю. У зв'язку із цим прагматик поводить себе в критичних ситуаціях стримано. Водночас він вважає, що кожен має дбати про себе, робити свою справу самостійно, і загалом, просто так ніхто нікому нічого не робить. Прагматик вміє використовувати ситуацію з тим, щоб одержати важливий для себе результат. Заради цього він завжди готовий об'єднатися з іншими, піти на компроміс.

Найважче співпрацювати з людиною, яка має **мислення синтезатора** (генератором ідей). Він може бути дещо самовпевненим, живе відокремленим від всього іншого життям. Проте знання особливостей його мислення допомагають часом спрямувати роботу його інтелекту в потрібному напрямі. Інколи варто кинути синтезатору виклик і таким чином привернути його увагу до себе та до проблеми, вирішити яку бажано разом. Працюючи з ним, теоретичну частину роботи слід доручити саме йому, а практичну взяти на себе. Із синтезатором треба розмовляти його мовою і створювати йому сприятливі умови для генерації ідей [8].

Менеджеру варто пам'ятати, що встановлення контакту з людьми, які дотримуються інших стилів мислення, доведення цього контакту до успішного співробітництва — це один із шляхів, який сприяє розвитку власного інтелекту. Другий шлях — це аналіз свого власного стилю мислення та його цілеспрямований розвиток.

### 5.3. Етапи спілкування

До кожного акту спілкування досвідчений менеджер обов'язково готується. Він заздалегідь продумує, як розпочати розмову, як її вести і як закінчити. Для цього треба знати, що будь-який акт спілкування, як правило, складається з кількох етапів:

**Перший етап — підготовка до спілкування.** Якщо спілкування відбувається з ініціативи менеджера чи за попередньою домовленістю, то до нього слід добре підготуватися, бо це може мати значні наслідки для професійної діяльності співрозмовників.

Процес підготовки до спілкування у будь-якій формі складається із збирання матеріалів з предмета спілкування, їх відбору та систематизації; уявлення типів співрозмовників, їх особливостей; складання робочого плану майбутнього акту спілкування; добору аргументів на користь своєї позиції та контраргументів іншої сторони; обґрунтування свого варіанта рішення та розгляду позиції співрозмовника.

**Другий етап — орієнтація в ситуації і встановлення контакту.** Це початок спілкування. Якщо проігнорувати цей етап, зустріч може закінчитися і не розпочавшись (через образ, брак часу тощо). На початку спілкування важливо уникати:

- вибачень (це прояв невпевненості);
- критики (це змусить співрозмовника захищатися);
- зверхності та оцінювання (це спричинить у співрозмовника обурення).

Будь-яке спілкування починається з демонстрації поваги й уваги до співрозмовника. Найкраще знаряддя для цього — посмішка, а також наші погляди. Нерідко саме приємна посмішка, доброзичливий погляд допомагають встановити контакт з потенційним співрозмовником.



**Контакт** — це дотик, поєднання. **Психологічний контакт** — це духовний зв'язок між людьми, який забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу. Контакт буває емоційним та інтелектуальним, епізодичним і постійним, усвідомленим і неусвідомленим, поверховим і глибинно-особистісним, вербальним та невербальним, ефективним і неефективним тощо. Контакт сприяє встановленню довіри між співрозмовниками. Найчастіше контакт починається із “зустрічі поглядів”. Важко бути невічливим до того, хто дивиться тобі в очі. Існують правила етикету, які передбачають поведінку людей на цьому етапі, їх докладно описано в посібниках з етикету [342, 345; 346]. Перший контакт з людиною допоможе встановити її прізвище та ім'я, отримати якусь інформацію про неї. При цьому варто пам'ятати, “що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком людської мови” [125, с. 107].

Встановленню взаєморозуміння, контакту між співрозмовниками допомагає використання рекомендації психологів щодо “Ви-підходу”, тобто вміння людини, яка спілкується, поставити себе на місце співрозмовника, щоб краще його зрозуміти:

| Я-підхід       | Ви-підхід                     |
|----------------|-------------------------------|
| Я б хотів      | Чи не хочете Ви               |
| Я вважаю       | Чи не знаходите Ви            |
| Я Вам допоможу | Ви зможете цього добитися     |
| Я Вам доведу   | Ви зможете у цьому впевнитися |
| Я знаю, що     | Як Ви знаєте                  |

“Я-висловлювання” вживається у спілкуванні, як правило, для того щоб описати ситуацію, коли виникає напруження (“Я бачу, що Ви засмучені...); щоб точно передати свої почуття (“Я відчуваю...”), щоб пояснити причину свого рішення (“Я збирався це зробити інакше” або “Я, на жаль, не передбачив це”).

“Ви-висловлювання” вживається для похвали, для компліменту, для підтримки і ніколи — для звинувачення.

На початку розмови треба все зробити для того, щоб не протиставити себе співрозмовнику. Доцільно спочатку поговорити про те, що об'єднує, про спільні інтереси, а також варто сказати щось приємне для іншого. Не завадить продумати перші три фрази, на які б співрозмовник відповів “так”. Це сприятиме створенню доброзичливої атмосфери для подальшого обговорення проблеми.

**Третій етап — обговорення проблеми.** Цей етап передбачає *аргументацію своєї позиції та контраргументацію позиції співрозмовника*.

Як свідчить досвід менеджерів, обговорюючи проблему, доцільно дотримуватися деяких правил, які полегшують розуміння співрозмовника і допоможуть отримати повну інформацію:

- уважно слухати співрозмовника і намагатись адекватно сприйняти те, про що він говорить, тобто чути його;
- намагатись використовувати діалог, а не монолог;
- давати співрозмовникові можливість спокійно викласти свою думку;
- чітко, коротко й послідовно викладати свою інформацію;
- добирати способи аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника (рівня його мислення, віку, статі, типу темпераменту тощо);
- викладати докази в коректній формі та ін.

Найбільший вплив на співрозмовника має аргументація. Це спосіб переконання за допомогою значущих логічних доказів. Для того щоб аргументування своєї позиції було переконливим, спеціалісти рекомендують використовувати такі методи [215]:

- наведення фактів, цифрової інформації, порівнянь тощо;
  - виявлення суперечностей у викладі співрозмовника;
  - використання протиставлення “так..., але...”;
  - ігнорування наведеного співрозмовником доказу;
  - видимої підтримки, коли спочатку наводимо докази на користь аргументів співрозмовника, а потім кажемо “але...”
- Оскільки співрозмовник почуватиме себе неначе зобов’язаним вам, то спокійніше прийматиме вашу аргументацію;
- використання повторення, бо це може посилити позицію;
  - уточнення, якщо доказ звучить не досить переконливо.

**Четвертий етап — прийняття рішення.** Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення зустрічі;
- заздалегідь сформулювати мінімальну мету, обміркувати альтернативні варіанти вирішення проблеми і, відчувши настрій співрозмовника, кращий з них запропонувати для розгляду;
- виявляти повагу до пропозиції співрозмовника, уважно вислухати його аргументи щодо рішення;
- демонструвати впевненість, навіть якщо мети не було досягнуто.

**П’ятий етап — вихід із контакту.** Вихід із контакту не менш важливий, ніж його початок, бо від цього може залежати продовження співробітництва у майбутньому. Якщо співрозмовник не вирішив своє питання позитивно, то слід дати йому можливість зберегти “добрий вираз обличчя за поганої гри” та й співрозмовник не повинен “грюкати дверима”.

Спілкування буде результативним, якщо наприкінці зустрічі буде досягнуто домовленості про подальші взаємини або спільну діяльність.

## 5.4. Розмовні форми ділового спілкування

Протягом робочого дня менеджера, звичайно, доводиться взаємодіяти з різними людьми і використовувати для цього спілкування як розмовне, так і письмове.

Форми розмовного спілкування можуть бути різними — як індивідуальні, так і колективні.

Серед *індивідуальних* форм найбільш уживаними є ділова бесіда та розмова по телефону.

*Бесіда* — це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. У бесіді може брати участь різна кількість співрозмовників. Існують різні види бесід. Якщо за основу класифікації взяти мету спілкування та зміст бесіди, то можна виокремити бесіди ритуальні, глибинно-особистісні та ділові. Залежно від кількості учасників бесіди поділяють на індивідуальні та групові. *Індивідуальна бесіда* — це діалог двох співучасників, які є значущими один для одного і прагнуть (обоє або один) до досягнення певної мети. Така бесіда сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння, а також активізації зусиль партнерів на забезпечення співробітництва та впливу в разі потреби один на одного. Дев’ять із десяти менеджерів великих корпорацій США при опитуванні заявили, що найскладнішим у своїй роботі вони вважають встановлення контакту з новою людиною, особливо першу зустріч з нею, першу бесіду.

*Під діловою бесідою* розуміють спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження для встановлення ділових взаємин, вирішення ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до них [28, с. 59]. Тобто предметом ділових бесід є, як правило, конкретна справа. Дані психологічних досліджень свідчать, що успішне проведення

ділової бесіди сприяє підвищенню продуктивності праці (на 2—12 %).

Ділові бесіди відрізняються від тих, що ведуться у побуті, насамперед тим, що вони є цілеспрямованими комунікаціями з попередньо запланованим ефектом і результатом. Така бесіда спрямована на досягнення конкретного завдання і сприяє вирішенню виробничих проблем; пов'язана з необхідністю робити висновки на підставі аналізу отриманої інформації; дає змогу виробити відповідні рішення і реалізувати їх. Прикладами ділової бесіди, яку проводить менеджер, можуть бути співбесіда під час приймання на роботу чи звільнення з роботи, при розгляді конфліктних ситуацій, обговоренні нових проектів із спеціалістами, а також бесіда з потенційним клієнтом або партнером по бізнесу.

Перевагу бесіди як форми взаємної комунікації зумовлюють насамперед:

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

Виходячи з аналізу літератури та практичного досвіду менеджерів можна запропонувати такі правила підготовки до бесіди [215]:

- обрати найбільш вдалі момент і місце для проведення бесіди і тільки після цього домовлятися про зустріч;

- з'ясувати все про співрозмовника, зокрема, його ставлення до ініціатора бесіди, та про рівень його моральної культури;
- зібрати і систематизувати змістовну інформацію, необхідну для розмови;
- визначити мету, стратегію та тактику проведення бесіди, скласти план розмови, виділити базові слова, ключові речення;
- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та можливий перебіг бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її результат;
- створити відповідну атмосферу довіри, щоб привернути до себе співрозмовника.

Безумовно, готуючись до серйозної бесіди, слід продумати і скласти її план. Складання плану ділової бесіди означає створення логічно пов'язаної схеми [215]. Починаючи бесіду краще за все поставити запитання, висловити якусь думку або констатувати конкретний факт. Для ефективного зворотного зв'язку краще починати речення зі слова “Ви...”, а будь-яке твердження супроводжувати словами “Так?” або “Правильно?”. Якщо співрозмовник погоджується, він дасть це зрозуміти, якщо ні, то він висловить свою думку. Є кілька загальновизнаних прийомів, які допомагають встановити контакт із співрозмовником і привернути його інтерес до себе:

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

Для того щоб ділова бесіда була ефективною, не можна ні в якому разі: перебивати співрозмовника; негативно оцінювати його особистість; підкреслювати відмінність між собою та співрозмовником; різко прискорювати темп бесіди; зменшувати дистанцію між собою та співрозмовником.

Під час розмови менеджера слід контролювати психологічний стан як свій, так і співрозмовника. Якщо хтось із учасників спілкування збуджується, то слід дати йому можливість заспокоїтися, і тільки після цього продовжувати бесіду. Результат бесіди не завжди може задовольняти обох співрозмовників, бо наслідком обговорення може стати і “так”, і “ні”. Наприкінці бесіди доцільно висловити сподівання на подальше співробітництво, “подати” себе так, щоб залишити у співрозмовника добру згадку про себе. Прощаючись, бажано поводитися так, щоб між співрозмовниками виникло почуття “ми”.

Звичайно, процес перебігу бесіди залежить від індивідуальних особливостей співрозмовників, їх умінь взаємодіяти відповідно до етичних вимог і психологічних механізмів спілкування та відповідної (бажано гуманістичної) установки на результат бесіди і співрозмовника. Тому для ефективного ведення ділової бесіди менеджеру важливо розвивати в собі такі риси: комунікативні (зокрема, віру в себе, ввічливість, життєрадісність, позитивне ставлення до критики, тактовність); робочі (зокрема старанність, ініціативність, добру пам'ять, адаптивність, правдивість) [215].

У напруженому житті менеджера *спілкування по телефону* є незамінною можливістю для швидкого вирішення проблем, оскільки не завжди він має час для зустрічі віч-на-віч. А протягом кількох хвилин, вміло спілкуючись по телефону, можна вирішити майже будь-яке питання.

Як правило, ділова розмова по телефону є обмеженою у часі — 3—5 хвилин. Для розмов з незнайомими та малознайомими людьми найбільш зручно телефонувати у робочі дні між 9.30—12.30 та з 15.00—20.30 годин. В інший час доречно те-

лефонувати лише тоді, коли ця розмова є важливою для тієї людини, якій дзвонять. Перш ніж телефонувати у важливі справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення може мати велике значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови. Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти, і бесіду будувати, враховуючи її особливості. До того ж треба зважити на те, що у цієї людини обмаль часу і не вона є ініціатором розмови.

Є певні етичні вимоги до спілкування по телефону:

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

Є ще кілька зауважень щодо цього. Якщо вас просили зателефонувати, то слід обов'язково це зробити за першої можливості; в разі відсутності людини, якій ви телефонуєте, слід передати де вас можна буде знайти. Якщо розмова може бути довгою, то варто її призначити на більш зручний для співрозмовника час. Якщо вам зателефонували, коли ви розмовляєте по іншому апарату, то слід вибачитися, закінчити ту розмову, яку вели раніше, а потім розмовляти з іншим співрозмовником.

До **колективних** форм спілкування належать: нарада, збори, конференція, переговори, презентація та ін.

Вважають, що будь-яка велика справа починається з маленької наради, з пошуку колективного погляду на проблему. Невипадково, на одній з ратуш у Данії написано: "Ніхто не знає так багато, як усі ми разом". *Нарада* — один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Опитування серед менеджерів свідчать, що вони, залежно від рівня управління, 50—70 % свого робочого часу проводять на нарадах [106]. На жаль, за результатами досліджень, 80 % нарад витрачається на виявлення причин поганої ситуації та пошуку винних.

Оптимальна кількість учасників наради — 10—12 осіб. Якщо людей мало, а отже, буде менше різних поглядів на проблему, відповідно і користі від такої наради буде мало. Якщо учасників понад 20 осіб, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп [330]. Готуючись до наради, менеджер насамперед повинен потурбуватися про формулювання порядку денного. Для отримання позитивного результату бажано виділити головне і відкинути все другорядне, бо воно тільки відверне увагу і забере дорогоцінний час. Ф. Роджерс (з компанії IBM) пише, що, готуючись до наради з підлеглими, він відбирав для обговорення не більше п'яти проблем. Від підлеглих він теж вимагав, щоб вони завжди обмежувались лише п'ятьма питаннями. Це сприяло концентрації уваги, перебігу розмови на одному рівні, більш швидкому прийняттю конкретних рішень [288].

Позитивний ефект від наради буде досягнутий лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути значущою для всіх присутніх. Слід пам'ятати, що і проблему, і причину її виникнення учасники наради можуть вбачати по-різному, і розбіжності треба виявити відразу та обговорити їх. Якщо менеджер ставиться серйозно до думок тих людей, яких він запросив на

нараду, щиро вірить у їх бажання співпрацювати, то зможе створити атмосферу, в якій кожному захочеться стати співучасником. Якщо учасники будуть добре поінформовані заздалегідь, то вони його в цьому підтримають. Для того щоб нарада була ефективною, менеджерів, який веде її, треба мати не тільки організаторський хист, а й уміння зосереджувати свою увагу на тому, щоб стежити за перебігом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, вчасно робити висновки. Звичайно, той, хто проводить нараду, бере на себе відповідальність, вносячи пропозицію про те, *кому, що і як* треба зробити. Після прийняття рішення важливо запропонувати учасникам поділитися своїми сумнівами, якщо вони залишилися, та обговорити їх.

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є *збори*, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких єднає якийсь інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.). Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від проведення їх. Підготовкою до зборів, звичайно, займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті. Керує зборами, як правило, група людей — президія, яку обирають учасники. Доповідачем призначається найавторитетніша людина, яка добре володіє предметом обговорення і вміє кваліфіковано його викласти.

Пам'ятаючи про регламент, доцільно розподілити час для виступу з доповіддю. Спеціалісти рекомендують приблизно 10—12 % загального часу, відведеного для доповіді, присвятити вступові, 4—5 % — висновкам, а решту — основній частині [330]. Після основного виступу з доповіддю за темою, винесеною на розгляд, починається її обговорення. Ефективнішими будуть ті виступи, до яких присутні готувалися заздалегідь. Виступ краще присвятити одній темі і дібрати вагомий аргумен-

ти на захист своєї позиції та підготувати відповідні пропозиції. Як правило, обговорення припиняється тоді, коли на запитання: “Чи є ще пропозиції з обговорюваної проблеми?” відповіді немає. Тоді внесені пропозиції систематизуються. Зазвичай, це робить президія чи спеціально обрана група. Вони готують проект рішення, потім він розглядається учасниками зборів, доповнюється іншими пропозиціями. Рішення складається із двох частин: констатуючої (виклад ситуації) та постановляючої (оцінка проблеми, завдання — що треба зробити, кому і коли, а також визначення особи, на яку покладається контроль виконання рішення). Збори будуть ефективними, а ця форма колективного обговорення проблем популярною, якщо через деякий час учасникам буде доведено інформацію про виконання прийнятого рішення.

Для пошуку шляхів вирішення якихось кардинальних наукових або практичних проблем менеджер може використати таку форму колективного обговорення як *конференція*. Мета конференції полягає в тому, щоб довести запропоновану ідею до необхідності відповідних змін, виробити загальний погляд на майбутнє, накреслити перші кроки до реалізації змін і сприяти активній участі присутніх у їх проведенні. На конференціях, спрямованих на пошук стратегічних змін у режимі реального часу, генерується набагато більше інформації, ніж в інших формах колективного обговорення. За часом конференція може відбуватися від одного до кількох днів. За цей час її учасники озброюються розумінням тих практичних кроків, які слід зробити для підтримки стратегії, і мотивів для їх здійснення. Тому як правило, на конференцію запрошують людей, що мають добру професійну підготовку і практичний досвід діяльності з обраної проблеми. Велике значення мають добір людей, яким пропонується виступити на конференції як основним доповідачам, підготовка відповідних матеріалів, які видаються учасникам, та їхня демонстрація за допомогою сучасних технічних засобів.

При хорошій підготовці та організації проведення учасники конференції починають розглядати певні зміни, про які йшлося під час обговорення, як необхідну частину своєї повсякденної діяльності. Завдяки спільному і зацікавленому обговоренню порушеної проблеми, краще розуміються кроки, які слід зробити для підтримки накресленої стратегії перетворень.

Менеджери беруть участь у *зустрічах “за круглим столом”*, особливо на запрошення засобів масової інформації, коли доводиться дискутувати з іншими учасниками в присутності слухачів. Таке обговорення дає можливість ознайомити людей з різними поглядами фахівців на якусь проблему і стимулювати учасників обговорення до активного мислення, прийняття самостійних висновків.

Кожному менеджеру доводиться брати участь у переговорах, зокрема з клієнтами чи партнерами по бізнесу, у тому числі й з іноземними. *Переговори* — це обмін думками, який, як правило, ведеться представниками двох або більше сторін з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях, за різною кількістю учасників, можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. На жаль, більшість менеджерів вести переговори не вміють. Часто учасники переговорного процесу нестерпно ставляться до чужої позиції, погано слухають інших, намагаються нав'язати свою думку, переводять розмову у суперечку і псують взаємини та настрої один одному [330]. А результатом є негативні наслідки у бізнесі.

Дослідники виділяють два підходи до переговорів [343]:

а) *конфронтаційний*, який має суб'єкт-об'єктний характер, — це протистояння сторін, їхня впевненість у тому, що треба здобути перемогу будь-якою ціною, а відмова від неї — це поразка;

б) *партнерський*, який має суб'єкт-суб'єктний характер, — це спільний аналіз проблеми, в результаті якого учасники шукають найкращі, найбільш повні варіанти вирішення проблеми, що якнайбільше відповідали б взаємним інтересам.

Коли в результаті переговорів менеджери домовляються про спільну діяльність — це партнерський підхід до переговорів, коли щось не вийшло і йдеться про розрив відносин — то це конфронтаційний підхід. Програш полягає не тільки в тому, що не досягається практичного результату, а й у тому, що переговори заходять у “глухий кут” і втрачаються можливості для подальших контактів.

Готуючись до переговорів, їх учасники виробляють для себе певну стратегію, якої і дотримуються під час обговорення [343]. **Перша стратегія** ведення переговорів зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів. Учасники переговорів, які будь-яку ситуацію розглядають як змагання волі й не йдуть на поступки, дотримуються *жорсткої стратегії*. Ті ж учасники, які заради уникнення конфлікту йдуть на поступки, внаслідок чого їхні інтереси обмежуються, дотримуються *м'якої стратегії*.

Стратегія, за якої кожна сторона в переговорах займає певну позицію й жорстко захищає її, називається **позиційним торгом**. Чим більше людина захищає певну позицію, тим більше вона себе з нею пов'язує. Такий торг призводить до укладення нерозумних угод або до конфронтації.

Позиційні стратегії переговорів мають такі особливості:

- вони можуть не привести до згоди, навіть тоді, коли цього бажають обидві сторони, оскільки кожна захищає свою позицію;
- вони можуть дійти згоди, але ця згода матиме механічний характер, оскільки не враховуються інтереси сторін;
- той, хто займає більш жорстку позицію, спочатку отримує більший шматок пирога і поступово щось віддає, намагаючись все ж значнішу частину залишити собі;
- позиційний торг призводить до конфліктів, сварок, оскільки кожний намагається силою вирвати поступку в іншого;
- ці переговори займають багато часу, бо учасники йдуть на поступки лише перед загрозою їх припинення;

- якщо одна зі сторін перемогла, то в іншій виникають гнів та образа.

**Друга стратегія** переговорів передбачає вирішення проблем, виходячи з їхнього змісту, а не торгів з приводу позиції, яких кожна зі сторін жорстко дотримується. Ці переговори називаються **принциповими**. В їх основу покладено чотири поняття [343]:

- *люди* (треба відділяти людину від проблеми й обговорювати проблему, а не один одного);
- *інтереси* (слід зосередитись на інтересах, а не на позиціях учасників переговорів);
- *варіанти* (доцільно продумати найбільш вигідні для обох сторін варіанти);
- *критерії* (під час обговорення слід використовувати тільки об'єктивні критерії).

У разі принципових переговорів їхні учасники прагнуть врахувати інтереси обох сторін й отримати такий результат, який був би обґрунтований справедливими нормами, критеріями незалежно від волі жодної із сторін. Ця стратегія передбачає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до учасників переговорів, що дає змогу прийняти справедливе рішення з позиції етики і задовольнити обидві сторони. Іноді думають, що позитивний результат переговорів — поразка однієї сторони і перемога іншої (але в такому разі переможена сторона більше не матиме з вами справу). Найкращий варіант — компромісне рішення, коли виграш має кожна сторона, тобто “перемога — перемога” [145].

Для того щоб були задоволеними обидві сторони, не треба приховувати своїх інтересів, бо вони в учасників можуть бути різними. Р. Фішер та У. Юрі у книзі “Переговори без поразок” розповідають таку історію. Дві сестри, які були дуже бідними, якось змогли купити собі лише один апельсин і поділили його

на дві половини. Але одна сестра з'їла тільки м'якоть своєї половини і викинула цедру, а другій була потрібна для чогось не м'якоть, а саме цедра. Якби вони раніше відкрили свої інтенси, то відповідним чином і поділили б апельсин: одній всю м'якоть, другій — всю цедру. І були б обидві задоволені [343].

Прийняття будь-якої угоди на переговорах залежить від індивідуальної системи цінностей кожного з учасників. Глава школи керуючих компанії “Дженерал електрик” М. Райт у 50-і роки називав такий підхід до укладання угод у бізнесі “любов’ю на ринку”. Він був упевненим у тому, що філософські погляди на любов необхідні для вирішення угод у бізнесі, і користувався тим визначенням любові, яке дав Е. Фромм. М. Райт вірив, що угоди на переговорах матимуть творчий характер, якщо обидві сторони ставитимуться з повагою одна до одної і матимуть спільні погляди. Взаємна повага виявляється у визнанні відмінностей, які існують між двома сторонами, а також у довірі більш слабкої сторони до більш сильної. А відповідальність сильної сторони зростає пропорційно до влади [311].

Практика ведення переговорів свідчить, що на їх результативність великий вплив має психологічна атмосфера. Для цього не слід ігнорувати такі правила:

1) не говорити голосно (бо партнер подумає, що Ви йому нав’язуєте свою думку) або тихо (партнер не буде впевненим у тому, що добре вас почув), швидко (партнеру хочеться розібратися в почутому і сформулювати свою думку) або повільно (партнерові може здатися, що Ви просто гаєте час);

2) серед учасників переговорів знайдіть “ключову фігуру”, бо від неї залежатиме вирішення питання (це може бути навіть не керівник, а провідний спеціаліст, до думки якого прислухаються);

3) покажіть, що в організації, яку Ви представляєте, панують спокій та взаємоповага. Ні в якому разі не слід у присут-

ності учасників переговорів робити зауваження своїм підлеглим, вказувати на їхні помилки;

4) бажано за наявності “гострих кутів” під час обговорення не вживати слова та вирази, що передають твердість Вашого підходу, наприклад: “безумовно”, “тільки так”, “остаточно” та ін. Їх краще замінити на такі: “мені здається”, “я думаю”, “може, це буде такий варіант” та ін.

Якщо обом сторонам важко дійти згоди, можна звернутися за порадою до третьої особи, тобто до *посередника*. Посереднику не обов’язково глибоко заглиблюватися в позицію кожної сторони. Його завдання — знайти найкращий варіант можливого вирішення проблеми і допомогти сторонам прийняти спільне рішення, виходячи з інтересів кожної з них. Посередник готує текст угоди, пропонує його сторонам і з урахуванням їхніх зауважень доводить роботу до логічного завершення.

Досить часто менеджеру доводиться *спілкуватися одночасно з групою людей*. Кількість осіб у групі може бути різною: від кількох чоловік до великого натовпу (лекція, мітинг). Це залежить від цілей тих, хто організовує зустріч. Проте в усіх випадках людей, скільки б їх там не було, об’єднує спільний інтерес щодо того, для чого вони зібралися. Метою такого спілкування є передача інформації, знань, оцінок та вражень. І хоч сьогодні традиційна раніше форма публічної лекції як засобу масової комунікації і впливу значною мірою здала свої позиції, але повністю себе не вичерпала. Публічна діяльність представників різних управлінських ідей різко зросла у другій половині ХХ ст. Перші прибічники теорії нових людських взаємин (що домінувала в галузі менеджменту в 60—70-х роках минулого століття) були викладачами шкіл бізнесу і консультантами. У 80-х роках до них приєдналися топ-менеджери успішних компаній. За популярністю виступів вони досягли рейтингів поп-зірок. Справжньою метою їхніх публічних виступів



було прагнення змінити переконання, установки і почуття слухачів щодо своїх пропозицій. Менеджмент, зокрема, завжди славився традицією публічних виступів [355].

Ця форма спілкування потребує спеціальних знань з етики та психології, конкретних умінь та навичок. Одним з тих, хто знав, як сказати так, щоб вплинути на слухачів, був грецький філософ Арістотель. Йому належить теза про три елементи, що в єдності є суттю процесу публічного мовлення, — оратора, предмет обговорення та слухача, якого він називає “кінцевою метою всього”.

Групу людей, яка зібралася послухати лекцію, часто називають *аудиторією*. Аудиторія — особливий психологічний феномен, свого роду розсипчасте “Ми”. Це короткочасова, відносно стійка спільність людей, діяльність яких спрямовується промовцем, і яка постає як єдиний сукупний суб’єкт спілкування. Головним завданням промовця стає консолідація цього “Ми” на основі загального інтересу присутніх в аудиторії особистостей [173, с. 104—114]. Раніше такі слухачі розглядалися як пасивні об’єкти слухання. Тільки останніми роками їх почали вважати рівноправним суб’єктом спілкування. При організації публічних заходів важливо пам’ятати, що чим більшою буде кількість запрошених осіб, тим менше вони реагуватимуть на предмет зустрічі і тим більше на ту особу, яка вестиме зустріч. Чим більша аудиторія, тим складніше буває добрати такі докази, щоб вони були зрозумілими всіма. Маленькими вважаються аудиторії, де присутні до 50 осіб, великими — ті, в яких зібралося понад 200 осіб [80]. Чим менше людей, тим менш офіційною буде зустріч, тим легше встановити з ними діалогічне спілкування і впливати на них.

Людині, яка виступає перед групою (проловець, лектор, викладач), властиві публічне мислення і мистецтво говоріння, а для тих, кому адресований виступ, характерною є діяльність, пов’язана зі сприйманням і розумінням того, що вони чують і бачать, тобто мистецтво слухання. Ще в старовину говорили:

“Слово наполовину належить тому, хто говорить, а наполовину тому, хто слухає”. У двосторонній взаємодії того, хто виступає, і групи людей, які його слухають, ініціативнішим є проловець. Як суб’єкт спілкування він повинен мати певні характеристики, нахил до конкретної діяльності, готовність до неї та включення у неї. Для публічного виступу перед великою групою людей проловець повинен мати ще й ораторське мистецтво, тобто високий ступінь володіння словом [175, 176]. Дослідження свідчать про те, що 50 % уваги аудиторія приділяє тому, як *говорить* проловець, 42 % — тому, як *він виглядає*, і лише 8 % — тому, *що він говорить* [355]. Досвідчені промовці вміють швидко адаптуватися в аудиторії і розмовляти мовою своїх слухачів. Неабияке значення вони приділяють тому, щоб виглядати щирими та такими, що заслуговують на довіру.

Складність ораторського мистецтва як способу переконання полягає в тому, що будь-який публічний виступ має на меті вплинути на людей. При цьому “цінністю є не сама по собі мова оратора і не звучність його голосу, а те, наскільки він поділяє погляди народу і наскільки любить і ненавидить тих же людей, що й вітчизна” — ці слова належать великому оратору античності Демосфену [75, с. 291].

Звичайно, будь-яка промова перед людьми потребує значної підготовки. Науковці, кращі оратори, посилаючись на так звану теорію розумових дій П.Я. Гальперіна, а також дослідження нейропсихолога О.Р. Лурія, рекомендують [173, с. 148—154]:

- готувати повний текст публічного виступу;
- надрукувати його, прочитати для себе вголос, пам’ятаючи, що читання однієї сторінки триває в середньому 2 хвилини. Це дасть змогу, по-перше, впорядкувати матеріал і не заплутатися в ньому і, по-друге, орієнтуватися в його обсязі та часі;
- підкреслити найважливіші думки, ключові позиції;
- виокремлювати основні смислові блоки так, щоб перехід від одного до другого був природним;

• визначити основні думки у кожному блоці, їхню аргументацію, відповіді на можливі запитання тощо.

На думку досвідчених промовців, якщо так працювати, то тоді з самого початку текст не буде сумою окремих висловлювань, а стане цілісною структурою, в якій виділятимуться основні і другорядні питання, сильні та слабкі сторони, суто "ораторські" та змістовні прийоми. Промовець зможе говорити спокійно, невимушено, а згодом майже і не користуватися текстом. Думка завжди краще сприймається, якщо вона втілюється у живу фразу, що народжується тут, у процесі мовлення. Зусилля промовця витрачатимуться не на те, щоб відтворити текст, який було підготовлено заздалегідь, а на те, щоб працювати з людьми, які його слухають, переконувати їх і впливати на них.

Менеджерам доводиться часто представляти свою організацію, нові проекти, види продукції, послуги та ін. І для того щоб нові ідеї дійшли швидше до свого адресата, треба робити це в заманливій, цікавій і переконливій формі. Такою формою може слугувати **презентація**. Вміння проводити презентацію вважають одним із найважливіших для менеджерів. На Заході такі вміння виховують ще в школі.

Люди на презентацію приходять не за власним бажанням. Як правило, на презентацію їх спеціально запрошують, при цьому у запрошених бажання отримати нову інформацію значно менше, ніж в організаторів передати її. Вести презентацію завжди повинен не той, хто має вищу посаду, а той, у кого це вийде краще. Ведучий презентацію повинен викласти людям, які зібралися, проблему у повному вигляді й у найдоходливішій і переконливішій формі. Є певні особливості в підготовці виступів на презентації.

Спеціалісти в цій галузі [80] пропонують таку структуру виступу:

- спочатку сказати кілька приємних слів, щоб привернути до себе увагу присутніх, встановити психологічний контакт із ними;
- чітко назвати тему виступу і час, необхідний для цього;
- розповісти про власний досвід, пов'язаний з предметом презентації;
- використавши запитання, з'ясувати, наскільки аудиторія ознайомлена з предметом обговорення;
- зазначити, чому саме цих людей запрошено на презентацію;
- викласти у доходливій формі проблему, розбивши її на декілька етапів;
- використати у виступі аудіовізуальні та інші допоміжні засоби (таблиці, схеми, діаграми);
- за допомогою запитань з'ясувати, як аудиторія зрозуміла сказане;
- сформулювати пропозиції до присутніх;
- обов'язково показати, що кожен із присутніх може втратити, якщо не підтримає запропоновану ідею;
- роздати запрошеним підготовлені заздалегідь матеріали (буклети, проспекти, схеми тощо) та маленькі сувеніри на згадку про презентацію;
- з'ясувати, чи у присутніх є якісь запитання до ініціаторів зустрічі і відповісти на них;
- обов'язково висловити присутнім подяку за те, що вони надали можливість представити їм свою ідею, а також сподівання на подальші спілкування та взаємодію.

Якщо презентація буде невдалою, то присутні на ній навряд чи захочуть витрачати в подальшому свій час і свою увагу (а тим паче гроші) на цю проблему. Тобто від результатів презентації певною мірою може залежати професійне майбутнє менеджера.

### 5.5. Методи обговорення проблем

Методом, який допомагає виявити істину через зіставлення різних поглядів, знайти правильне розв'язання проблеми, є **дискусія** (іноді дискусію вважають формою колективного обговорення проблем). Психологи розглядають дискусію як обговорення якихось питань з людьми, які реально або уявно беруть участь у процесі обмірковування [229, ч. 1, с. 189]. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити. Багато в чому визначає ефективність дискусії добір теми для обговорення. Звичайно, краще формулювати її проблемно. Якщо тема дискусії є занадто складною, доцільно зробити невеликий вступ, щоб учасникам було легше визначитись щодо основних понять. Як правило, для такого вступу відводиться 15—20 хвилин, для виступу — 3—5 хвилин.

Є певні вимоги до поведінки учасників дискусії. *По-перше*, вони мають підготуватися до обговорення обраної теми й виявити готовність викласти свою позицію. *По-друге*, кожен повинен уважно слухати інших і чути, про що саме вони говорять. *По-третє*, всім бажано поводитися відповідно до загальноприйнятих етичних норм поведінки. Не слід перетворювати дискусію на суперечку, не можна перебивати того, хто виступає, робити зауваження щодо особистісних якостей учасників.

Під час обговорення нерідко народжується багато різних думок, іноді полярних (від крайніх лівих до крайніх правих). І тоді учасники починають тяжіти до тих людей, думки яких для них є близькими. При цьому виникають певні групи, найчастіше так звані “меншість” та “більшість”. Іноді вважається, що істина належить “більшості”, а “меншість” сприймається як дестабілізуючий фактор. Проте прогресивна думка часто належить саме “меншості”, і саме “меншість” стимулює

“більшість” подивитися на проблему під іншим кутом зору, викликає творчу активність у присутніх.

Готуючи і проводячи дискусію, треба враховувати певні етичні та психологічні вимоги до неї. Якщо учасники дискусії матимуть єдину мотивацію, то прагнутимуть знайти відповіді на питання, що їх хвилюють. Якщо вони не будуть добре поінформовані про предмет обговорення, то не витратять час на дискусію з приводу “білих плям”. Водночас, якщо інформацію з питання вони матимуть вичерпну, то дискусія не матиме сенсу. Чим гостріший інтерес, тим більшу користь всім принесе обговорення. Якщо дискусія відбуватиметься в атмосфері доброзичливості та поваги, то учасники розійдуться з почуттям задоволення від проведеної роботи.

Для того щоб дискусія була корисною і сприяла ефективному розгляду порушеної проблеми, варто дотримуватися певних правил:

- не провокувати в опонента стан афекту, гніву, роздратування, щоб послабити його позицію або спровокувати до логічних помилок;
- не принижувати гідності опонента, виявляти повагу до нього;
- не відволікати від предмета обговорення;
- не припускати звинувачень на адресу опонента;
- не використовувати психологічне тиснення на опонента;
- не використовувати “ні”, особливо, коли опонент говорить “так”;
- не радіти відкрито з приводу поразки опонента.

Про результативність дискусії можна говорити тоді, коли учасники сформуливали певну думку щодо обговорюваного питання або підтвердили ті погляди, які мали до початку колективного обговорення. Якщо під впливом дискусії у частини учасників змінились установки, то це означає, що подіяв “ефект

переконання". Він буде навіть тоді, коли в декого зародилися тільки певні сумніви щодо правильності своїх поглядів. "Нульовий ефект" дискусії буває тоді, коли погляди, думки більшості людей не змінилися. Звичайно, це може бути наслідком пасивного ставлення до дискусії та через відсутність підготовки до неї. Якщо під час дискусії в декого сформується погляди, протилежні тим, які хотіли сформулювати її організатори, то це означає "ефект бумерангу", тобто негативний результат дискусії.

Іноді обговорення проблеми перетворюється з дискусії на суперечку і менеджерам доводиться брати в ній участь. При цьому виникає комунікативний конфлікт. **Суперечка** — це зіткнення різних думок, під час якого кожна із сторін відстоює тільки свою позицію. Учасники вступають у суперечку для досягнення трьох цілей: виправдання своїх думок, спростування думок опонента та одержання додаткової інформації. За поставленою метою суперечки розглядаються як засіб пошуку істини або переконання іншої сторони; є суперечки заради перемоги або вміння наводити докази; навіть бувають суперечки заради самої суперечки або суперечки як гра [260]. Розбіжності у суперечці можуть мати глибокі корені, і якщо вони протилежні у тих людей, що сперечаються, то суперечка перетворюється на беззмисловні та безцільні випадки.

Чи завжди слід вступати в суперечку, особливо коли її відкрито нав'язують? Якщо можна, то доцільніше ухилитися від неї, а якщо не можна цього зробити, тоді слід поводитися "як на війні" — тобто взяти участь і викрити нечесні або помилкові докази, використовуючи логічні прийоми. Не можна навішувати ярлики на учасників суперечки. Вважають, що повага до чужих переконань — це не тільки ознака поваги до іншої особистості, а й ознака розвиненого розуму. Звичайно, суттєвими елементами культури суперечки є вміння слухати та говорити, дотримуючись етичних норм та правил. Філософ М. Мон-

тень вважав, що висловлювати роздратування при обговоренні проблеми, згубно не тільки для розуму, а й для совісті людини. А образи під час суперечки слід забороняти й карати. У Давній Індії, наприклад, існували спеціальні процедури, за допомогою яких встановлювали, чи має людина моральні якості та вміння, необхідні для того, щоб вести чесну та пізнавально орієнтовану суперечку. Лише за наявності таких якостей і вмінь людині довіряли керувати іншими.

Ефективним методом, який використовують досвідчені менеджери для пошуку виходу з проблемних ситуацій, є "**мозковий шторм**" (брейнстормінг). Це метод організації і підвищення ефективності спільної, творчої діяльності невеликої групи людей, розрахованої на підвищення якості і продуктивності, особливо при вирішенні складних, творчих завдань, які недоступні розуму та зусиллям однієї людини [229, ч. 1, с. 101]. Метод було запропоновано ще у 40-х роках минулого століття американським психологом А. Осборном, а нині він став загальновідомим і користується великою популярністю. Є певні особливості спілкування з використанням цього методу: вільне висловлювання будь-яких ідей; чим більше ідей, тим краще; неприпустимість критики висловлених ідей; обмін думками та їх поєднання.

Організуючи брейнстормінг, менеджеру слід виходити з того, що тільки поважливе ставлення один до одного сприяє розкриттю людини і здатності генерувати нові ідеї. У процесі обговорення його учасники повинні працювати "як один мозок", цілеспрямований на генерування нових ідей. Висловлені ідеї переглядаються і відбирається краща, найправильніша або найефективніша. Кожен учасник зосереджує свою увагу на пошуку нових підходів, а не на критиці висловлених іншими думок. А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або недоречними.

Процес "мозкового шторму" передбачає дві стадії: на першій вноситься якомога більше ідей або рішень проблеми, на другій

аналізуються ідеї і відбираються кращі і найбільш придатні для подальшого опрацювання. Участь у спілкуванні з використанням цього методу дуже змінює людей, значно підвищує їхній інтелектуальний потенціал. Прикладом “мозкового штурму” є гра “Що? Де? Коли?”. Коли в учасників гри запитали, чому вони понад 25 років беруть участь у грі, вони відповіли, що вже не можуть обійтися без такої інтелектуальної зарядки і що це необхідно для розвитку їхнього інтелекту.

Для того щоб таке спілкування було ефективним, доцільно розглядати лише одну проблему. За кількістю учасників оптимальною буде група від 7 до 13 осіб. Важливо розмістити учасників по колу, щоб вони добре бачили один одного і були рівноправними. Психологічний бар’єр у такій групі зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний. Необхідно також обмежити час обговорення (у межах від 15 хвилин до 1 години), бо дефіцит часу стимулює діяльність мозку [61].

“Мозковий штурм” як метод обговорення використовується для виявлення “вузьких” місць або пошуку перспективи. Ним охоче користуються менеджери із світовим ім’ям. Про це писав, зокрема, Лі Якокка, який широко цей метод застосував, вирішуючи питання реорганізації фірми “Крайслер” [407]. Недоліком цього методу є те, що він дає змогу знайти творчі ідеї в загальному вигляді, але не дає докладної розробки їх.

Для пошуку ідей також використовують об’єднання представників різних галузей діяльності в *групи постановки — прийняття рішень* (так звана синектика) [201, с. 254—256]. Метод розроблено В. Гордоном. У синектичних групах кожний член групи, по-перше, сприймає обговорення як змагання і, по-друге, вносить раніше продуману ідею у власній інтерпретації. Такі групи працюють у довготривалому режимі і дають можливість розглянути проблему з усіх її можливих сторін. Ефективність методу було доведено при розробці рішень з особливо складних проблем.

Є ще *морфологічний метод*, запропонований Франком Цвікі, який дає змогу розглянути всі можливі альтернативні варіанти, *методи прогнозування* (серед них: сценарний метод та метод Дельфа), за допомогою яких визначають, як різні фактори — політичні, технічні, соціальні та ін. — можуть вплинути на діяльність організації. Так, сценарний метод передбачає кваліфіковане і науково обґрунтоване прагнення скласти прогноз із закладеним у ньому певним ступенем вірогідності застосуванням методів екстраполяції, що виправдали себе. Метод Дельфа дещо нагадує “суд старійшин”, тобто передбачає прагнення об’єднати думку експертів щодо тієї чи іншої проблеми. Також широко відомим є *метод використання таблиць* “витрати — випуск”, розроблений В. Леонтьєвим, який допомагає виявити взаємозв’язки між окремими частинами цілого [201, с. 254—256].

Ці та інші методи спілкування дають змогу генерувати ідеї, збагачувати творчу діяльність організації, а менеджеру оперативніше впроваджувати нововведення.

## 5.6. Письмові форми ділового спілкування

Вчені з менеджменту завжди наголошували на тому, що менеджери спілкуються й отримують інформацію в основному завдяки усним формам спілкування. Вони зазначали, що “менеджмент є вербальним світом, жителі якого отримують інструкції, допомогу і переконання скоріше завдяки особистим контактам, аніж написаним на папері словам [355]. Проте й письмові форми відіграють чималу роль у спілкуванні менеджера. До них можна віднести ділові листи, доповіді, нотатки, візитки та ін.

Ділове листування відбирає у менеджера досить часу. До кожного отриманого та написаного листа слід ставитися з великою серйозністю, бо від листування можуть залежати репутація організації та самого менеджера, а також бізнес загалом.

З появою і стрімким поширенням сучасних технологій люди розучилися писати так, як раніше. Тому в окремих вищих закладах освіти, зокрема у французькій Сорбонні, нині майбутніх спеціалістів навчають професійно писати листи.

Розрізняють такі види листів: ділові (формальні та неформальні), особисті (приватні), рекомендаційні, прямої поштової реклами. Формальні листи направляються від імені однієї організації до іншої і за змістом їх поділяють на: листи-звертання, листи-прохання, листи-вимоги, листи-запити. Відповіді на них оформлюються залежно від змісту вхідного листа. Неформальні листи складають працівники одного рівня із пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією тощо. Структурно лист складається зі вступу, викладу проблеми та заключної частини. У вступі формулюються причини та привід, що стали підставою для написання листа. Потім розкриваються історія питання, факти, докази, посилання на законодавство, робляться логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо [99, с. 187—188].

Для ділових листів використовують бланки організації, де вже є її реквізити. Зовнішній вигляд бланка — це свого роду візитна картка організації, тому до його оформлення слід поставитись з усією серйозністю. Лист, який пишеться на бланку, повинен мати відповідний офіційний стиль. Правила написання ділових листів викладено у підручниках з ділової української (або іншої) мови [82, 379 та ін.]. Є й відповідні етичні правила ділового листування. У ділових листах слід ще обережніше ставитися до іншої людини, бо через непередумане слово, яке залишиться на папері і читатиметься багато разів, можна зіпсувати відносини надовго. Тому при письмовій передачі думок адресату необхідно чітко визначитися із змістом листа, перш ніж його відіслати.

Є три види листів, які менеджеру завжди слід писати від руки: листи з висловлюванням співчуття, вдячності, запрошен-

ня та відповіді на них. Інші ділові листи складають у друкованому вигляді.

У діловому світі певну роль відіграють **рекомендаційні листи**. Вони можуть бути свідченням повноважень тих осіб, що беруть участь у переговорах, а також містити в собі інформацію, яку передає одна особа іншій щодо третьої особи. На підставі такої інформації може прийматися рішення, наприклад, про прийняття на роботу або надання кредиту. Згідно з правилами щодо написання рекомендаційного листа, він повинен складатися з таких розділів:

- вступу, в якому автор представляється адресату і коротко описує умови, за яких він познайомився з особою, якій він пише листа;
- характеристики, в якій наводиться інформація про освіту, рівень підготовки і досвід особи, що рекомендується, риси її характеру та здібності, які можуть згодитися адресату;
- прохання до адресата ознайомитися з відповідними документами особи та призначити їй зустріч;
- заключної частини, де висловлюється вдячність за увагу до висловленої рекомендації.

Нині важко уявити собі ділову людину, яка б не мала **візитної картки**. Така картка не тільки представляє свого володаря, а й може ще передати багато додаткової інформації. Візитна картка — це документ, який, по-перше, має певний стандарт і, по-друге, містить достовірну і достатню інформацію про її власника. Відомий журналіст В. Цветов, який багато років працював в Японії, розповідає, що японець, наприклад, майже впадає у відчай, якщо у людини, яка до нього звертається, немає візитної картки [361]. Як правило, таку картку виготовляють з білого тонкого матового картону (розмір 5 × 9 см), на якому друкарським способом чітко зазначено прізвище, ім'я та іншу інформацію (назву організації, посаду, адресу, телефони, но-

мер електронної пошти тощо), яку менеджер хоче про себе повідомити. Шрифт має бути таким, щоб добре читався, інформація подається стисло, але зрозуміло; картка повинна мати стандартний розмір [217]. Візитна картка не тільки містить ті відомості, які хотіли б про себе подати, а й сприяє збереженню в іншої людини того іміджу, який нам хочеться створити.

Ділова візитна картка, звичайно, друкується державною мовою тієї країни, яку представляє її власник. Для ділових стосунків з іноземними партнерами, можна з іншого боку візитки продублювати текст їхньою мовою, що полегшить знайомство та встановлення ділових стосунків. Проте краще мати для цього односторонні візитки, зроблені мовою своїх іноземних партнерів.

На візитках у нижньому лівому кутку можна робити помітки, які прийняті у діловому світі, зокрема [217]:

*P.P.* — з метою представлення, встановлення знайомства (картку вкладають у конверт з рекомендаційним листом);

*P.F.C.* — як виявлення задоволення і зацікавленості у тривалих стосунках, при цьому картка надсилається після знайомства;

*P.P.C.* — з метою повідомлення про від'їзд та відсутність можливості попрощатися особисто;

*P.F.* — для привітання зі святом, картка при цьому подається разом з подарунком, букетом квітів, якоюсь рекламною продукцією;

*P.F.F.N.* — для привітання з приводу національного свята;

*P.F.N.A.* — для привітання з приводу Нового року;

*P.R.* — для висловлювання подяки;

*P.C.* — з приводу висловлювання співчуття;

*P.R.V.* — візитку з такими літерами надсилають разом з відповіддю про те, що запрошення прийнято.

Протоколісти вважають, що не відповісти на запрошення — це серйозна помилка у ділових відносинах [217, с. 180—189].

Візитна картка подається повернутою текстом до співрозмовника, завдяки чому він відразу зможе її прочитати.

З появою Інтернету з'явилися і притаманні йому форми ділового спілкування. Найбільш інтерактивними є чати, найменш інтерактивними — e-mail та телеконференції. Звичайно, для менеджера суттєвою формою ділового спілкування є **e-mail — електронна пошта**. Правила спілкування тут багато в чому подібні до правил, встановлених для написання ділових листів у класичному варіанті. Проте є й певні відмінності, зумовлені особливостями віртуального спілкування. Звичайно, при написанні листів для електронної пошти слід додержуватися певного стилю та лаконічної форми повідомлень, завжди бути ввічливим, не припускати граматичних, орфографічних та інших помилок. Треба пам'ятати про те, що доступ до поштової скриньки можуть мати й інші особи, тому не слід у таких листах давати конфіденційну інформацію. Не слід також передавати комусь назву своєї поштової скриньки та пароль. У телеконференції і за допомогою e-mail спілкування відбувається в режимі off-line, з використанням чатів — у режимі on-line.

Завдяки можливості спілкування в Інтернеті виникла навіть **дистанційна форма навчання**. Ефективними при цьому є такі форми занять, як лабораторні роботи і практикуми, віртуальні екскурсії, ділові ігри. Особливою формою спілкування в Інтернеті є рольові ігри, в яких багато користувачів об'єднані в одному віртуальному просторі та бажанням виграти, а комунікація відбувається в режимі on-line [85]. Спілкування, як правило, тут відбувається у формі діалогу.

З викладеного вище видно, що менеджеру для успішного вирішення ділових проблем треба знати особливості тієї чи іншої форми спілкування і свідомо добирати її та методи обговорення відповідно до конкретних ситуацій, а також ретельно готуватися за змістом та не ігнорувати певні етапи спілкування.

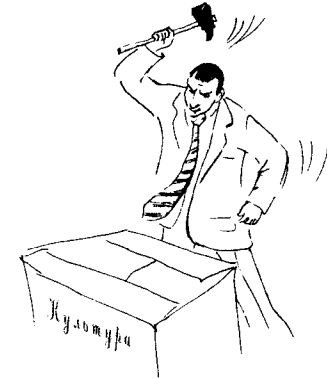
### Питання для обговорення

1. Що таке стиль спілкування та які стилі спілкування Ви знаєте?
2. Чи необхідно розробляти стратегію та тактику, готуючись до спілкування?
3. З яких етапів складається будь-який акт спілкування?
4. Що таке психологічний контакт?
5. Які особливості має індивідуальна ділова бесіда?
6. Які особливості мають такі форми колективного обговорення, як нарада та збори, і в чому полягають відмінності між ними?
7. Які особливості має презентація?
8. Охарактеризуйте переговори як форму спілкування. Які Ви знаєте стратегії переговорів?
9. Які особливості має публічний виступ перед аудиторією?
10. Які особливості мають методи "мозкового штурму" та дискусії?
11. Що таке суперечка та як її уникнути при обговоренні проблеми?
12. Які письмові форми ділового спілкування використовує менеджер?
13. Які особливості ділового спілкування за допомогою e-mail?

### Для розгляду на практичному занятті

Провести заняття з елементами ділової та рольової гри з таких тем:

- а) бесіда менеджера з кандидатом на посаду;
- б) бесіда менеджера з підлеглим, що заслуговує на звільнення.



### ТЕМА 6

## КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ — ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Весь світ — театр, і люди в нім актори,  
і кожний не одну там грає роль.*

**В. Шекспір**

- ✓ Сутність корпоративної культури в організації.
- ✓ Складові корпоративної культури та її рівні.
- ✓ Цінності як ядро корпоративної культури.
- ✓ Типи корпоративної культури.
- ✓ Вплив культури організації на її діяльність.



## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- сутність корпоративної культури в організації;
- складові корпоративної культури та її рівні;
- джерела формування цінностей в організації;
- сутність та форми існування корпоративних цінностей;
- типи корпоративної культури;

### вміти:

- визначити рівень корпоративної культури в організації;
- визначити моральний тип людини за певними ознаками;
- визначити корпоративні цінності організації;
- обґрунтувати залежність між культурою організації та результатами її діяльності.

### Ключові поняття

Організація, корпоративна культура, типи корпоративної культури, цінності, особистісні цінності, корпоративні цінності.

## 6.1. Сутність корпоративної культури в організації

Кожна людина, як правило, виконує свою професійну діяльність в якійсь організації. Тут вона спілкується та взаємодіє з іншими, виходячи з особистісних цінностей та своєї психологічної природи, користуючись певними засобами та добираючи потрібні форми спілкування. Під час спільної професійно-трудової діяльності відбувається взаємовплив один на одного.

Традиційно поняття “**організація**” використовується як: 1) елемент соціальної структури; 2) тип діяльності; 3) ступінь внутрішньої упорядкованості, узгодженості частин цілого; 4) система відносин між деякою кількістю індивідів, об’єднаних загальною метою [317]. Спеціалісти з менеджменту розглядають організацію як конкретну діяльність менеджера, спрямовану на рішення та відносини, необхідні для досягнення цілі, і водночас як групу людей, які працюють разом для досягнення спільної мети, а також в цілому підприємство, фірму, установу, де ці люди працюють [204, с. 92].

Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил. Формальні правила — це правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо. Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства, неформальна — це та, яку називаємо “організаційною”, або “корпоративною”, культурою.

У людському суспільстві не буває відсутності культури. Можна говорити про різні рівні розвитку тих чи інших аспектів культури. Іноді буває так, що відвідавши якусь установу, організацію, ми потім коментуємо: “Ой, до чого ж гидко там:

люди непривітні, до відвідувачів ставляться зневажливо, і взагалі там низька культура. Більше я туди не піду". А іноді, навпаки, кажемо: "Як мені там сподобалося. І люди привітні, всі до мене посміхаються, і мою справу вирішили швидко, і офіс там такий красивий, працівники добре вдягнені... Загалом видно, що в цій установі високий рівень культури. Хочеться з ними мати справу і в подальшому". Тобто нерідко ми оцінюємо організацію, з якою маємо справу, відзначаючи в ній певний рівень спілкування, взаємодії та зовнішніх ознак культури.

Культуру в організації почали визнавати одним з основних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею, лише в останні десятиліття минулого століття. Спочатку вживалося та ще й нині поширено поняття "**організаційна культура**". Як правило, його використовують спеціалісти з управління, з менеджменту. При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури — традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець з менеджменту Е. Шейн дає таке визначення: "Організаційна культура — це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні" [383]. У книзі М. Пула і М. Уорнера "Управління людськими ресурсами" зазначено, що термін "культура" завжди мав в організаційній теорії два основних, близьких одне одному значення. По-перше, він означав сукупність цінностей, міфів, символів, історій та артефактів, які є загальними для всіх членів організації, по-друге — спільність базових цінностей, які існують всередині нації [286].

Будь-яка організація — це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній. Мабуть, тому останнім часом у літературі, зокрема в психологічній, та й в управлінні, почали використовувати поняття "корпоративна культура". При цьому культура розглядається як середовище, в якому люди перебувають на роботі, все те, що навколо них, людська поведінка — як продукт взаємодії культури особистості і культурних факторів середовища, а культурні фактори — як регулятори поведінки людини [319, с. 8]. Тому культура є потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та осіб, що в ній працюють, на спільні цілі. Вона сприяє мобілізації ініціативи працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку [317, с. 736].

Виходячи з викладеного, можна сказати, що **корпоративна культура** — це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем [319, с. 27]. У психології корпоративна культура розглядається як система базових передбачень (місія), цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи. Саме ці складові корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, еднають і мотивують персонал, надають змісту його праці і надихають на максимальну самовіддачу, створюють можливість вирішувати складні завдання з випуску якісного продукту і завоювання ринку. За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Це складне явище, яке включає в себе матері-

альне і духовне, діяльність, поведінку працівників, а також ставлення самої організації до зовнішнього середовища та до своїх працівників [27, с. 91].

Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої корпоративної культури окремі люди і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню організації. Якщо у формуванні культури беруть участь усі працівники, то вони бережуть її і дотримуються усталених звичаїв, традицій тощо. Якщо культура розглядається ними лише як нав'язаний атрибут, то формування її є лише прерогативою менеджерів та власників організації. Вона тоді не є стабільною, не сприяє єдності громадської думки і не відіграватиме позитивної ролі [286]. Спеціалісти з менеджменту зазначають, що керівники створюють і змінюють культури, а менеджери й адміністратори існують у них. Вони підкреслюють, що талант менеджера визначається його здатністю розуміти значення корпоративної культури і вміти працювати в ній [383].

Ідея корпоративної культури має абстрактний характер, але вона, як повітря, оточує все і впливає на діяльність організації. Носіями корпоративної культури в організації є її працівники. Оцінити її словами “хороша” чи “погана” не можна. Вона або є, або її немає. Але якщо вона є, то працівники дорожать своєю організацією і діяльність її є успішною. За даними російських досліджень, понад 60 % респондентів прагнуть, щоб їхня організація мала свою корпоративну культуру і чимось відрізнялася від інших.

Більшість спеціалістів розглядають корпоративну культуру щодо корпорацій — великих організацій з великою чисельністю працівників і з найбільшими можливостями для формування її зовнішніх символів. Проте корпоративна культура може існувати в будь-якій організації, незалежно від її розмірів і галузі діяльності. Це пояснюється тим, що будь-яка спільнота має свої цінності, принципи, норми, правила, порядки, ритуали,

якими керуються її члени, які передаються наступному поколінню. Можливість існування культури на різних рівнях (у самій організації, галузева, регіональна тощо), а також те, що вона по-різному сприймається різними групами, які входять до складу організації (наприклад, у транснаціональних компаніях або в одній, але багатонаціональній країні) зумовлює питання про узгодженість культури. Крім того, у межах підрозділів організації, професійних груп, територіальних одиниць можуть формуватися субкультури. Вони стають важливим джерелом різноманітності культури в середині організації. Водночас вони можуть сформувати такі сильні субкультурні цінності, які стануть основою загальних цінностей організації [286].

Якщо організація розглядається як певна спільнота, то культура формується із взаємодії членів цієї організації і визначається всіма її рівнями та секторами. У такому разі володарями культури є всі члени організації, а лідери є її хранителями, а не її архітекторами. В іншому випадку джерела культури можуть перебувати навіть поза організацією і культура може нав'язуватися силою. При цьому формування культури є прерогативою менеджерів вищого класу або власників компанії [286]. При цьому передбачається, що культура організації визначається тими загальними цінностями, яких дотримуються більшість членів організації.

## 6.2. Складові корпоративної культури та її рівні

Основні концепції, що асоціюються з культурою в організації, такі [383]:

- широко заявлені цінності (наприклад, про лідерство на ринку в цінах, про високу якість продукції);
- поведінкові стереотипи при взаємодії людей (мова, якою користуються в організації, звичаї та традиції, ритуали, яких дотримуються тощо);

- вироблені групові норми роботи (наприклад, щодо якості продукції);
- найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії працівників щодо акціонерів, клієнтів, посередників, зовнішнього середовища;
- вироблені певні правила гри, тобто поведінки, які повинні засвоїти новачки, що приходять на роботу в організацію;
- психологічний клімат, тобто характерна манера взаємодії членів організації між собою та з іншими;
- здатність підтримувати певні дії, які передаються з покоління в покоління без відповідних наказів;
- підтримання певного складу мислення членів організації щодо її іміджу;
- символи, ідеї, образи, які вироблені в організації і які навіть на несвідомому рівні підтримуються її членами.

Організація має культуру тоді, коли вона має історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями організації. Ті організації, які характеризуються високою плинністю кадрів (як рядових працівників, так і керівних) або малозмістовною історією, можуть не виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру. Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають **на трьох рівнях**: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень [383]. Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим.

Першим є **рівень артефактів**, що включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мову, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, цере-

монії тощо. До них також відносять видиму поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.

Другим рівнем є проголошені **цінності** — відображення чийось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях.

Третім рівнем є **базові уявлення**, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму й їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають “картою світу” або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчувають комфорт, якщо різні — дискомфорт [383].

Корпоративну культуру в організації можна уявити собі у вигляді пирога. Нижній прошарок його — це ідеї та цінності, покладені в основі філософії організації. В одній — це можуть бути колективні інтереси організації загалом, у другій — інтереси окремих її членів, у третій — інтереси керівника, власника. З цих цінностей випливають особливості спілкування та взаємодії, поведінки працівників в організації. Це другий прошарок. І, нарешті, верхній прошарок — це етикет, зовнішня символіка, традиції тощо. Можна ще сказати, що корпоративна культура — це айсберг, в якому одна частина (менша) знаходиться на поверхні, і саме її ми бачимо, оцінюючи ту чи іншу організацію (етикет, символіку, традиції, звичаї, легенди тощо). Але є ще друга частина — більша і глибинна. Ми її не бачимо, але добре відчуваємо — це цінності, які регулюють ставлення працівників до своєї організації, своєї справи та один до одного, а також їхня поведінка, взаємини між собою, партнерами по бізнесу та клієнтами.

Отже, корпоративна культура в організації складається з трьох рівнів:

- зовнішніх ознак корпоративної культури (етикету, легенд, міфів, звичаїв, традицій тощо) — *рівень артефактів*;
- цінностей організації — *рівень цінностей*;
- внутрішньоорганізаційних норм і соціальних ролей, які регулюють поведінку членів організації — *рівень базових уявлень*.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, **внутрішньоорганізаційні норми і соціальні ролі**. Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції (формальної або неформальної), яку займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників.

Група працівників, кожний з яких приймає і розділяє загальні цілі, цінності і норми організації, має певні особистісні ціннісні орієнтації, володіє необхідним набором якостей і навичок, які дають змогу йому займати певну позицію в соціальній структурі організації і відігравати відповідну соціальну роль, становить персонал організації. Організація, яка створена на єдності світогляду і ціннісних установок її членів, стає найбільш самодостатньою і динамічною формою виробничої спільноти [112, с. 27]. Якщо рівень культури в організації низький, то тут спостерігається внутрішня конкуренція між працівниками “за пиріг”, тобто за владу, статус, вплив. Тоді використовуються різні засоби — від приховування необхідної інформації, до “підставок”, “апаратних ігор”, провокацій, зби-

рання компромату тощо. Основний метод боротьби з такими діями — відкритий колегіальний розгляд проблемних питань, формування корпоративної культури з більш високим рівнем.

Для стороннього ока корпоративна культура в організації виявляється у трьох зрізах, а саме, у тому:

- 1) як організовано виробництво і виконуються професійні обов’язки;
- 2) як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою;
- 3) який вигляд має міжособистісне спілкування, тобто як спілкуються працівники між собою, з клієнтами, партнерами, акціонерами та конкурентами.

Характер корпоративної культури в організації визначається за такими ознаками [319]:

- *відповідність* (інтегративний ступінь) чи *невідповідність* (дезінтегративний ступінь) ієрархії особистісних та внутрішньогрупових цінностей. Дезінтегративний ступінь характеризується відсутністю єдності громадської думки, згуртованості у ставленні до визначеної цілі, конфліктністю;
- *спільність* особистісних та функціонально орієнтованих цінностей. Ступінь особистісної значущості професійно-трудової діяльності для більшості працівників визначає зміст корпоративної культури;
- *стабільність* (високий ступінь адекватності) чи *нестабільність* (низький ступінь адекватності) прийнятих норм поведінки та традицій. Нестабільність характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і неприпустиму поведінку.

### 6.3. Цінності як ядро корпоративної культури

Як уже зазначалося, цінності — це ті поняття, які використовуються для позначення об'єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі узагальнені ідеали і виступають завдяки цьому як еталон. Явища та предмети дійсності постають як цінності лише тоді, коли мають практичну необхідність, коли їх корисність та значущість є безсумнівними як для окремої людини, так і для суспільства загалом [156]. Відомий спеціаліст з цієї проблематики К. Клакхон вважає, що без цінностей життя суспільства було б неможливим, функціонування соціальної системи не змогло б зберегти спрямованість на досягнення групових цілей, люди не могли б отримувати від інших те, що їм потрібно в плані особистісних та емоційних взаємин; всі б не відчували в собі необхідної міри порядку та спільності цілей [133]. Без єдиної системи цінностей організації не могли б стабільно функціонувати і досягати успіху в бізнесі. Отже, саме цінності становлять ядро корпоративної культури організації, культури спілкування та взаємодії в ній.

Джерелами їх формування є:

- *особистісні цінності працівників* та способи їх реалізації;
- *особистісні цінності керівників* організації та способи, форми і структура їх вияву в організації;
- *внутрішньогрупові цінності*, які складаються (скоріше стихійно), коли люди в будь-якій організації формально чи неформально об'єднуються в групи (команди);
- *корпоративні цінності*, які формуються в цілому в організації.

У зв'язку з соціальною нерівністю як у суспільстві загалом, так і в будь-якій організації, цінності серед людей розпо-

діляються нерівномірно. Саме на цьому будуються відносини влади і підлеглості, всі види економічних відносин. Щодо окремого працівника, то в організації кожен займає свою індивідуальну ціннісну позицію.

За спостереженнями спеціалістів людей залежно від ставлення їх до моральних цінностей поділяють на такі типи [107]:

1) *“споживацький”*. Мораль в уявленні людини такого типу — це ствердження себе серед інших. Мотивом поведінки та спілкування у неї є та користь, яку вона матиме від всього, що робить. Вона — індивідуаліст, спочатку повинно бути добре їй, а потім іншим, довіряє лише собі;

2) *“конформістський”*. Людина цього типу, навпаки, дуже поєднана з середовищем, з іншими людьми, які її оточують. Її прагнення мають колективістський характер. Головний мотив поведінки — бути, як усі. Спілкуватися з такою людиною легко, але вона не терпить біля себе людей, не схожих на неї. Людина цього типу може порушувати якісь правила, але не загальноприйняті норми;

3) *“аристократичний”*. — це яскрава особистість, яка плекає почуття власної гідності і підкреслює це під час спілкування з іншими. Її мораль не завжди збігається з загальноприйнятою. Люди цього типу обожнюють створений ними власний світ і діють відповідно до своїх уявлень, не думаючи про наслідки, та зверхньо ставляться до інших;

4) *“геройний”*. Людина цього типу завжди з чимось бореться. Поводить себе у спілкуванні активно й наступально. Вона не сприймає світ та інших людей такими, якими вони є, і хоче їх змінити. Як правило, “герой” — це люди соціально орієнтовані, у них розвинене почуття обов'язку, справедливості, але терпимістю до інших вони не відзначаються і не завжди використовують моральні засоби для досягнення своєї ідеї;

5) *“релігійний”*. До цього типу відносять людей, для яких головна цінність — це сенс життя, а джерело моралі не в людині

і суспільстві, а поза ними (Бог). Мотивом поведінки з іншими є любов до ближнього і почуття єдності з людьми та світом. Дії людини такого типу не приносять їй особисто ніякої користі.

Американські дослідники вважають, що люди дотримуються різних стилів поведінки, виходячи із своїх моральних цінностей: абсолютний мораліст, мораліст залежно від ситуації, прагматичний мораліст. Кожен із цих типів має свої ознаки, і менеджер при спілкуванні з людьми повинен їх брати до уваги [308, с. 121—123]. Зокрема, *абсолютний мораліст* є людиною чесною і вимагає абсолютної чесності та прямої від інших. Іноді може бути дуже праведним або мати релігійну основу цієї моралі. При спілкуванні з такою людиною слід розраховувати на чесні та щирі взаємини, бути впевненим, що їй можна повністю довіряти. *Мораліст залежно від ситуації* прилаштовує свої етичні норми до конкретної ситуації або людини. Якщо інші дотримуються моралі в певній ситуації, то й він її дотримуватиметься. Якщо у спілкуванні з такою людиною ви будете чесними та щирими, вона відповідатиме тим самим. Але якщо у неї з'явиться якийсь сумнів щодо вас, ви відчуєте, що вона поводитиметься з вами нещиро. *Прагматичний мораліст* — абсолютно аморальна людина. Вона дотримується моралі тільки тоді, коли їй це вигідно. У будь-який момент може діяти неетично та нещиро, особливо якщо є впевненість у тому, що її не розкриють. Спілкуючись з нею, треба бути обережним: поки вона вважатиме, що їй вигідно, вона буде щирою з вами, але як тільки Ви втратите в її очах свою значущість, вона вас зрадить. Вміння розпізнати моральний тип людини, з якою доведеться мати справу і спілкуватися, допомагає менеджеру зорієнтуватися і вибрати відповідну лінію поведінки для досягнення успіху під час взаємодії з колегами, підлеглими, клієнтами та партнерами по бізнесу.

Найбільш яскраво людина виявляє цінності, яких вона дотримується, в спілкуванні з іншими під час виконання про-

фесійних обов'язків. Г. Форд наголошує: “Тільки робота і тільки робота здатна створювати цінності. У глибині душі це знає кожний” [344]. У професійній діяльності людина реалізує свої базові потреби (в оплаті праці), потреби в безпеці (для забезпечення цих потреб люди створюють профспілки, різні комітети допомоги, пенсійні фонди тощо), потреби у належності до групи (формальної чи неформальної), потреби в оцінці (посада, статус, звання, просування по службових сходинках), потреби в самоактуалізації. Від того, наскільки реалізуються ці її потреби, залежить ставлення людини до організації, в якій вона працює. А від того, як вона виконує свої професійні обов'язки виявляється ставлення найближчого оточення на роботі до цієї людини. Тобто від культури поведінки, говоріння, слухання та мови людини часто залежать результати її професійної діяльності. Саме в цьому аспекті можна говорити про професійну культуру — про відповідність поведінки, говоріння, слухання, мови у професійній діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним, а також вимогам, що пред'являються саме до цієї професії. Прийняття конкретних рішень у сфері професійної діяльності пов'язано з моральними і психологічними труднощами. Досить важко втримати себе в межах етичних норм та правил, коли існує спокуса, наприклад, матеріального збагачення. Коли людина здійснює вчинок далекий від моральних норм, то вона переживає. При цьому у людини настає психічне перевантаження, у зв'язку з чим знижується продуктивність її професійної діяльності, що, в свою чергу, може призвести до появи в неї негативних рис, душевного розладу. Коли на роботі людина тільки відбуває години, а її саму не помічають, то вона відчуває себе нереалізованою, непотрібною, а отже, і нещасною.

Те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях, називають **професійною мораллю**. Коли говорять про професійну мораль, або професійну етику, мають на увазі, що це такі моральні

обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, колег за професією, партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок [262]. Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності.

Є ціла низка професій, представникам яких треба не тільки знати, а й діяти відповідно до цінностей, передусім моральних, бо об'єктом їхньої діяльності є людина. Такими є професії лікаря, вчителя, судді, священника. Ці професії з'явилися дуже давно, і з їх появою пов'язане поняття професійної моралі. І хоч професія менеджера з'явилася не так давно, проте успішність його діяльності теж пов'язана з впливом на людей і тому цілком залежить від дотримання ним моральних норм та принципів. Проаналізувати результати своєї праці з позицій загальнолюдських моральних цінностей менеджеру допомагає професійна совість. Вона пересікається з такими поняттями, як професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість. Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення з ними ділових проблем під час спілкування. Професійна діяльність повинна бути спрямована на досягнення двох цілей: індивідуального і суспільного блага, які перебувають у взаємодії. Так і діє справжній професіонал. Японський письменник Харукі Муракамі, якого іноді називають "письменником світу" та який показав героя нашого часу із усвідомленою позицією, пише про те, що "вивчені ідеали — це дим, а головні цінності в житті людини — лише ті, які вона сама виробила в собі ціною власних розчарувань, сліз та втрат" [409].

Рівень внутрішнього комфорту людини (йдеться про її душевний стан, психічне здоров'я, відчуття поважливого до неї ставлення, підтримання потягу до творчості та ін.) залежить від керівництва тієї організації, де вона працює. Є організації, в яких люди працюють із задоволенням, їм навіть не хочеться

йти додому, в інших, навпаки, йдуть на роботу неохоче. Чому так буває? Це залежить від рівня створеної в організації корпоративної культури, психологічного клімату, у створенні яких найвагомішу роль відіграють керівники, менеджери, а найбільше від того, як вони самі розподіляють ці цінності.

Менеджери одночасно забезпечують наведення мостів між людьми і створюють можливості для руйнування їх. І хоча культура лише частково визначається поведінкою керівника, у тих випадках, коли через низьку здатність до адаптації елементів цієї культури виникне загроза існуванню групи, то шукати вихід з цієї ситуації має керівництво. У цьому розумінні культура і керівництво пов'язані концептуально. Так, в одній організації на зміну менеджеру, в якого з усіма були встановлені неформальні стосунки, водночас спрямовані на виконання конкретної цілі, прийшов новий. Він відразу виявив себе професіоналом, але встановив лише формальні стосунки з усіма працівниками і поставив вимоги перед ними про своєчасний вихід на роботу та обов'язково в офіційному одязі, почав перевіряти звіти наприкінці робочого дня про зроблений обсяг роботи. На зміну однієї культури в організації (де головними були завдання) прийшла інша культура — культура влади. Це призвело до того, що через деякий час частина працівників звільнилися. І причиною цього стала зміна типу корпоративної культури в організації. Рішення, особливо керівників, впливають на людей, суспільство більше, ніж будь-що [393, с. 28].

Якщо говорити про цінності керівників та менеджерів компаній, то до розглянутих особистісних цінностей слід додати ще й такі, які пов'язані з їхньою діяльністю: влада, прибутки, успіх, ділова репутація тощо. Керівники, менеджери керують процесами формування і дотримання правил та норм корпоративної культури, бо вони здійснюють планування, організацію, керівництво та контроль. Саме тому їхні дії повинні бути сумісними з поняттями та цінностями корпоративної культури. Лідерами вони стають лише тоді, коли особистим прикладом і



поведінкою демонструють ставлення до діла та людей та дотримуються базових уявлень.

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників, менеджерів, виділяють:

- *людські властивості*: почуття власної гідності, повага до людей, воля в досягненні мети, неприйняття фальші, чесність, моральна чистота, терпимість, розвинене почуття краси, гармонія, природність поведінки за будь-яких умов, комунікабельність, вміння спілкуватися з людьми;
- *професійні якості*: відданість справі, виконавча дисципліна, високий професіоналізм, бережне ставлення до ресурсів, вміння чітко ставити завдання, почуття нового, творчість, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід із складних ситуацій, досягати найкращих результатів тощо.

Найвагоміша цінність, яку хотіли би бачити підлеглі у свого керівника — це *довіра*. Якщо у нього слово не розходиться з ділом і він поважає корпоративні цінності й особистості працівників, то йому довіряють. Якщо вони йому довіряють, то підтримають при вирішенні будь-яких завдань. Один із найвідоміших менеджерів світу Джек Уелч з компанії “Дженерал Електрик” визначив, що керівникові довіряють, якщо він має такі якості: незалежність у судженнях, творчість, вміння приймати рішення самостійно і вести за собою людей — з одного боку, а з другого — постійно чітко виконує завдання, дотримується єдиних правил гри. Як показують дослідження, в компаніях, де працівники довіряють керівникові, прибутки акціонерів у середньому майже втричі більші, ніж там, де довіра недостатня [318]. Деякі спеціалісти вважають, що довіра в організації — це трирівневе поняття. Перший рівень — це стратегічна довіра — коли працівники вірять у те, що керівництво має чітке бачення майбутнього, приймає правильне рішення і веде організацію до успіху. Другий рівень — це пер-

сональна довіра, коли працівники довіряють своїм безпосереднім керівникам, які їх розуміють і підтримують, а цілі організації ставлять вище від особистих. Третій рівень — це корпоративна довіра, коли працівники не стільки довіряють комусь персонально, скільки вірять у цінності організації [167].

За даними психологічних досліджень є певні цінності, які сприяють становленню успішного менеджера, зокрема: наполегливість, компетентність, відданість організації, постійна думка про роботу, розум, щирість у взаєминах з іншими, прагнення поділитися своїми знаннями та досвідом, особиста працездатність, авторитет, відповідальність та вміння організувати роботу інших і контролювати її результати. Водночас психологи попереджають, що деякі ціннісні орієнтації можуть заважати менеджеру стати лідером в організації і мати довготривалий успіх. Йдеться про: погляд на організацію як на джерело власних прибутків; розголошення інформації про справи організації; пошук іншого місця в разі виникнення певних труднощів в організації; заздрісне ставлення до успіхів інших, ігнорування позиції власників та акціонерів при прийнятті рішень [27, с. 91 — 102]. Буває так, що іноді якийсь менеджер, начебто й порядний, починає здійснювати негідні вчинки (скажімо, бере дарунки за якусь інформацію чи послугу). Д. Шмінке пише: “Спочатку робить це з острахом, потім вже більш спокійно. Це схоже на те, як забруднюється білий одяг — спочатку трохи, а потім сильно. Але одяг можна випрати, а порок в’їдається в серце людини так, що його не можна викорчувати. Одяг досить прати раз на тиждень, а серце слід очищувати кожного дня, з року в рік. А ще краще менеджерів не допускати проникнення в серце нечесності” [393, с. 135].

Дослідження найбільш успішних компаній, проведені Дж. Коллінзом і Дж. Паркінсоном, показали, що один із небагатьох факторів, які відрізняють успішну компанію від менш успішних — це саме корпоративна культура з чітко виявлени-

ми цінностями. Проте є лише два способи залучення працівників до корпоративних цінностей: 1) постійна і широка пропаганда корпоративних норм поведінки; 2) щомиттєва демонстрація лідерами, що вони дотримуються корпоративних цінностей [138].

**Система корпоративних цінностей** формується на певних правилах, законах, традиціях, які є обов'язковими для всіх і діють тільки тоді, коли цінності на ділі, а не на словах поділяють якщо не всі, то більшість працівників. Саме цінності, які поділяють і декларують засновники і найбільш авторитетні члени організації, стають тією ключовою опорою, від якої залежить згуртованість працівників, формується єдність поглядів і дій, і, відповідно, забезпечується досягнення цілей організації.

Поділяючи погляди психолога Д. Леонтьєва, можна виділити три основні форми існування корпоративних цінностей [179, 181]:

- *ідеали* — це вироблені керівництвом узагальнені уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації, які воно поділяє;
- *втілення цих ідеалів* у діяльність і поведінку працівників у межах організації;
- *внутрішні мотиваційні структури особистості* працівників організації, які спонукають їх до втілення у своїй поведінці і діяльності корпоративних ціннісних ідеалів.

Корпоративні цінності, як правило, включають у себе:

- *визначення організації та її "обличчя"* (тобто високий рівень технології, високу якість продукції, лідерство у своїй галузі, відданість професії, новаторство та ін.);
- *розподіл повноважень та влади* (повагу до соціальних ролей);
- *ставлення до людей* (турботу про людей та їхні потреби, виключення фаворитизму та привілеїв для окремих осіб, повагу до прав людини, можливості підвищення кваліфікації та

самореалізації, справедливості при оплаті праці, мотивацію людей);

— *критерії вибору* на керівні посади (старшинство або ефективність роботи, пріоритети, вплив неформальних груп);

— *організацію роботи та дисципліну* (добровільну чи примусову дисципліну, гнучкість у разі зміни ролей, використання нових форм організації роботи та ін.);

— *стиль керівництва та управління* (стилі авторитарний, консультативний або співробітництва, використання цільових груп, особистий приклад, гнучкість і здатність прилаштовуватися);

— *процеси прийняття рішень* (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне чи колективне прийняття рішень, можливість компромісів);

— *поширення інформації та обмін нею*;

— *характер контактів* (гнучкість у каналах службового спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом, форми спілкування, норми поведінки керівників, бар'єри у взаєморозумінні, особливі умови спілкування);

— *шляхи розв'язання конфліктів* (бажання йти на компроміс, використання при цьому офіційних чи неофіційних шляхів, участь вищого керівництва у розв'язанні конфліктних ситуацій);

— *оцінку ефективності роботи* (реальну чи формальну, приховану чи відкриту, ким здійснюється, як використовуються результати).

Це, звичайно, неповний перелік корпоративних цінностей, бо в кожній організації вибудовуються свої відносини, звичаї, традиції, вимоги, форми поведінки і ритуали. Проте менеджери зі світовим ім'ям підкреслюють, що *головною цінністю при високому рівні корпоративної культури є людина і вся увага повинна приділятися їй*. Людям потрібно, щоб їхні особистісні цінності збігалися з корпоративними. Але цього зама-

ло. Необхідною умовою є практичне включення людей у діяльність з реалізації цих цінностей. Тоді працівник повністю сприймає корпоративні цінності і свідомо поділяє їх. Колишній виконавчий директор фірми “Філіпс” (Philips) Ян Тіммер підкреслював: для того щоб в компанії постійно існував творчий дух, необхідний для розвитку і стимулювання перспективних процесів, менеджмент повинен цю основну цінність постійно захищати [258, с. 135].

Як немає двох однакових людей, так немає двох однакових організацій. Кожна з них плекає свої цінності і має свою філософію управління. Так, етичні цінності компанії “Моторола” (Motorola) — чесність і правдивість у всьому; “Соні” (Sony) — швидке пристосування товарів та інновацій до інтересів суспільства; “Уолт Дісней” (Walt Disney) — підтримка спадковостей серед працівників, постійне самовдосконалення [164]. Деякі компанії вважають, що цінності краще сприймаються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, якщо вони подаються у контексті допомоги суспільству. Наприклад, філософія компанії “Сан Бенкс” (Sun Bank’s) полягає у сприянні економічному розвитку і добробуту суспільства, клієнтів наданням громадянам, підприємствам якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, які б відповідали професійним та етичним стандартам, сприяли забезпеченню прибутків акціонерів і справедливому ставленню до працівників компанії [319, с. 65—66].

Проголошені корпоративні цінності становлять основу корпоративної культури організації і закріплюються у кодексах чи правилах поведінки. Стрижневі цінності визначають напрями формування її стратегії та її іміджу і забезпечують спадковість підходів до реалізації їх. Політика організацій передбачає, що менеджери повинні поглиблювати філософію управління щодо цих цінностей і не тільки доводити їх до кожного працівника, а прагнути до того, щоб вони збігалися з їхніми особистісними цінностями. Всі працівники повинні поділяти

ці цінності, інакше (на цьому наголошують менеджери з світовим ім’ям) організація не буде конкурентоспроможною. А менеджменту організації слід при цьому відмовитися від концентрації зусиль на результатах, а зосередитися на рішеннях, що приймаються [258, с. 156, 198].

Для поліпшення справ в організації менеджерам важливо вміти аналізувати цінності з погляду їх позитивного чи негативного впливу на діяльність організації. У науковій літературі іноді вживається вираз “негативна цінність”. Однак, якщо виходити із самого змісту поняття “цінність”, то те, що не має привабливості і не є корисним, не може називатися цінністю [373]. Не можуть бути цінностями, наприклад, такі погляди, які іноді мають місце серед працівників окремих організацій: начальству довіряти не можна, бо воно говорить одне, а думає інше; начальник завжди хоче бути правим, хоча це й не так; не висовуйся, не пропонуй ідеї, бо будеш сам їх реалізовувати; добре працювати — це не найголовніше у житті; клієнти — це люди, які тільки заважають працювати; всю роботу однаково не переробиш та ін. І для того, щоб сформувати високий рівень корпоративної культури, такі погляди треба замінити позитивними цінностями. Проте при їх зміні слід дотримуватися поступовості та поетапності нововведень. Крім того, дуже важливо, щоб нові цінності не суперечили тому, що вже склалося в організації. Тоді цей процес відбуватиметься з меншими труднощами. Труднощі підтримування рівня корпоративних цінностей також полягають у тому, що приходять нові працівники і привносять не тільки нові підходи до вирішення професійних завдань, а й власні цінності, погляди, переконання. Але якщо більшість підтримує усталені цінності в організації, то процес адаптації нових людей та їх цінностей до корпоративних відбувається безболісно для організації. Важливо, щоб нові культурні цінності прийняло і підтримало керівництво організації, демонструючи своє ставлення до них власним прикладом. У такому разі “переоцінка корпоративних цінностей” сприятиме подальшому розвитку організації.

## 6.4. Типи корпоративної культури

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за своїм змістом. Як показує сьогодення практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффри Зоненфельдом [327]:

- **“бейсбольна команда”** — цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе “вільними гравцями” і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву “запасних”;

- **“клубна культура”** характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда — Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;

- **“академічна культура”** — в таких організаціях кожен працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гаран-

тію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньоорганізаційній кооперації;

- **“захисна культура”** — виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

У нашому менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін “змішана культура”. Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД [287], виділяють такі її типи:

- **“культура влади”** — в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер — керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення;

- **“рольова культура”** — організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в

ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

- **“культура завдань”** — тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

- **“культура особистості”** — організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

Організації, що зорієнтовані на культуру влади та рольову культуру, характеризуються авторитарним стилем управління і вимагають від своїх працівників чіткості у роботі, суворого дотримання функціональних обов'язків. Лідер тут має формальну владу, засновану на статуті, положенні в організації і вважає своїм основним завданням доведення конкретних обсягів роботи, контроль виконання завдань. Спілкування між працівниками в організації є формальним, воно відбувається, в основному, лише в межах виконуваних обов'язків, часто на маніпулятивному рівні. Водночас організації, які зорієнтовані на культуру завдань та особистості, мають демократичний стиль управління, характеризуються повагою до закону, врахуванням інтересів більшості. Співробітники вміють працювати в команді, а лідер вважає своїм завданням заохочення кожного члена колективу до розширення сфери діяльності. Спілкування між працівниками формується на принципі колективної взаємодії і відбувається на гуманістичному рівні культури. Прибічником такого типу корпоративної культури

як культура завдань є У. Бенніс, провідний міжнародний експерт з питань культури бізнесу та лідерства. Він пропонує перейти від харизматичного індивідуального лідерства до “великих груп”, акцентуючи увагу на творчій співпраці та спільному керівництві. Такі групи, наприклад, організуються для виробництва кінофільмів. Після того як проект виконано, група розпускається. Але при постановці нового завдання її учасники із задоволенням збираються знову. Відомі спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що існування культури, яка б сприяла розвитку індивідуальної ініціативи, необхідне для виживання бізнесу у світі конкуренції.

Індикаторами, які допомагають визначати типи корпоративної культури, є такі: ставлення працівників до виконання професійних обов'язків; відданість корпорації, гордість за неї; наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів; створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання; рівень культури спілкування та взаємодії [86, 287].

Спеціалісти, досліджуючи готовність організацій до здійснення змін [267], наголошують, що корпоративна культура виявляється як *неадаптивна, раціонально-цільова або анемічна*. За першого типу організація зорієнтована на жорстке дотримання встановлених норм; другого — в основу змін покладається збалансований погляд на роль цінностей; третього — на перший план висувається прагматична ціль.

При проведенні приватизації в найбільшому будівельному об'єднанні Томської області (Росія) виявилось, що: 1) із підрозділів, що мали неадаптивний тип культури, 50 % приватизувалися в складі об'єднання і втратили свою юридичну самостійність. Ті 50 %, що приватизувалися самостійно, через деякий час було ліквідовано. Тобто неадаптивний тип культури характеризується низькою самостійністю в прийнятті рішень; 2) із підрозділів, що мали раціонально-цільовий тип

культури, приватизувалося у складі об'єднання 37,5 % і третина з них відразу втратила свою юридичну самостійність. З числа тих, що приватизувалися самостійно, через деякий час розпалися 20 %; 3) інші підрозділи мали анемічну культуру. Наприкінці ХХ ст. в корпоративній культурі розвинених країн відбувся процес орієнтації анемічного типу на нові цінності, внаслідок чого було виділено *субстанціональний* тип корпоративної культури. Він характеризується найбільш тісним зв'язком структури та системи функціонування організації з трансформацією її норм та цінностей. Такий самий процес перетворення анемічного типу культури відбувся і в цих підрозділах об'єднання. Вони приватизувалися самостійно і всі продовжували успішно функціонувати. Тобто цей тип корпоративної культури характеризується високою самостійністю в прийнятті рішень і найбільшою мірою забезпечує ефективне проведення змін в організації [267].

### 6.5. Вплив культури організації на її діяльність

Дедалі більше менеджерів світового рівня заявляють про те, що серед тих факторів, які впливають на досягнення компаніями довгострокового успіху, перше місце посідає людський фактор — тобто добре підібрані, правильно організовані і мотивовані працівники, які вміють ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки і взаємодіяти між собою та з клієнтами на високому рівні культури спілкування. Вони підкреслюють, що компанія, яка добивається довгострокового успіху, сприймається як сплав знань, навичок, вмінь усіх працівників, якими вони, спілкуючись між собою, можуть обмінюватися. Саме це дає можливість виробляти ті цінності, ту продукцію, які потрібні споживачам. Наприклад, спеціалісти, які досліджували фактори, що привели до успіху компанію “Майкрософт” (Microsoft), підкреслюють, що основним її секретом є

створення вдалого корпоративного середовища, пронизаного творчим духом, гнучкою філософією управління та опорою на командну роботу. Це середовище будується на культурі взаємодії учасників бізнес-процесу, на культурі їхнього міжособистісного спілкування. Те саме можна сказати про компанії “Хонда” (Honda), “Моторола” (Motorolla), “Вол-Март” (Wal-Mart), “Х'юлетт-Паккард” (Hewlett-Packard), “МакДональдс” (McDonald's), “ДХЛ” (DHL), “Дженерал Електрик” (General Electric) та ін. Успіх цих організацій визначається скоріше цінностями, ніж ставленням до ринкових сил; скоріше запобіганнями особистісної якості, аніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, аніж проблемами ресурсної переваги. Тут визначається, що головною цінністю є людина і вся увага повинна приділятися їй. Постійно практикується заохочення особистості, створення умов для її самовдосконалення та саморозвитку, що сприяє формуванню у кожного працівника “почуття причетності” до всіх справ компанії. Менеджери цих компаній зменшують ступінь колективної невизначеності, створюють громадський порядок, формують почуття корпоративної ідентичності і відданості загальній справі, випестовують місію організації [121]. Тому в таких компаніях, як “Соні” (Sony), “Тойота” (Toyota), “Ніссан” (Nissan) плинність кадрів становить всього 1,5—2 % (тоді як середньорічна плинність кадрів в Японії — 3,5 %, а в Америці — 26 %). В Росії, наприклад, компаніями з високо розвинутою культурою вважають ОАО “Мобильные ТелеСистемы”, ОАО “Ленэнерго”, ОАО “Северо-Западный Телеком”, ОАО “Аэрофлот — Российские международные авиалинии”. Зазначається, що в цих організаціях існує стійкий зв'язок між успішною діяльністю і ступенем розвиненості в них культури. Спеціалісти, що досліджують їхню діяльність, підкреслюють, що саме високий рівень культури дає змогу їм динамічно розвиватися в жорстких умовах підприємництва в сучасній Росії [98].

Елементи корпоративної культури закладалися на кращих підприємствах України ще за часів колишнього СРСР. У Києві,

наприклад, такими були завод “Арсенал”, об’єднання “Радіо-прилад” ім. С.П. Корольова, завод “Більшовик”, Дарницький шовковий комбінат, авіаційний (нині “Авіант”) та багато інших. Тут діяли системи преміювання та заохочення найкращих працівників, вшановувалися свої герої, проводилися колективні культурні заходи, оздоровлення працівників та їхніх сімей тощо. Кращими традиціями дорожили, їх підтримували, і працівники таких підприємств пишалися тим, що до них належать.

На жаль, за часів перебудови не всі виробничі колективи зберегли свої кращі традиції з тих часів. У більшості організацій нашої країни поки що мало хто думає про цілеспрямоване формування спільних для всіх працівників цілей, цінностей та принципів поведінки, тобто про формування корпоративної культури. Основною рисою цих організацій є орієнтація не на взаємини між людьми, а на результат діяльності. Крім того, між працівниками та групами в самих організаціях укорінюються протилежні субкультури. Відсутність уваги до цієї проблеми з боку керівників перетворює розбіжності на суперечності та конфлікти, які заважають ефективній роботі та досягненню корпоративних цілей. Не ведеться цілеспрямованої роботи з формування загальних цілей, цінностей і норм поведінки. Вітчизняні менеджери тільки тепер починають усвідомлювати той факт, що формування сильної корпоративної культури та вміле управління нею можуть стати серйозною конкурентною перевагою організації. Водночас для того щоб отримувати інвестиції, діяти на міжнародному ринку, бути конкурентоспроможними необхідно мати високий рівень культури.

**Рівень корпоративної культури в організації визначається такими двома факторами:** ступенем прийняття працівниками основних корпоративних цінностей та ступенем відданості цим цінностям (можна прийняти, але ігнорувати). Як правило, перші дні роботи новачка в організації починаються

із знайомства з працівниками, з формальними та неформальними правилами життя. Саме на цьому етапі відбуваються цілеспрямоване формування установок людини, її адаптація до корпоративної культури в організації. Цікаво, що той самий кваліфікований спеціаліст, працюючи в різних організаціях, може справляти різне враження (від хорошого до поганого). І не тому, що він втрачає чи набуває професійні знання та навички. Річ у тім, що існує відмінність рівнів корпоративної культури у різних організаціях. І новий спеціаліст оцінюється з огляду на те, чи відповідає він усталеним в організації нормам та принципам корпоративної культури чи ні. При цьому зазначається, що в одній організації корпоративна культура є сильною, а в другій — слабкою. Сильні культури мають цінності, які поділяють більшість членів організації, вони тісно пов’язані з їхньою індивідуальною та груповою поведінкою. Слабкі культури не мають певної системи цінностей, які б суттєво впливали на поведінку працівників.

Існує ціла низка підходів *до визначення залежності між культурою організації і результатами її діяльності*. Серед основних із них: модель Сате, модель Пітерса-Уотермана, модель Парсонса і модель Квіна-Рорбаха [249]. Кожна з моделей використовує свій власний критерій формування набору чинників культури. Оскільки ми розглядаємо корпоративну культуру як таку, в основу якої покладено культуру спілкування, то найближчою є модель Сате. Наскільки працівники кооперуються між собою в організації, настільки вони по-різному сприймають колективну роботу: одні — як найвищу цінність, інші — як міжособистісну конкуренцію. Вплив культури здійснюється через спільні цінності, завдяки чому формуються правила, якими керуються члени організації. У таких організаціях контролером виконання виступають не керівники, а правові норми, які засновані на спільних цінностях, прийнятих в організації. Працівник відчуває свою причетність до

організації, що у свою чергу, активізує його поведінку в прагненні допомогти організації, сприяє формуванню корпоративного духу єдності, лояльності і цілісності. Працівник знає, що у разі невдачі він не буде “виключений” з організації, а його зрозуміють і йому допоможуть. Завдяки цьому відбувається єднання людей, що працюють в організації. Спілкування та взаємодія в такій організації відбуваються на високому рівні культури [249, с. 73—74].

Залежно від впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності організації можна говорити про її позитивну чи негативну роль. *Позитивна* — це та, коли корпоративна культура стимулює результативність діяльності організації та її розвиток, *негативна*, коли заважає її ефективному функціонуванню і розвитку.

В разі позитивної культури кожний працівник:

- сприймає себе як суб'єкт, чия професійно-трудова діяльність впливає на загальну результативність діяльності організації і визначає стратегію її розвитку;
- усвідомлює особисту відповідальність за загальний продукт спільної діяльності організації;
- орієнтується на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення своєї діяльності;
- пов'язує свою професійно-трудова діяльність із особистісним розвитком;
- усвідомлює взаємоадекватність особистісних і колективних критеріїв своєї діяльності.

Наявність позитивної корпоративної культури має велике значення для організації. *По-перше*, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у працівників почуття надійності

організації і свого місця в ній, соціальної захищеності. *По-друге*, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку. *По-третє*, культура більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування.

### Питання для обговорення

1. Що таке корпоративна культура організації і з яких компонентів вона складається?
2. За якими ознаками визначається характер корпоративної культури в організації?
3. За якими ознаками можна говорити про сформовану корпоративну культуру в організації?
4. Яке значення має наявність корпоративної культури для організації?
5. Що є джерелами формування корпоративної культури в організації?
6. Як впливають на діяльність організації цінності, яких дотримується керівник, менеджер?
7. Визначте основні корпоративні цінності організації.
8. Чи можуть бути негативні цінності?
9. Які найбільш поширені типи корпоративної культури в Західному менеджменті і в організаціях України Ви можете назвати?
10. Як Ви розумієте позитивну роль корпоративної культури в організації?



11. Чи пов'язані між собою корпоративна культура організації та її успіх у бізнесі?

12. Чи можна сказати, що культура спілкування та взаємодії є основою корпоративної культури організації?

### *Для розгляду на практичному занятті*

Самостійно прочитати рекомендовані книги (за вибором викладача) про кращі світові фірми з високим рівнем корпоративної культури та обговорити на занятті.



## ТЕМА 7

### ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Персонал підприємства — це як футбольна команда: хлопці повинні грати як єдина команда, а не гурт яскравих особистостей.*

**Лі Якокка**

*Поведінка — це дзеркало, в якому кожний показує себе.*

**Й.В. Гете**

- ✓ *Механізми психологічного впливу.*
- ✓ *Взаєморозуміння та перешкоди на шляху до нього.*
- ✓ *Спільна діяльність у команді.*
- ✓ *Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин.*

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### Знати:

- сутність індивідуального впливу;
- механізми психологічного впливу: навіювання, психічне зараження, наслідування, переконання;
- сутність маніпуляції та актуалізації;
- сутність взаєморозуміння та бар'єри на шляху до нього;
- підходи до формування менеджером команди;
- механізм процесу цивілізованого розірвання взаємин;

### Вміти:

- розрізняти та використовувати такі механізми впливу, як навіювання, психічне зараження, наслідування, переконання;
- розрізняти маніпуляцію та актуалізацію;
- використовувати потрібні прийоми для досягнення взаєморозуміння;
- формувати готовність людей до спільної діяльності;
- вживати заходи до збереження взаємин при виникненні комунікативного конфлікту.

### Ключові поняття

Взаємодія, вплив, навіювання, самонавіювання, психічне зараження, наслідування, переконання, маніпуляція, актуалізація, взаєморозуміння, бар'єри взаєморозуміння, спільна діяльність, команда, поведінкові норми, психологічна сумісність, комунікативний конфлікт.

## 7.1. Механізми психологічного впливу

При взаємодії поведінка однієї людини нерідко сприяє змінам у діях і почуттях іншої людини, тобто справляє на неї певний вплив. Спеціалісти з менеджменту зазначають, що вплив — це будь-яка поведінка одного індивіду, яка вносить зміни в поведінку, взаємини, почуття тощо іншого індивіда [211]. Психологи вважають, що **індивідуальний вплив** — це процес і результат зміни однією людиною поведінки іншої людини (її установок, уявлень, думок, оцінок тощо) під час взаємодії з нею [177]. Будь-який вплив здійснюється з метою формування, закріплення або зміни установок, поглядів, взаємин, почуттів або дій.

У спілкуванні, в тому числі й діловому, маємо справу з різними видами впливу. Можна розглядати індивідуальний вплив двох суб'єктів один на одного, лідера та будь-якого члена групи на інших, а також спільний вплив групи на підгрупи, лідера та групи разом на окремих її членів. Індивідуальний вплив має місце, коли є потреба в інформації, роз'ясненні, спільній діяльності. Важливо, що нерідко рядові члени групи, а не лідер намагаються вплинути на інших своєю щирістю, зацікавленістю в справі. Психологічна природа різних видів впливу не однакова і кожний з них використовується з певною метою і за певних умов. Але якщо ви зробили щось для іншої людини, а потім побачили, що ваша дія мала позитивний вплив на неї, то ви створили для себе один з найпотужніших мотиваційних факторів. Хтось таким чином навчив Ейнштейна, що два плюс два буде чотири, а хтось навчив Баха нотній грамоті, а нас у дитинстві навчили читати і писати.

Великий вплив має слово. Кажуть, що словом і лікують, і вбивають. Зіг Зіглар наводить такий приклад позитивного впливу слова на поведінку, взаємини та й життя людини: “В одному класі вчилися два учні й обох звали Джонні. Один був

відмінником, який всім допомагав, користувався загальною повагою. Другий Джонні вчився погано, бешкетував і його не любили інші учні. Якось до вчителя прийшла мати і запитала, як вчиться і поводить się Джонні. Учитель подумав, що це мати Джонні-відмінника і почав його розхвалювати. Наступного дня до нього підійшов Джонні-двієчник і сказав: “Я дуже вам вдячний за те, що Ви вчора сказали про мене такі добрі слова. Мені соромно і повірте, я буду намагатися стати таким, як Ви розповіли моїй мамі”. Справді, до кінця навчального року цей Джонні дуже змінився, до нього доброзичливо почали ставитися інші учні. Вже саме про нього говорили хороші слова” [109]. Так слово сприяло зміні поведінки людини і налагодженню її взаємин з іншими.

Своєрідно виявляється у спілкуванні вплив однієї людини на інших через владу. З одного боку, влада — це можливість впливати на інших, з другого — щоб впливати, треба мати владу. Коли одна людина або група користуються владою, для того щоб принизити інших, найчастіше кажуть: у них відсутня культура спілкування, і передусім її моральна складова.

Менеджер не зможе виконувати свою професійну діяльність, якщо не матиме особистісного впливу на інших. Які психологічні якості допомагають підвищити його? Це — компетентність, доброзичливість, тактовність, цілеспрямованість, ентузіазм, уміння володіти собою. Це, безумовно, й ті моральні норми та правила, які засвоїла особистість: чесність, справедливість, щирість тощо. Відомо, що нерідко люди в ділових стосунках віддають перевагу моральним чеснотам над професійними якостями. Тому часто більший особистісний вплив на інших має той менеджер, для якого моральні норми поведінки стали його внутрішньою суттю. Загалом, за даними психологів, найвпливовішим буває той, хто водночас є і компетентним спеціалістом, і моральною людиною.

Менеджерам бажано знати, яка інформація посилює вплив на інших людей, а яка, навпаки, зменшує його. Так, не варто

казати “я вас погано знаю”, “я не знаю відповіді на це питання”, “у мене ще мало досвіду”, “я не хочу забирати у вас час” тощо. При цьому в іншій людині з’являється бажання чинити опір. Краще говорити “мені слід докладніше розібратися в цьому”, “мені хотілося б з вами обговорити це питання” та ін. У бесіді бажано користуватися словами на зразок: “я думаю”, “я вибираю”, “я зроблю”, але при цьому висловлювати сподівання на те, що партнер по спілкуванню поділятиме ваші наміри.

Для ефективної взаємодії з колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами по бізнесу менеджеру треба знати психологічні механізми впливу на людей і вміти користуватися ними. До групи психологічних способів впливу відносять навіювання, психічне зараження, наслідування. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме.

**Навіювання** — це цілеспрямований вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок та волі [229, ч. 1, с. 122]. Процес навіювання ґрунтується на впливі словом, який умисно перебудовує щось у діяльності і скерований на підвищення результативності дій [104, с. 168]. У нашій країні значення навіювання тривалий час недооцінювалось і його називали буржуазним способом впливу. Насправді ж навіювання посідає дуже важливе місце в нашому житті, воно є механізмом, який дає можливість вплинути на несвідоме: на установки, емоційні реакції, очікування тощо. Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується прийняття інформації, що містить готовий висновок. Використовуючи отриману інформацію, людина, на яку впливають, має дійти сама необхідного висновку.

Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідомо організований вплив, коли той, хто користується цим способом, знає, кому і що він хоче нав’язати і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Якщо це робить людина авторитетна, то їй довіряють. Якщо людині не довіряють, то її вплив

не буде ефективним. Прикладом навмисного навіювання є реклама. Причому нерідко ті, хто робить рекламу, йдуть на те, щоб впливати на людей на їх несвідомому рівні. У разі ненавмисного навіювання не ставиться спеціальна мета впливу, проте своїми словами та діями одна людина навіює іншій саме той стан, який би спонукав її до відповідної дії. Прикладом такого навіювання може бути створення певного іміджу. Його соціально-психологічний феномен у тому, що він живе у думках людей, хоча вони цього чітко не розуміють.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним та негативним, етичним та неетичним; за засобами впливу — прямим і непрямим. При прямому навіюванні людина, яка навіює, закликає до певної дії. Воно передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона (наприклад: “Усім бути завтра о 9 годині на роботі, бо зранку прибуде ревизор”). У разі непрямого навіювання не говорять прямо про свою мету, проте висловлюється ставлення до предмета, а основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження (наприклад: “Наші сусіди вже закінчили роботу” або “Наші конкуренти почали випускати новий вид продукції” та ін.). Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інформації, тому для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що збуджуються сильні емоційні реакції. Такі реакції, наприклад, спричинюють чутки.

*Чутки* — це специфічний вид неформального міжособистісного спілкування, у процесі якого сюжет, що певною мірою відбиває реальні або надумані події, стає надбанням широкої аудиторії [284]. Дослідження, проведені на факультеті психології МДУ ім. М.В. Ломоносова, показали, що три чверті працівників будь-якої організації зазнають впливу чуток як непрямого навіювання. При цьому 51 % респондентів зазначили, що цією неофіційною інформацією вони доповнюють офіційну і завдяки цьому орієнтуються у тому, що відбувається. 21 % ре-

спондентів підкреслили, що чутки впливають на них негативно, змушують хвилюватися. Дослідження також показали, що чутливість людей до чуток є стійкою. Вони поширюються за принципом геометричної прогресії тими людьми, які зацікавлені у цій інформації (ними стають, наприклад, працівники, що бояться скорочення, пенсіонери, що очікують підвищення пенсій тощо). Іноді саме завдяки чуткам формуються громадська думка, настрої та установки людей, змінюється інформаційна ситуація в організації. Вони поширюються для задоволення конкретних потреб людей. Швидкість поширення чуток є високою, а живучість — до двох тижнів. Досвід свідчить, що чуткам краще запобігати, подаючи повну і достовірну інформацію, аніж потім з ними боротися [132, с. 174].

Одним із видів навіювання є **самонавіювання**. Це свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Моделі самонавіювання, на думку відомого психіатра В. Леві, “уводяться в пам’ять, переходять з короткочасної пам’яті в довготривалу, із свідомості в підсвідомість і, врешті-решт, автоматично, мимоволі починають впливати на самовідчуття й поведінку самої людини” [172, с. 296]. Самонавіювання може допомогти людині позбутися певних недоліків. Проте для цього, по-перше, їх треба виявити, а по-друге, розробити формулу самонавіювання. Формули мають бути спрямованими на себе і створювати їх слід від імені першої особи. Вони повинні бути не дуже розгорнутими, стверджуючими і складатись із дієслів, що мають найвпливовішу силу (наприклад: “Я дотримуватимуся цього плану”, “Я закінчу цю роботу сьогодні”, “Я стану хорошим менеджером”). Самонавіювання — найкращий спосіб для людини, яка хоче самовдосконалюватися, виправити свої недоліки, набутти якихось вмінь. Менеджерам доцільно цим способом користуватися.

**Психічне зараження** — спосіб психологічного впливу, відомий із сивої давнини. Психологи цим терміном означають пря-

му, безпосередню і, як правило, неусвідомлену передачу від однієї людини до іншої якихось думок, переживань, образів [229, ч. 1, с. 196]. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах та в організованих групах, психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (особливо це спостерігається під час релігійного екстазу, паніки тощо). Це спосіб, при якому передається емоційний стан від однієї людини до іншої на несвідомому рівні. Внаслідок такого впливу людина швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово посилюється емоційний вплив за рахунок його “відбиття” від багатьох людей [252]. У таких ситуаціях люди несвідомо йдуть за іншими, наслідуючи їх поведінку. Наприклад, під час аварії на Чорнобильській АЕС у 1986 р. то піднімалася, то опускалася хвиля паніки серед населення. Хвилюючись за дітей, життя близьких, одні люди, дивлячись на інших, кидалися до залізничних кас, атакували аеропорти, готові були йти пішки світ за очі. У таких ситуаціях свідомі характеристики, звичайно, замінюються несвідомими.

Найбільшого зараження зазнають люди в натовпі. Натовп — це сукупність індивідів, які утворюють численну аморфну групу, члени якої водночас взаємопов’язані чимось спільним і на певний час постійним інтересом. Людина в натовпі щезає як культурна особистість, стає істотою інстинктивною й імпульсивною, втрачає почуття відповідальності за те, що робить разом з усіма. При цьому люди в натовпі легко піддаються впливові, не завжди сприймають розумних доказів [254, с. 154]. Відомий священик-філософ, якого по-звірячому вбили нелюді, Олександр Мень писав: “Маса — некритична. Вона підвладна емоціям. Її легко можна повернути в потрібний бік, маніпулювати у вигідному напрямку. Одразу перед нами постає євангельський образ натовпу, який спочатку на честь Ісуса Христа кричав “Осанна!”, а через кілька днів — “Розіпни його!” [209]. Оскільки в натовпі народжуються бурхливі емоції, вплинути

на них можна тільки сильними засобами: перебільшувати, стверджувати, навіювати, заражати, повторювати. Люди в натовпі не чують аргументів, не переносять запитань, заперечень. Якщо якийсь оратор не поділяє думку, що захопила більшість людей, його виступ викликає у них гнів і вияв ворожості, і його можуть навіть стягнути з трибуни. У натовпі люди інстинктивно шукають собі лідера, вожака і підкоряються йому. Проте нерідко вожаками стають нервово збуджені люди, які глибоко вірять у те, про що говорять, до чого закликають. Через цю віру вони впливають на людей. Чим коротші фрази-ствердження, кинуті у натовп, тим більший вплив вони мають. Багаторазово повторена основна думка-ідея закріплюється в глибинах несвідомого, потім вона перетворюється на установку як готовність до дії. Цю установку вже нелегко змінити. Чим привабливіший лідер, чим більшу силу волі він має, тим сильніше він може впливати на натовп.

Психічне зараження може відігравати як деструктивну, так і позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом спостерігається у професійній діяльності. Наприклад, процес взаємозараження відбувається під час виконання менеджером і його партнерами складного завдання, і це стимулює їхній творчий розвиток. Якщо люди люблять свою справу, то успіхи одного заражають інших, викликаючи у них інтерес, захоплення, а не заздрість і поганий настрій. Здібні люди (наприклад, актори, юристи, оратори) своїми словами, діями можуть так вплинути на людей, що ті переймаються чужими переживаннями як своїми власними, починають плакати і сміятися, сумувати і радіти, обурюватися і співчувати.

**Наслідування** — особлива форма поведінки людини, яка полягає у відтворенні нею дій інших осіб на свідомому чи несвідомому рівні [229, ч. 2, с. 119]. Процес наслідування — повторення взірця або прикладу — заснований на імітації якихось зовнішніх виявів рухів, дій, поведінки інших людей,

що характеризуються певною емоційною і раціональною спрямованістю, корисністю, значущістю [104, с. 168]. Наслідкування може бути результатом власної ініціативи або впливу інших людей, які розраховують на це й стимулюють певну поведінку різними засобами. У колишньому СРСР на підприємствах було дуже поширено наставництво — прикріплення досвідчених працівників до тих, що тільки-но починають працювати. Молодий спеціаліст вчився у досвідченого, наслідуючи зразки його дій, стратегії та тактики розв'язання професійних завдань.

Існує ще такий важливий спосіб впливу, як **переконання**. Це такий спосіб, за якого людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувані в неї нові установки. При цьому уявлення, знання, ідеї стають мотивами поведінки людини і визначають її ставлення до різних сфер дійсності [26, с. 555]. Воно ґрунтується на тому, щоб за допомогою логічного обґрунтування домогтися згоди від людини, яка приймає інформацію. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, якщо звернення до інших супроводжується емоціями. Отже, переконання — це такий вплив однієї людини на іншу або групу, який діє на раціональне та емоційне в їхній єдності, формує нові погляди та відносини. На відміну від попередніх способів впливу, його використовують тоді, коли хочуть вплинути на свідомість людини. Якщо дія трьох перших механізмів пов'язана переважно з некритичним ставленням людей до інформації, поведінки, емоцій тих, хто діє на них, то переконання передбачає логічне мислення, критичний аналіз цих сигналів.

Переконання не дасть необхідного результату, якщо воно підміняється моралізуванням. Тому менеджеру краще не вживати слів типу “повинен”, “мусиш”, “зобов'язаний”, “як не соромно” та ін. Така форма сприймається як формальна і до неї ставляться іронічно, а то і з презирством. Переконувати словом — це велике мистецтво, яке потребує знань психології людей,

законів етики й логіки. Саме про це писав відомий учений Блез Паскаль у своїй роботі “Про мистецтво переконання”: “Кожний знає, що поняття входять у душу двома шляхами: через розум і волю. Шлях розуму найбільш природний, оскільки не можна погоджуватися ні з чим, окрім доведених істин. Проте найбільш звичним є шлях волі... Це шлях низький (тобто пригнічує особистість)... і через це всі проти нього” [253, с. 40—42].

Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтовувати свою позицію. Наведемо приклад переконання, що ґрунтується на законах логіки і спрямоване до розуму людини, яку хочуть переконати. В Ермітажі є картина Рембрандта “Поклоніння волхвів”. Тривалий час її вважали копією. Потім спеціалісти змогли довести, що це оригінал, аргументуючи свою думку так: а) якщо на нижніх шарах картини є пошуки композиції, то така картина, як відомо, є оригіналом; б) на картині Рембрандта в Ермітажі за допомогою рентгенівської установки знайшли пошуки композиції; в) звідси дійшли висновку: ця картина — оригінал [173, с. 134]. Такі аргументи впливають на розум людини і тому стають ефективними.

Керівникові відомої американської фірми IBM Томасу-молдшому належать слова: “Я глибоко впевнений у тому, що кожне підприємство, щоб вижити і мати успіх, потребує здорового набору основних переконань, якими воно керується у всіх рішеннях і заходах” [288]. Відомий Лі Якокка, для того щоб зробити працівників корпорації “Крайслер” своїми прибічниками під час реорганізації, використовував такі переконання [407]:

- усі працівники і на всіх рівнях повинні мати однакову відповідальність;
- керівники повинні переконувати особистим прикладом;
- збереження кваліфікованого персоналу — це основа майбутнього розвитку компанії;

- усі дії щодо реорганізації повинні проводитися відкрито і кожний працівник повинен мати повну інформацію щодо них;
- взаємини між працівниками вибудовуються на довірі до керівників за рахунок надання інформації про заходи, етапи реорганізації та отримані результати від нововведень.

Проте якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допоможуть ні логіка, ні аргументація, ні інформація, ні інші заходи. Не можна також досягти бажаного результату, якщо той, хто переконує, поводить себе зверхньо або поблажливо, прагне самоствердитися, дійти до фіналу “перемога за рахунок поразки іншого”. А тому, аби переконати іншого, спочатку слід досягти того, щоб людина захотіла вислухати уважно й осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба виокремити те спільне, що об’єднує обох, і встановити психологічний контакт. Потім доцільно разом проаналізувати всі аргументи обох співрозмовників і дійти спільного висновку, згоди. Тоді переконуючий вплив на людину не буде нав’язаним, а відповідатиме її думкам, поглядам, почуттям, і вона його сприйме охоче. Переконання бувають дійовішими, ніж сила, казав ще Езоп. Якщо вдається переконати іншу людину, то можна отримати максимальну користь від спільної діяльності, бо позиції сторін стають дійсно єдиними. Переконуючи іншу людину, слід дати їй зрозуміти, що нова ідея принесе їй моральну чи матеріальну користь, збільшить її перспективи, рівень поінформованості. Саме так доцільно робити при спілкуванні з діловими партнерами, клієнтами.

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, наслідування рідко вживаються в чистому вигляді. Найчастіше вони доповнюють одне одного, функціонують у системі. Наприклад, перед однією з фірм, що працювала в умовах жорсткої конкуренції, постала потреба провести зміни і запровадити нову технологію. Досвідчений менеджер, залучаючи до

роботи підлеглих, використав різні прийоми впливу і поставив перед ними завдання. Спеціалістам-інтелектуалам менеджер навів як приклад для наслідування факти про ставлення до інновацій та діяльність спеціалістів у конкуруючих фірмах. Іншим сказав, що доручає лише їм цю справу, бо знає, що вони працюють самовіддано і допоможуть іншим. Третім показав, як плідно працюють інші й що вже зроблено в цьому напрямі. Потім менеджер зібрав усіх разом і сказав, що за умови оперативного і доброякісного виконання ними завдання (кожним своєї частини), фірма зможе своєчасно провести реконструкцію, запровадити нову технологію і буде конкурентоспроможною, а працівники від цього матимуть моральне і матеріальне задоволення. При цьому менеджером були використані всі психологічні прийоми — навіювання, наслідування, психічне зараження, переконання. Це допомогло йому спрямувати творчу енергію спеціалістів в інтересах справи і досягти своєї мети.

Описані способи впливу на людей деякі автори називають *механізмами*. До таких механізмів також належать і відоме маніпулювання людьми та актуалізація, яку йому протиставляють. Деякі психологи (Е. Шостром, зокрема), досліджуючи стратегії ділового спілкування, виділяють дві протилежні групи ділових партнерів — маніпуляторів та актуалізаторів [396]. Як приклад того, як діють маніпулятори та актуалізатори, можна розглянути історію одного підприємства. Тут довгий час працював менеджер — людина спокійної вдачі, хороший професіонал, про якого говорили, що на нього можна завжди покластися. Він добре знав своїх підлеглих, і не хотів їх ображати. Працівники звикли з будь-якою проблемою звертатися до менеджера, і він вирішував за них складне питання, навіть у тих випадках, коли працівник міг це зробити й сам. Але через деякий час через зміну певних зовнішніх обставин підприємство охопила криза і треба було займатися

його реорганізацією. Старий менеджер не зміг працювати в нових умовах і перейшов на інше місце роботи. А на його місце прийшов новий менеджер, який відразу встановив нові принципи взаємин. Ті працівники, що раніше перекладали на менеджера вирішення своїх проблем, тепер йшли від керівника ні з чим. Він завжди ставив перед ними запитання: “А що Ви самі думаєте з цього приводу?”. Ті працівники, що приходили до нового менеджера із своїми пропозиціями, ідеями, йшли від нього задоволеними, бо відчували з його боку інтерес та підтримку. Якщо в нього ідея викликала сумнів, він ставив запитання типу: “А що трапиться, якщо...?” Це допомагало самому працівнику звернути увагу на вузьке місце і шукати нове вирішення проблеми. Через деякий час працівники почали показувати значно вищі результати своєї роботи, їх успіхи помічали і відзначали, і на підприємстві справи пішли на краще. Коли у менеджера запитали: “У чому секрет ваших взаємин з працівниками?”, він відповів: “Нічого особливого немає. Дайте людині рибу, і вона матиме обід. Дайте людині вудку і навчіть ловити рибу, і вона ніколи не знатиме голоду”. Така принципова відмінність у діях менеджера-маніпулятора і менеджера-актуалізатора [17].

Часто згадують про Дейла Карнегі та його поради щодо того, як набувати друзів та здійснювати вплив на людей. Основні його поради такі:

- дайте людям відчуття їх значущість і робіть це щиро;
- виявляйте щире зацікавлення до інших людей;
- посміхайтесь;
- пам'ятайте, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком людської мови;
- будьте гарним слухачем і заохочуйте інших до розповіді про себе;
- говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.

Усе це, звичайно, хороші поради, і менеджери користуються ними. Але водночас кредо Дейла Карнегі, сформоване ним, звучить так: “Особисто я люблю суніці з вершками. Але риба чомусь віддає перевагу іншому. Тому, коли я їду на рибалку, я беру для неї не те, що люблю я, а черв'яків і коників” [125]. Такий підхід — це чисте маніпулювання іншим.

**Маніпуляція** розглядається як комунікативний вплив, який веде до створення в іншого певних мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на нього впливає [26, с. 274]. Маніпулятор — це частина нашої особистості, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати інших та досягнути своєї мети. Маніпуляторів, як правило, характеризують такі особистісні риси, як байдужість, закритість, безвір'я, цинізм. Вони погано працюють у команді, не зважають на інтереси інших, а взаємини з ними будують, виходячи з корисних інтересів. Для цього маніпулятор обов'язково підкреслить помилку або недолік іншої людини, припише собі чужі ідеї. Маніпулятор не припускає, що люди можуть мати високі мотиви поведінки, хоч себе вважає моральною людиною. У діловій бесіді він використовує перебільшення, анекдоти, щоб висміяти когось або предмет бесіди, намагається дискредитувати співрозмовника, переключає увагу на другорядні питання, створює бар'єри для досягнення згоди під час переговорів тощо. Таке маніпулятивне ставлення нерідко призводить до руйнування міжособистісних взаємин. Результат спілкування з маніпулятором найімовірніше, стає негативним. До того ж після спілкування з ним часто залишається почуття образи, бо він завжди намагається ствердити своє “Я”.

Нерідко менеджери мають ситуацію, коли підлеглі намагаються залучити їх самих до вирішення поставлених перед ними завдань. У таких випадках менеджеру найкраще використати принцип коучинга — постановку перед підлеглим спеціальних



зустрічних запитань, які змусять того знайти самому правильне рішення. Запитання на зразок: “А що ти сам думаєш з цього приводу?” — підштовхне підлеглого думати, а не чекати конкретної вказівки [17].

Розрізняють чотири типи маніпуляторів. *Перший тип* — активний маніпулятор. Він прагне впливати на інших, використовуючи активні методи і найчастіше для цього вдається до техніки “обов’язків та очікувань”, а також використовує свій соціальний статус — керівника, батька, викладача. *Другий тип* — пасивний маніпулятор. Він демонструє роль безпорадного, такого, що мало в чому розуміється. Цим він підштовхує іншого виконати роботу за нього. Третій тип — *агресивний маніпулятор* — ставиться до людей як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу. *Четвертий тип* — байдужий маніпулятор. Він намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б [396].

Маніпулювання насправді в нашому житті має більше значення, ніж ми собі уявляємо. Кожна людина майже щодня буває маніпулятором або тим, на кого впливають. Наприклад, продавець маніпулює покупцем, щоб вигідно продати свій товар. Батько дітям дає винагороду за хороші оцінки. Депутат обіцяє виборцям вирішити всі їхні проблеми, а після обрання про це забуває. Часом без маніпулювання не обійтися. Нерідко до нього вдаються люди, незадоволені життям, а то й просто нещасливі. Маніпулювання їм потрібно, щоб якось вижити, підняти самооцінку. Інколи людина маніпулює, думаючи про іншого, підтримуючи його (наприклад, коли близька людина тяжко хвора). Проте загалом маніпуляції негативно позначаються на розвитку особистості, навіть на здоров’ї людини, знижують рівень моральної й психологічної культури її спілкування з іншими.

Вміння своєчасно розпізнавати маніпулювання і протистояти йому є одним з найважливіших комунікативних умінь ме-

неджера. Деякі спеціалісти [256] рекомендують протиставляти маніпулятору просту техніку, яку називають “ефектом заграної платівки”. Спочатку слід запитати співрозмовника-маніпулятора про деталі, щоб з’ясувати його позицію, потім погодитись з тим, що він має право на свою думку, а після цього пояснити, чому вам не хочеться це робити. Якщо маніпулятор наполягатиме на своєму, треба повторити те, що раніше говорили тими самими словами. Витримати таке повторювання важко, і співрозмовник найімовірніше відмовиться від свого бажання маніпулювати вами.

Маніпуляторам можна і треба протиставити інші дії, наприклад, механізм актуалізації. **Актуалізація** — це поважання гідності інших людей, врахування їхніх інтересів, прагнення до реалізації унікальності кожної людини [396]. Він чесний у своїх думках та діях, прислуховується до інших і враховує їх інтереси, прагне до самореалізації своєї самобутності та унікальності, виявляє щирість, зацікавленість, довіру. Спілкуватися з актуалізатором легко, бо він завжди відкрито і вільно виявляє свої почуття, творчо співпрацює з іншими, вміє визнавати та виправляти свої помилки.

Особистісні якості маніпуляторів та актуалізаторів та їхні дії можна порівняти таким чином:

| Маніпулятори                                                                              | Актуалізатори                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Почуття у них не щирі, вони здатні до обману, розігрують ролі, прагнуть справити враження | Виявляють чесність, щирість у будь-яких почуттях і вчинках             |
| Байдужі, бачать і чують лише те, що хочуть                                                | Виявляють зацікавленість до всього, добре бачать і чують себе та інших |
| Закриті, приховують свої плани, але намагаються контролювати інших                        | Вони господарі свого життя, почувуються вільно, нічого не приховують   |

Не довіряють ні собі, ні іншим. Поділяють, людей на тих, кого контролюють, і тих, хто контролює інших

У спілкуванні не зважають на інтереси інших, розглядають їх як річ, не здатні до спільної праці, не хочуть визнавати своїх помилок

Глибоко вірять в себе та інших, прагнуть здійснювати зв'язок з життям і долати труднощі — тут і одразу

У спілкуванні відкрито і вільно виявляють свої почуття, творчо співпрацюють з іншими, вміють визнавати та виправляти свої помилки

Взаємодія між учасниками спілкування, як правило, супроводиться *сприйманням* і *розумінням* одне одного. Деякі психологи вважають, що при цьому відбувається пізнання однієї людини іншою [23]. У загальному плані можна сказати, що сприймання іншої людини означає ідентичне відображення її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними характеристиками людини та інтерпретацію на цій основі її вчинків. Під час пізнання одна людина емоційно оцінює іншу, намагається зрозуміти її вчинки, виробити стратегію зміни її поведінки та побудувати власну. Для усвідомлення себе та іншого використовуються такі психологічні механізми [160]:

- *ідентифікація* — зводиться до уподібнення, ототожнення себе з іншим. Це сприяє розумінню партнера по спілкуванню, стимулює відповідну поведінку (альтруїстичну, гуманістичну, емпатійну тощо), тобто використовується позиція: *стань на місце іншого*;

- *рефлексія* — це усвідомлення того, як суб'єкта (мене!) сприймають й оцінюють інші, тобто використовується позиція: *зупинись, подумай, як тебе сприймають інші*;

- *емпатія* — це здатність до розуміння емоційного стану іншої людини, проникнення в її переживання, тобто використовується позиція: *зрозумій, що тривожить людину*.

Як вже зазначалося, сприймання та розуміння один одного залежать від ряду факторів, зокрема, від установок, обсягу інформації про інших і від конкретних ситуацій, в яких відбувається взаємодія. Інколи, якщо інформації замало, людям під час спілкування приписуються певні характеристики, яких вони насправді не мають. У такому разі негативними характеристиками найчастіше наділяються ті люди, яким ми не симпатизуємо, а позитивними — ті, до яких ми ставимося з симпатією.

Американський психотерапевт Е. Берн помітив, що в різних ситуаціях життя люди займають різні позиції, які він умовно назвав “Батько”, “Дитина”, “Дорослий”. “Батько” — це той, хто весь час вимагає, оцінює, вчить, керує, критикує, підпорядковує. Для нього характерним є ставлення до всього з позиції: “правильно — неправильно”, “можна — не можна”. “Дитина” — це той, хто незалежно від віку виявляє безпорадність, беззахисність, підлеглість. Він виходить із принципу: “хочу — не хочу”, “цікаво — не цікаво”. “Дорослий” — це людина, яка характеризується розсудливістю, орієнтується на корисність та можливість [20]. Як поводить себе кожний із них у тій самій ситуації, видно з такого прикладу: “Одна із співробітниць не може знайти потрібний документ і запитально дивиться на колег. Вони говорять так: *А* — “у тебе завжди все губиться” (позиція “Батька”); *Б* — “не дивися на мене, я нічого не брала” (позиція “Дитини”); *В* — “давай подивимось у шафі, мені здається, документ знаходиться там” (позиція “Дорослого”).

Названі психологічні механізми так чи інакше впливають на поведінку людей, сприяють або заважають встановленню між ними взаєморозуміння.

## 7.2. Взаєморозуміння та перешкоди на шляху до нього

Якби люди були б однаковими, то проблема розуміння один одного, мабуть, і не виникала б. Усі однаково б думали, говорили, діяли. Якби люди взагалі нічого спільного не мали, то й порозумітися вони не змогли б взагалі. Взаєморозуміння передбачає два моменти: спільність людей за духом та певні відмінності між ними. Розуміння — це складна аналітико-синтетична діяльність мозку, спрямована на розкриття внутрішньої сутності предметів, процесів та явищ, на усвідомлення зв'язків, стосунків, залежностей, які в ній відбиваються [104, с. 209].

У людей при спілкуванні часто бувають різні і навіть протилежні мотиви, бажання, прагнення, інтереси (наприклад, у викладача і студента, у керівника і підлеглих, у продавця і покупця та ін.). Їх зіткнення утворює специфічний соціально-психологічний феномен, який виявляється у формі нерозуміння людьми один одного. Причини цього полягають у тому, що у людини є схильність не говорити те, що вона насправді думає; прагнення говорити те, що здається більш доцільним у конкретній ситуації, а не те, що хотілося б сказати насправді; бажання говорити самому, а не слухати іншого; намагання слухати іншого не з метою почути, а керуючись бажанням оцінити його. “Якщо дві людини повинні працювати разом, — пише дослідник менеджменту Д. Шмінке, — то слід сказати один одному: нам дали спільну роботу, хоча у нас не було доброзичливих взаємин. Я вірю, що ми співпрацюватимемо і разом виконаємо доручену справу” [393].

**Взаєморозуміння** — це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Можна розробити будь-яку розумну реформу, але якщо люди не розумітимуть її мети та спрямова-

них на досягнення цієї мети цілей, то залучити їх до активної спільної праці неможливо. Саме в цьому полягають проблеми України загалом та українських підприємств зокрема. За даними американських дослідників, багато справ доводиться переробляти тому, що люди не зрозуміли один одного. Тільки 12 % людей, які прочитали газетну статтю, можуть точно передати те, що хотів сказати її автор, інші 88 % переінакшують її зміст, не розуміючи автора. За статистикою, 86 % усіх відхилень від нормальної роботи відбуваються через непорозуміння і лише 14 % — через помилки працівників. До речі, у сучасному менеджменті вважають, що 85 % браку — це провина менеджера і 15 % — провина того, хто його зробив [290]. Якщо людина неправильно виконала завдання, то це означає, що між нею і менеджером не було взаєморозуміння. Водночас мислення (особливо керівників) в усіх випадках спрямовується насамперед на пошук винних у помилці.

Менеджеру слід розуміти, що люди бачать і чують пердусім те, що самі хочуть. Крім того, іноді мають місце певні синдроми [45, с. 92], зокрема:

- “*взаємонепорозуміння з першого слова*”. Це відбувається через такі установки, які людина сама собі сформувала: “однаково нічого у мене не вийде”, “може воно й саме так вийде, без моїх зусиль”, “ні, це не вийде нізащо”, “ми завжди так робили, і навіщо щось змінювати”. Таких людей доцільно спонукати до того, щоб вони самі внесли пропозиції щодо зміни своїх установок;

- “*страху перед покаранням*”. У такому разі слід діяти обережно, вислухати людину і намагатись зрозуміти правомірність її переконань та цінностей, потім поступово впливати на їхню зміну.

Чи завжди ми розуміємо один одного, і що може статися, якщо не буде досягнуто взаєморозуміння? З приводу цього є

чудова легенда: “Колись давно Монголією правив хан, який був всемогутнім і завоював багато країн. Одного дня він поїхав до лісу на полювання у супроводі свого улюбленця — яструба. Під час полювання яструб кружляв у повітрі і, побачивши здобич, каменем падав донизу. Був теплий сонячний день, і хану захотілося пити. Він почав шукати джерело і нарешті знайшов його. Вода стікала тонесеньким струмочком, дуже повільно. Хан дістав свого срібного кухлика і почав наповнювати водою. Коли кухлик наповнився, хан підніс його до рота, але тут несподівано налетів яструб і вибив кухлика з рук. Хан знову наповнив кухлик, але яструб і його вибив з рук хана. Тоді хан розізлився і закричав: “Лети звідси, бо я скручу тобі шию”. Хан знову набрав води у кухлик, і знову налетів яструб і вибив його. У цю ж мить хан змахнув шаблею, птиця впала на землю до його ніг і померла. Шукаючи кухлика, хан пішов туди, звідки витікав струмочок. Він побачив, що струмочок витікав з маленького озера, у гирлі якого лежала мертва кобра. Тут хан зрозумів, чому яструб вибивав кухлика з його рук. Якби він випив цю воду, то вже був би мертвим. Яструб врятував йому життя. Хану вже перешкодило пити. Він обережно підняв із землі мертвого яструба, сів на коня і, охоплений сумом і соромом, поїхав додому”. Хан у цій легенді — це людина, яка керується лише власними бажаннями, а яструб — це друзі, родичі, інші люди, які попереджають нас про небезпеку, і яких ми часто-густо ігноруємо, а іноді й скривджуємо. Легенда звертає нашу увагу на те, що за відсутності взаєморозуміння наші вчинки можуть приносити страждання собі та іншим. Про це слід завжди пам’ятати менеджерам, керівникам, бо від їхнього вміння розуміти вчинки та думки інших залежать долі людей та організації.

Виокремлюють три рівні взаєморозуміння: *згоди* (взаємопогоджені оцінки ситуації та правила поведінки учасників спілкування), *осмислення* або *розуміння* (коли виникає впев-

неність в адекватності своїх уявлень іншою особою) та *співпереживання* (здатність ураховувати стан співрозмовника [57]). Взаєморозуміння — це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми.

Науковці рекомендують для досягнення взаєморозуміння використовувати такі прийоми:

- *формувати нову спільну мову* — по-перше, поставити себе на місце співрозмовника, уподібнитись йому і зрозуміти, чому він саме так діє або говорить, і по-друге, передати свою думку іншими словами;
- *поступатися іншому* — тобто відмовитися від чогось заради спільної мети;
- *використовувати діалог* — зрозумівши один одного, знайти компромісне рішення.

Це означає, що шлях до взаєморозуміння такий: “Я розумію твою позицію. — Ти сприймаєш мою позицію. — Ми приймаємо ці позиції і погоджуємося на них...”. Або: “Я розумію, що ти не можеш сприйняти мою позицію, тому що... — Ми не дійшли згоди, але...”; “Я тебе поважаю. — Ти мене поважаєш. — ...Ми ще разом подумаємо, як вирішити цю проблему”. Досвідчені менеджери використовують популярний засіб досягнення взаємодії з підлеглими залученням їх до вирішення проблемних питань, причому тоді, коли зачіпаються їхні особисті інтереси. Вислухавши кожного, менеджер готує свою пропозицію, потім доводить її до відома всіх. Якщо вона не подобається підлеглим і вони обурюються, то досвідчений менеджер каже: “У мене поки що немає іншого рішення. Якщо Ви найближчим часом зможете запропонувати кращий для всіх варіант, я його прийму”. Як правило, це стимулює підлеглих до внесення альтернативної пропозиції. Оскільки пропозиція вноситься ними, то вони з готовністю її виконають.

Іноді під час спілкування між людьми начебто виникають бар'єри. **Бар'єри у спілкуванні** — це перешкоди, які заважають правильному сприйманню іншої людини та взаєморозумінню з нею. Розуміння природи цих бар'єрів та вміння їх усувати допомагає встановленню доброзичливих взаємин та ефективному спілкуванню. Аналізуючи причину, через яку виник той чи інший бар'єр, можна в майбутньому його уникнути або внести корективи в подальше спілкування. Ще важливіше вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання [57; 185, с. 4].

Серед бар'єрів спілкування виділяють такі [57, 282]:

1) **бар'єри психологічні**, які є наслідком прояву індивідуальних характеристик особистості, у тому числі:

— *бар'єр темпераменту* — виникає між людьми, які мають різний тип нервової системи;

— *бар'єр характеру* — наприклад, інтровертований тип характеризується в буденних умовах як стримана людина, що має принциповість, тверді переконання, завжди обдумує свої дії. Проте в стресових умовах, якщо інші не поділяють його поглядів, він починає їх уперто відстоювати, стає збудженим, нервовим, дратівливим, може образити іншого;

— *бар'єр установки* — якщо перша установка негативна, то змінюється вона важко (наприклад, установка у населення, що всі бізнесмени роблять гроші нечесним шляхом);

— *бар'єр мотивації* — коли партнери по спілкуванню вкладають у вжиті слова не ті самі значення;

— *бар'єри пам'яті* — ніхто із нас не може бути впевненим у тому, що він зберігає в пам'яті і здатний відтворити ту інформацію, яка надійшла до нього;

2) **бар'єри конфліктні** — через зіткнення протилежних поглядів;

3) **бар'єри емоційні**. Якщо відчувається до іншого неприязнь, то важко його правильно зрозуміти, а якщо людина

сприймається з симпатією, то не завжди можна побачити у неї деякі негативні риси;

4) **бар'єри моральні** — коли одних людей вважають перспективними, інших — ні, коли в магазині одних зустрічають привітно (бо вони заможні), а інших — ні;

5) **бар'єри інтелектуальні** — внаслідок особливостей у сприйманні, мисленні, пам'яті;

6) **бар'єри соціальні** — виникають між людьми, які належать до різних соціальних груп, у тому числі:

— *бар'єр віку* — наприклад, старше покоління критичніше ставиться до інновацій, молодь — до набутого іншими досвіду;

— *бар'єр статі* — жінки та чоловіки по-різному думають, слухають, сприймають інформацію, піддаються переконанню;

— *бар'єр національності* — через національні традиції, звичаї люди можуть не порозумітися (наприклад, "так" та "ні" болгарин передає зовсім інакше, ніж українець);

7) **бар'єри мовні** — виникають, коли людина не вміє або не може висловити свою думку, а також через погану вимову, інтонацію;

8) **бар'єри професійні** — виникають через різний професійний досвід, ставлення до роботи, статус тощо.

Якщо у людини накопичується багато бар'єрів взаєморозуміння, то у неї з'являється синдром самотності. Виділяють такі синдроми [322, с. 195—196]:

• **невдоволеність ситуацією** — людина, що нездатна до усамітнення, замислюючись наодинці, губиться, не знає, що з собою вдіяти, відчуває нудьгу й порожнечу;

• **низька самоповага** — людина уникає контактів з іншими через низьку самооцінку (мене не люблять, я не цікавий). Це призводить до хронічного суму і відчуття безнадійності;

• **соціальна тривожність** — невпевненій у собі людині здається, що над нею насміхаються, її осуджують. Соромлячись, вона боїться висловлювати свої думки;

- **комунікативна незграбність** — у людини відсутні навички ефективного спілкування, вона не знає, як поводитись під час знайомства і в інших ситуаціях, в неї виникає зневіра до себе;

- **недовіра до людей** — інші люди здаються ворожими й егоїстичними, а це призводить до озлоблення проти них і спричинює небажання спілкуватися з ними;

- **внутрішня скутість** — людина нездатна саморозкритися і їй здається, що інші її однаково не розуміють, тому вона наче “герметично” закривається від усіх;

- **страх виявитися знехтуваним** — його зумовлюють занижена самоповага і невдалий досвід, що супроводжуються почуттям якоїсь неусвідомленої провини;

- **нереалістичні чекання** — це відбувається, коли людина керується гаслом “усе або нічого” і виявляє нетерпимість та нетерплячість до інших;

- **сексуальна тривожність** — зумовлена усвідомленістю (часто помилковою) проблем у своїй зовнішності, а також коли не справджуються її очікування в коханні;

- **острах емоційної близькості** — при цьому виникає бажання не допускати близьких і дружніх стосунків з іншими;

- **невпевнена пасивність** — виникає, коли у людини відсутня ініціатива до поглиблення особистісних взаємин, з’являється настороженість до таких спроб з боку іншої людини.

Бар’єри — це те негативне, що знижує ефективність спілкування та взаємодії між людьми і заважає встановленню високого рівня корпоративної культури в організації. І саме профілактиці та подоланню подібних бар’єрів повинен приділяти значну увагу менеджер, якщо він хоче мати довготривалий успіх. Саме це мав на увазі Г. Форд, коли писав: “Мій секрет успіху полягає у вмінні розуміти погляд іншої людини і дивитися на речі з його та свого поглядів” [344].

### 7.3. Спільна діяльність у команді

Важливим фактором, який нерідко визначає ефективність взаємодії, а отже, й культуру спілкування в організації, є спільна діяльність її членів. Ральф Емерсон писав, що спільна праця запалює таке бажання звершень, якого людина рідко може досягти сама. **Спільна діяльність** у соціальній психології — це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об’єктів матеріальної та духовної культури [156, с. 325]. Така діяльність неможлива без контактів між людьми й обміну інформацією, думками, оцінками, почуттями тощо. Тому психологи [104, с. 152] розглядають спільну діяльність як один із основних видів людського спілкування. Її важливою рисою є спільна мета та передбачення результату, що відповідав би загальним інтересам і сприяв реалізації потреб кожного з людей, які починають взаємодіяти. Для того щоб взаємодія була ефективною, важливим є “дорожок” кожного в кінцевий результат. Проте дослідження свідчать, що далеко не кожна пара людей і не кожна група мають установки до спільної діяльності.

Готовність до спільної діяльності має три компоненти — мотиваційну, змістовну та операційну. По-перше, у людей повинно бути бажання спільно працювати, разом створювати щось матеріальне чи духовне (мотиваційна компонента). По-друге, люди повинні вміти разом працювати і спілкуватися, використовуючи діалог (операційна компонента). І, по-третє, люди мають різні знання, інтелект, досвід тощо, і для спільної плодотворної роботи це все повинно виступати в симбіозі (змістовна компонента). Але одні люди можуть бути готовими мотиваційно і не готовими операційно, інші мають операційну і змістовну готовність, але не хочуть об’єднуватись у групу для досягнення спільної мети, хочуть працювати індивідуально або в іншій групі. Тому в кожному окремому випадку треба вирі-

шувати, чи готові люди до спільної діяльності, й відповідно до цього добирати методи роботи. У менеджменті, зокрема, вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то в цьому винен керівник, бо він не підготував людей до неї.

Як правило, люди, які мають схожі цілі, інтереси, професійну діяльність об'єднуються в групи. **Групою** може бути будь-яке об'єднання людей, незалежно від того, який характер зв'язків існує між ними [104, с. 149]. Ці групи бувають формальними, тобто мають певний юридичний статус, або неформальними. Якщо така група досягла вищого рівня згуртованості, діє як єдина спільнота, в якій забезпечується ефективне досягнення результатів організації і задоволення особистих та соціальних потреб її членів, то її можна назвати **командою**. Це конкретна спільність людей, які залучені до певного виду діяльності та об'єднані системою взаємин; їхня поведінка та діяльність регулюються спільними ідеями, нормами, цінностями.

Процес згуртування в команді передбачає такі стадії: 1) орієнтованість членів групи в соціальній ситуації, формування спільних ціннісних орієнтацій; 2) взаємоадаптація членів групи, закріплення позитивних взаємин між більшістю з них; 3) засвоєння всіма членами групи норм, правил, цілей, установок, а також перетворення групи в спільноту, яка діє узгоджено, тобто команду [319, с. 237]. Команда — це група людей, орієнтована на виконання конкретного завдання. Для того щоб була створена команда, менеджеру треба виходити з того, щоб її члени мали спільні цілі і можливість разом працювати для досягнення їх. Тоді люди починають відчувати свою причетність до загальної справи і перетворюються із групи окремих індивідів в єдине “Ми”. Командні норми відштовхують той тип поведінки, який заважає досягненню цілей команди.

Команда формується для виконання певного завдання, тому воно і визначає рольовий склад, перелік умінь, якими повинні володіти її члени, терміни виконання завдання і ступінь кон-

тролю за роботою команди з боку керівництва. Основні типи вмінь та якостей у команді, потрібних на сучасному етапі нашого життя для ефективного виконання завдання, повинні бути такими: базові аналітичні вміння, мислительні вміння високого рівня, позитивні особистісні якості, вміння міжособистісного спілкування і спільної роботи [182].

Є кілька підходів до формування команди. Перший полягає у тому, що команда створюється у процесі вироблення спільних цілей і принципів (“командного бачення”), які потім становлять основу її роботи. Учасники команди приносять із собою свої переконання, припущення і бачення щодо спільної роботи. Між ними можуть виникати розбіжності, суперечки і навіть конфлікти, перш ніж вони досягнуть згоди і вироблять цінності, які їх об'єднують. Особливо важливими для них стануть вміння вести діалог та бажання разом шукати краще вирішення проблем. Як правило, такі команди орієнтуються на довгострокову перспективу роботи. При другому підході формування команди головним є конкретне завдання, яке треба виконати (наприклад, проведення реструктуризації, реорганізації тощо). Як правило, цілі та принципи роботи такої команди вже узгоджені між її членами. Проте тільки талант та інтуїція менеджера можуть визначити, який підхід може стати успішним. Так, команда функціонуватиме успішно тільки тоді, коли її члени перетворяться одне для одного з “Вони” на “Ми” (298). Необхідною умовою формування команди є наявність цінностей, які поділяються в основному всіма її членами [199, с. 160]. Але це можливо лише тоді, коли команда зорієнтована на досягнення конкретного результату.

Психологи виділяють кілька видів належності людини до команди [29, с. 72]:

- *когнітивний* — характеризується солідарністю людини з груповими цілями, нормами, цінностями, позитивним ставленням до групових завдань;

- *афективний* — характеризується емоційною ідентифікацією людини з групою, почуттям солідарного “Ми”;
- *поведінковий* — характеризується готовністю людини до спільних форм діяльності з метою досягнення групових цілей.

Системи передачі інформації і взаємодії в команді можуть бути різними. Якщо інформація передається тільки через якусь центральну особистість, то така система називається “колесо”, якщо інформація передається від одного до іншого — то “коло”, в якому кожний може спілкуватися також і з людьми, що не належать до команди. Якщо люди в команді спілкуються, виділяючи якісь пріоритети, то таке спілкування відбувається за принципом “ланцюжка”, а якщо люди спілкуються вільно і інформація передається особисто кожному, а не через посередника, то ця система називається “багатоканальною” [144, с. 297]. Робота в команді дає можливість виховувати в собі високу адаптивність, вміння конструктивно вирішувати конфлікти. Проте бажано, щоб цьому передувало встановлення взаємодії в підгрупах, спочатку як умовно спільної діяльності її членів. Саме тут вони оволодівають необхідними діями та змістом, зокрема продуктивним діалогом. У команді можуть працювати люди, що мають свої погляди, але вони вміють домовлятися між собою, знаходити спільне вирішення проблеми.

Команду, як правило, характеризують такі соціально-психологічні риси:

- *згуртованість* — члени групи тісно взаємопов’язані і діють спільно, вирішуючи конкретні завдання;
- *сумісність* — тобто максимальна задоволеність членів групи один одним;
- *спрацьованість* — взаємодія членів групи дає максимально можливий успіх;

- *направленість* — наявність загальних цілей, яким підпорядковується діяльність як групи загалом, так і кожного її члена окремо.

*Згуртованість команди* характеризується міцністю і стабільністю психологічних зв’язків між її членами. Вирішальним чинником для посилення згуртованості є підвищення змістовності і направленості внутрішнього життя колективу, яке має виходити за межі особистісних інтересів і зосереджуватися на найважливіших напрямках спільної діяльності [104, с. 156].

При створенні команди проблеми корпоративної сумісності важать більше, аніж навіть професіоналізм, бо навчити можна, а скоригувати людські якості дуже важко. Якщо люди вміють об’єднуватися в групи, узгоджувати свої погляди, переконання, дії, досягати взаєморозуміння та високих результатів у спільній діяльності, то кажуть про їх *психологічну сумісність* [229, ч. 2, с. 209].

Сумісність — це оптимальне поєднання якостей окремих людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності [104, с. 159]. Між психологічно сумісними людьми встановлюються добрі взаємини для спільної роботи, між психологічно несумісними — несприятливі. Ніхто не є досконалістю, у кожного з нас є сильні та слабкі риси. Але важливо, щоб “наші слабкі риси” не домінували над індивідуальною та груповою діяльністю. Особливість психологічної сумісності полягає в тому, що контакт між людьми опосередкований їхніми діями і вчинками, думками та оцінками, а також деякими їхніми психологічними особливостями. Американські вчені під час проведеного дослідження встановили, що різні групи, а також окремі особи мають різноспрямовані устремління. Вирішуючи спільну проблему, вони часто спрямовують свої дії один проти одного, що є небажаним фактом для менеджменту. Наявність навіть двох несумісних людей (особливо в малих групах) серйозно впливає на атмосферу в групі. Ще



згубніші наслідки можуть бути в разі несумісності формального і неформального лідерів або безпосередньо пов'язаних з посадовими обов'язками керівників [84].

Несумісність породжує неприязнь, антипатію, конфлікт, що негативно впливає на спільну діяльність. Майкл Портер пише: "Сумісність є однією з основних передумов вдалої стратегії. Поступово, однак, ця ідея була витіснена з практики менеджменту. Замість того, щоб розглядати компанію як одне ціле, менеджери зробили акценти на дефіцитні ресурси та основні фактори успіху. Насправді сумісність є набагато важливішою компонентою конкурентної переваги, ніж більшість може собі уявити". Розглядаючи сумісність, М. Портер виділив три її типи: 1) полягає у простій узгодженості між кожним видом діяльності людини та її власною стратегією; 2) діяльність однієї людини посилює діяльність інших людей; 3) координація та інформаційна підтримка окремих видів діяльності з метою мінімізації зайвих зусиль стають одним з основних типів оптимізації зусиль організації. Стратегічна сумісність є фундаментальним поняттям не лише в контексті конкурентної переваги, а й тривалості цієї переваги. Тому саме вироблення сумісності М. Портер розглядає як стратегію організації [265].

Водночас, надмірна орієнтованість на дружній колектив, взаємопідтримку і лояльність іноді спричиняють так зване групове (некритичне) мислення, що може призвести до негативних наслідків. Так, 28 січня 1986 р. з космодрому штату Флорида стартував космічний корабель "Челенджер" з 7 космонавтами на борту. Але через кілька хвилин після старту він вибухнув і згорів на очах тих людей, що його проводжали в політ. Комісія з розслідування трагедії виявила, що первинною причиною стали помилки при прийнятті рішення. Інженери, які забезпечували технічний бік проекту, спочатку заперечували проти запуску корабля, але потім переглянули свою думку. На це вплинуло те, що старт "Челенджера" готувала команда, члени якої разом працювали багато років і мали дуже

добру репутацію. На думку експертів, саме високий авторитет цієї команди призвів до підвищеного оптимізму та відсутності критичного підходу і як наслідок — до катастрофи. Групове мислення негативно оцінюється тому, що при цьому виникають ілюзії власної невразливості та віра у внутрішню моральність групи; закладається стереотип поглядів на противників та суперників; відбувається прямий тиск на члена групи, який наводить інші аргументи; виявляється внутрішня цензура щодо тих, хто не погоджується з колективною думкою; створюється ілюзія одностайності [290]. Нерідко буває, що команди, члени яких вже добре притерлися один до одного, починають переоцінювати свої можливості. А якщо до того ж між ними встановлюються дружні відносини, то виникає небажання сперечатися, висловлювати свою думку, навіть тоді, коли людина не погоджується з іншими.

Ті ж команди, члени яких є досить компетентними і здатними до критичного аналізу й оцінок, не стають жертвами такого групового мислення. Хорошою профілактикою групового мислення є чітке розмежування ролей у команді і принцип відкритості при аналізі дій та результатів. Корисним також є запрошення в команду нових людей. Це можуть бути і кваліфіковані експерти, і наївні новачки. Користь буде і в першому, і в другому випадках. Ну і, звичайно, багато що залежить від лідера, його неупередженого ставлення до всіх, розвиненого критичного мислення. Тоді він зможе запобігти вияву групового мислення в команді і водночас сприяти формуванню корпоративної культури.

Концепція команди стає однією з основних рис сучасного менеджменту. Для того щоб кожен член команди ставив перед собою вимоги на тлі свідомого прийняття спільних цінностей і тих завдань, які мають бути вирішені, менеджер повинен добре розумітися на тому, які характерні риси присутні у тієї чи іншої людини, які відсутні і які є нейтральними. Ставлення людини до роботи визначається не тільки її прагненням отри-

мати хороший заробіток, а й іншими факторами, зокрема соціальними (взаємини з менеджером, дружні стосунки з іншими членами команди, перспективні плани тощо). Диференційований підхід менеджера, врахування ним інтересів, цінностей і норм поведінки кожного члена команди, сприяють творчому розкриттю людей та успішному виконанню поставлених завдань. У деяких випадках можливо і доцільно впливати на людину, змінюючи її орієнтири і ставлення до групових цілей. В інших випадках краще дати людині певну свободу в її пристосуванні до групи і виборі форми виконання завдання. Дослідження, проведені у Великій Британії, показали, що люди пов'язують свої інтереси з командою лише тоді, коли вона задовольняє їх інтереси щодо саморозвитку, причому тут і зараз, на перспективу і поза командою. Якщо інтереси не задовольняються, то виникають етичні проблеми між працівником і командою в цілому, між працівником та іншими працівниками, між працівником та лідером команди [31].

Мабуть, кожен менеджер хоче мати ідеальну команду, згуртовану, з хорошим психологічним кліматом, щоб вона швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла приймати нестандартні та ефективні рішення. Але одним (і не багатьом) це вдається, іншим — ні. За словами П. Друкера, в згуртованій команді навіть посередні за здібностями люди стають здатними вирішувати екстраординарні справи [91]. Спілкування і взаємодія в такій команді відбуваються на найвищому рівні культури.

## 7.4. Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин

Система цінностей (особистісних та корпоративних) впливає на формування поведінкових норм членів організації. Норма — це мірило, керівництво, правило, закон, зразок. Норми становлять велику і значну частину будь-якої культури і субкультури, вони визначають критерій для виділення різних типів поведінки [26, с. 337]. **Поведінкові норми** — це ті вимоги (як зафіксовані в документах, так і негласні) до поведінки працівників, які сприймаються ними як якесь зведення правил, згідно з яким люди спілкуються та взаємодіють в організації. Ці правила визначають, що можна робити і чого не можна робити в тих чи інших стандартних ситуаціях. Йдеться про те, що впливає на взаємини керівництва і працівників, взаємини між колегами, взаємини персоналу організації з її зовнішнім оточенням — клієнтами, партнерами по бізнесу, акціонерами, конкурентами.

Те, як людина сприймає власну поведінку та її наслідки, великою мірою залежить від особливостей її особистості. Одні люди є активними і здатними аналізувати проблеми, відповідати за свої вчинки, виявляти слабкі і сильні сторони в різних ситуаціях, шукати вихід із складного становища. При цьому вони докоряють собі, що доклали недостатньо зусиль для усунення проблем. Інші люди є більш пасивними і менш працездатними, але невдачі пояснюють здебільшого тим, що в них винні або інші люди, або якісь обставини.

Оскільки всі люди різні, то будь-який менеджер у своїй практичній діяльності стикається з різними типами поведінки людей, зокрема такими [290]:

- *тип “хронічного скаржника”*. Це люди, які завжди всім незадоволені. Вони скаржаться на всіх і на все, постійно вима-

гають уваги до кожної ситуації і відволікають від важливих виробничих справ. Найкращий спосіб спілкування з ними — вияв терпимості до них. Водночас слід їх попередити, що їхні скарги заважають забезпеченню ритму виробництва та клімату в колективі;

- *“самолюбця”*. Така людина завжди дратується, отримуючи будь-яке завдання, вважає, що її не цінують, до неї не прислухаються. Треба знайти підхід до неї і зрозуміти, в чому полягає причина її уразливого самолюбства;

- *“порушника дисципліни”*. Така людина завжди спізнюється, порушує встановлений режим, вважає, що їй дають легку роботу і цим самим принижують її гідність. Таку людину слід попередити, що порушників дисципліни довго не терплять;

- *“заздрісника”*. Тактика такої людини прихована під маскою психологічного захисту. Весь час когось (керівництво, колег по роботі) критикує, смакує їхні помилки, намагається усунути енергійних працівників. Спілкуючись з такою людиною, слід дати їй зрозуміти, що вона зовсім не краща за інших;

- *“забутливої, неохайної людини”*. Вона завжди забуває зробити своєчасно те, що потрібно. До такої людини слід підходити індивідуально, висуваючи відповідні вимоги, а в разі потреби винести відповідне покарання, але попередньо краще обговорити це з її колегами;

- *“інформатора”*. Така людина намагається досягти прихильності керівництва, інформуючи про все, що відбувається навколо неї, про всі неофіційні події, поведінку інших, причому змальовуючи це все нерідко чорними фарбами. Цю людину слід попередити, що такі дії авторитет у не додають;

- *“індивідуаліста”*. Ця людина намагається виділитися і діяти тільки як сама вважає; на критику відповідає агресивно. Треба допомогти такій людині оцінити свої дії, але не протиставляти іншим колегам;

- *“бездоганної особистості”*. Така людина намагається завжди показати свій нейтралітет і неупередженість. На її думку,

винні у всьому інші, особливо начальники; почуття самокритики у неї розвинене погано. Такій людині слід доручати справи з більшою відповідальністю, більшою самостійністю.

Успіх у роботі з людьми багато в чому визначається вмінням менеджера розпізнавати подібні характерологічні особливості тих людей, з якими він працює. До тих, хто поводить себе неправильно, заважає виконанню поставлених завдань, треба ставитися терпляче, але лише до того часу, поки є надія на зміну їхньої негативної поведінки. Аналіз основних тенденцій менеджменту ХХІ ст. свідчить, що у сфері виробничих відносин відбувається відхід від командно-адміністративної структури взаємин між керівництвом та підлеглими і перехід до системи співробітництва. Це відбувається не тільки тому, що люди стають кращими, а й тому, що тиск конкурентного ринку зростає настільки, що менеджери не можуть використовувати працівників, які не вміють вибудовувати ефективні міжособистісні взаємини. Конкуренція змушує працівників та керівництво організацій працювати пліч-о-пліч, а особистісні інтереси працівників пов'язувати з інтересами організації. Ринок з його жорстокістю потребує перегляду традиційно складних взаємин як в організації, так і з її зовнішнім оточенням — клієнтами, постачальниками, партнерами. У зв'язку з цим починається пошук довготривалих партнерських по-справжньому взаємовигідних стосунків під девізом: “Разом зробимо, разом виграємо” [4]. Це зумовлює потребу в перегляді всього комплексу взаємин в організації.

Взаємини, як добрі, так і погані, передаються від людини до людини як естафетна паличка. Нездорові міжособистісні взаємини негативно позначаються на характері спілкування в організації. При цьому воно зводиться до того, що розмови про інших ведуться винятково в категоріях оцінок, а то й за допомогою ярликів, причому, як правило, усе змальовується чорно-білими фарбами. Для того щоб система міжособистісних

взаємин була ефективною, а суспільство в цілому здоровим, бажано відмовитися від звички за всіма вчинками людей вбачати їх злий намір [206]. Важливою рисою міжособистісних взаємин в організації є їхня емоційна основа. Одні люди під час спілкування нерідко без особливих зусиль можуть викликати в інших позитивні емоції, підтримувати гарний настрій, а інші вносять у взаємини напруженість, пробуджують негативні емоції, тривогу.

Часто люди не розуміють один одного ще й тому, що по-різному оцінюють якості, які вони вважають найважливішими для себе, та якості, які, на їхню думку, є важливими для інших людей. За даними проведених досліджень респонденти на запитання, які риси вони хотіли б мати самі, відповіли: рішучість та впевненість у собі (46 %); витримку та врівноваженість (30 %); цілеспрямованість та силу волі (30 %); терпимість (12 %); доброзичливість (10 %). Водночас на запитання, які б риси вони хотіли б вбачати в інших, ці самі респонденти відповіли: доброту та людяність (50 %); чесність та порядність (30 %); взаєморозуміння та співчутливість (22 %); терпимість (16 %); альтруїзм та щедрість (12 %). Тобто в собі хочеться бачити рішучість, а в інших доброту, в собі витримку, а в інших чесність, у собі цілеспрямованість, а в інших взаєморозуміння [197, с. 101].

Коли між людьми виникає непорозуміння, а тим паче суперечності, то це може призвести до комунікативного конфлікту, який розглядають як особливий тип спілкування, особливий стан комунікативної поведінки людей [223]. Конфлікт характеризують також як спілкування, в якому виявляється неузгодженість дій людей, що дбають про свої інтереси. Якщо співробітництво та суперництво розглядається як "здорове спілкування", то конфлікт — як "нездорове" [118]. Джерелом комунікативних конфліктів стають суб'єкти спілкування, причиною — суперечності комунікативних цілей та способів взає-

модії, які використовуються (скажімо, суперництво, маніпуляція тощо). Під предметом конфлікту, зазвичай, розуміють реальну (або уявну!) причину (наприклад, проблема влади, проблема володіння якимись цінностями як моральними, так і матеріальними). Об'єктом конфлікту стають інтереси. Особливістю комунікативного конфлікту є те, що його учасники майже ніколи не усвідомлюють ні предмета, ні об'єкта конфлікту. Відбиття конфліктної ситуації у кожного з його учасників рідко відповідає реальному стану справ. Такий конфлікт стає психологічним, а тому важко розв'язується. З одного боку, конфлікт розглядається як спосіб розвитку його учасників, а з другого — як зло, негативне явище, бо він ламає взаємини між людьми [223]. У зв'язку з цим слід запобігати виникненню конфлікту або вирішувати його з найменшими негативними наслідками.

Що допомагає усувати комунікативні конфлікти? Психологи [177, 39, 96, 357] вказують на комунікативні здібності або комунікативні компетенції щодо цього. Сукупність уявлень про шляхи та способи, дії та інструменти забезпечення комунікативної цілі, реалізації обраної комунікативної ролі формують комунікативну компетентність людини. Водночас треба розуміти, що наявність знань ще не означає, що така людина ніколи не потрапить у конфліктну ситуацію або навіть сама не створює її.

Звичайно, взаємини між людьми або організаціями розглядаються з погляду їх зміцнення та ефективності, про що йшлося у попередніх розділах книги. Не менш важливою проблемою є **розірвання міжособистісних взаємин**, якщо цього потребує конкретна ситуація. Так, у діловому спілкуванні така ситуація може виникнути між продавцем та покупцем, менеджером та клієнтом, менеджером та підлеглим, якого звільняють з роботи. І для того щоб цей процес був якомога менш руйнівним для обох сторін, бажано, щоб він відбувався цивілізовано. Тоді розірвання взаємин буде необразливим, таким, що не принизить гідності учасників цього процесу.

Для того щоб процес розірвання взаємин був керованим, менеджеру слід знати, що він складається з 5 стадій [7]: міжособистісної, стадії конфлікту, діадичної, наслідків та стадії подальших відносин (дослідження Тайтінен та Хейлайнен-Кайла; дослідження Бакстера). На першій та другій стадії ініціатор розриву ще оцінює стан міжособистісних взаємин та не розголошує своїх планів щодо майбутнього. На третій — діадичній — стадії він повідомляє іншому про своє бажання розірвати взаємини. Ця стадія є критичною точкою, бо саме тут відбуваються переговори між учасниками процесу, використовуються обрані стратегії.

Спеціалісти називають дві такі стратегії розірвання взаємин: першу — “стратегію голосу” — коли учасники процесу під час переговорів намагаються з’ясувати причини, що заважають взаєминам, усунути їх та відновити відносини; другу — “стратегію виходу” — коли учасники закінчують відносини. При використанні і першої, і другої стратегії учасники можуть свої наміри здійснювати, дотримуючись таких напрямів: “орієнтації на іншого”, тобто намагання не зашкодити іншій стороні, та “орієнтації на себе”, тобто бажання отримати вигоду за рахунок втрат іншої сторони.

Залежно від цих орієнтацій розрізняють такі напрями виходу із взаємин [7]:

- **опосередкований.** Тут використовується “замаскований вихід”, коли ініціатор повідомляє про розрив взаємин, але готовий відмовитися від цього, якщо отримає якусь вигоду для себе, або “німий вихід”, коли сторони знають про розрив відносин, але не обговорюють це, зберігаючи свою репутацію. Опосередковані стратегії реалізуються більш повільно, і вони дають обом партнерам можливість врегулювати свої стосунки. Проте за такої стратегії партнер не може бути впевненим у майбутньому розвитку партнерства;

- **прямий**, коли ініціатор відкрито повідомляє іншій стороні про розрив взаємин. Але це він може робити, залежно від своєї орієнтації, такими шляхами:

- “як реалізований факт” — коли партнеру заявляють про закінчення взаємин, не залишаючи жодної можливості для подальшого продовження відносин;

- “як розставання за угодою” — коли ситуація обговорюється без аргументацій, але й без ворожості;

- “як конфлікт звинувачень” — коли виникають незадоволення і бажання шукати винного.

Звичайно, названі стратегії та напрями є найбільш узагальненою моделлю процесу розірвання взаємин. Неможливо оцінити якусь із стратегій як найефективнішу. У реальній практиці ділових відносин зазвичай використовуються змішані форми дій. Менеджеру важливо вміти розпізнавати початок можливого розірвання взаємин із тим, щоб у разі потреби або бажанні встигнути вжити заходів щодо збереження їх.

Щоб не доводити взаємини до розірвання, при розгляді конфліктних ситуацій краще віддавати більше, тобто поступатися. У більшості випадків інша сторона при цьому теж намагатиметься йти на поступки. В американському бестселері Зіга Зіглара наводиться такий приклад на цю тему: “Одна людина купила ферму. Коли приїхала на місце, то від старого господаря дізналася, що у нього були постійні конфлікти з сусідом щодо паркану на межі двох ферм. І коли новий господар підійшов до паркану, до нього відразу ж підбіг сусід і сказав: “Цей паркан на цілий фут заходить на мою землю”. “Добре, — відповів новий господар, — ми пересунемо цей паркан на два фути на мою землю”. “Але ж це більше, ніж треба”, — сказав сусід. “Нічого страшного, — відповів новий господар. — Заради доброго миру із сусідом не шкода двох футів землі”. “Це дуже благородно з вашого боку, — відповів фермер. — Але нехай паркан залишиться на старому місці” [109, с. 149]. Зав-

дяки тому, що кожна сторона виявила готовність до поступки, вони ліквідували конфліктну ситуацію і встановили доброзичливі стосунки між собою.

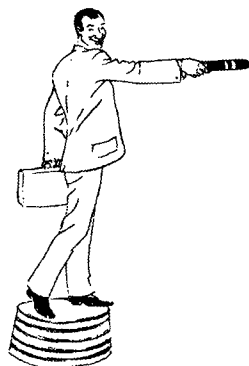
Психоаналітик Віктор Франкл у статті “Динаміка та цінності” пише, що “...людину цікавить передовсім не реалізація її “Я”, а реалізація цінностей та змістовних можливостей, котрі слід шукати, скоріше, в оточуючому світі, ніж усередині її самої. Вона визначає не лише свою долю, а й саму себе, оскільки формує та оформляє не лише шлях свого життя, але також своє власне “Я”. Відповідно до цього людина не лише відповідальна за те, що вона робить. Вона також відповідальна за те, якою вона є, тому що вона не лише поводить відповідно до того, якою є, а й стає такою, якою вона робить себе своєю поведінкою. Нарешті, людина стає такою, якою зробила себе сьогоднішньою із себе вчорашньої. Замість того, щоб повністю підкоритися будь-яким умовам, вона створює саму себе. Події та фактори — це ніщо інше, як сирий матеріал для таких самотворюючих дій, а людське життя є нерозривним ланцюгом таких дій. Вони є інструментами, засобами для досягнення мети, поставленої самою людиною. Людина повинна постійно актуалізувати цінності, реалізувати конкретний смисл свого власного існування”. Людина не просто є, стверджує В. Франкл, вона завжди вирішує, якою вона буде у наступний момент, і відповідним чином поводить. Але особистість принципово непередбачувана. Всі її передбачення ґрунтуватимуться на біологічних, психологічних або соціологічних впливах. Тому поведінка людини залежатиме від тих цінностей, котрі вона має в собі [348].

### *Питання для обговорення*

1. Що таке вплив і які способи впливу Ви знаєте?
2. Чим відрізняються такі способи впливу, як навіювання, наслідування, психічне зараження і що таке переконання?
3. Що таке маніпуляція та актуалізація і чим вони відрізняються між собою?
4. Назвіть механізми розуміння іншої людини.
5. Що таке взаєморозуміння та які прийоми рекомендуються для його досягнення?
6. Що таке бар'єри у спілкуванні та які бар'єри Ви знаєте, в чому їхня особливість?
7. Що таке спільна діяльність і чи завжди люди мають готовність до спільної діяльності?
8. Чим відрізняється команда від групи?
9. У чому полягає особливість психологічної сумісності в команді?
10. Що таке комунікативний конфлікт і чому його називають “нездоровим” спілкуванням?
11. У чому полягає механізм цивілізованого розірвання взаємин?

### *Для розгляду на практичному занятті*

Розподілити студентів на 3—4 групи, дати кожній завдання підготувати презентацію. Після виступів обговорити результати роботи кожної групи (насамперед, чи вдалося їм діяти як команді).



## ТЕМА 8

# ОСОБИСТІСНИЙ ВПЛИВ МЕНЕДЖЕРА НА КУЛЬТУРУ СПІЛКУВАННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Приклад має більше наступників, ніж резон.*

*Крістіан Бові*

*При наявності згоди незначні справи виростають, при незгоді — найвеличніші гинуть.*

*Гай Саллюстій Крисп*

- ✓ Поведінкові норми менеджера-керівника.
- ✓ Взаємини менеджера з клієнтами та партнерами по бізнесу.
- ✓ Вміння менеджера взаємодіяти з командою.

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### ЗНАТИ:

- стратегії та норми поведінки і спілкування менеджера-керівника в організації;
- сутність конфлікту, стилі поведінки його учасників та роль менеджера в попередженні або вирішенні конфлікту;
- особливості спілкування менеджера з клієнтами;
- сутність лідерства, лідерські якості менеджера;

### ВМІТИ:

- висловлювати критичні зауваження без образи для іншої людини;
- виступати посередником у конфліктній ситуації;
- знаходити шляхи для згуртування команди;
- використовувати прийоми для забезпечення зворотного зв'язку.

### Ключові поняття

Стиль поведінки керівника, конфлікт, мобінг, стратегії вирішення конфліктів, маркетинг взаємин з клієнтами, лідерство, зворотний зв'язок, комунікативна компетентність менеджера.

## 8.1. Поведінкові норми менеджера-керівника

Сучасного керівника, як зазначає П. Друкер, можна оцінювати за професійною майстерністю (класичний підхід) та стилем поведінки. Якщо *професійна майстерність* — це ті аспекти діяльності, які здійснюються завдяки використанню спеціальних знань, набутих у процесі навчання, то *під стилем поведінки* слід розуміти ті аспекти діяльності, яких людина набуває, самовдосконалюючись, — зокрема лідерство, цілісний характер, вміння взаємодіяти з іншими людьми та ефективно спілкуватися з ними [91]. Керівниками, як правило, стають менеджери, що мають для цього професійні знання та значний досвід роботи з людьми.

Рівень спілкування та взаємодії, корпоративної культури в організації багато в чому залежить від її керівників, визначається їхніми поведінкою і моральними якостями. Керівник, менеджер завжди перебувають у центрі уваги, їх знають усі, про них говорять, з них беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами. Соціальні очікування щодо керівника відбиваються на свідомості підлеглих, в їхніх установках. Відповідно до них підлеглі реагують (позитивно або негативно) на все, що стосується або порушує їхні інтереси, потреби, життєві цінності [104, с. 165—170].

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. При цьому було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість,

особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей виділяли такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи [329, с. 76—77].

Погляди самих керівників та їх підлеглих на те, які якості повинен мати керівник, протилежні. З аналізу літератури з питань практичного менеджменту можна зробити висновок: керівники цінують у собі найбільше професійні і ділові якості. Оцінка своїх особистісних якостей у них на другому плані, а критика на свою адресу — на останньому. А підлеглі, оцінюючи своїх керівників, на перше місце ставлять їхні особистісні якості, які в ситуаціях спілкування характеризують так: “зрозумілий у спілкуванні”, “викликає довіру”, “може співпереживати” [135]. Про *комунікативну компетенцію* керівника, менеджера можна говорити, якщо він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру [204, с. 784].

Необхідною умовою керівника є авторитет. У психологічних дослідженнях авторитет в основному аналізують як результат визнання права керівника на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності. Запорукою авторитету є значуща вираженість його ділових, моральних та інших якостей. Існує думка, що основу авторитету можуть становити волюві, інтелектуальні і характерні переваги. Проте зазначається, що такий авторитет виникає в організаціях з відносно



низьким рівнем самостійності її членів, підвищеним конформізмом, жорсткою ієрархією структури. Для збереження авторитету, особливо в сучасних умовах, необхідна успішна інноваційна діяльність, новітні досягнення, нововведення, а також комунікативна компетентність.

Менеджер, який став керівником, не повинен виявляти особистих симпатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Добре, якщо керівник посміхається іншому, має почуття гумору, гарно вдягнений, говорить чітко і зрозуміло. Вихований, інтелігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. При зустрічі з жінкою або людиною, старшою за віком, він теж вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй сісти. При цьому він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Якщо керівник не береже свій час, то його підлеглі тим паче не цінують свого та його часу. Керівник не повинен допускати грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

Добре відомий усім афоризм: ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як просте слово “дякую”. Але іноді працівники скаржаться на своїх керівників, що від них ніколи не почують слова подяки, та ображаються на це. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Проте якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Свого часу Лі Якокка говорив: “Коли керівник діє, підлеглі уважно за ним споглядають. Тому йому доводиться обережно вибирати кожне слово, кожную свою практичну дію” [407].

Методика американських учених К. Томаса і Р. Кілменна дає змогу менеджеру обрати одну із стратегій поведінки і спілкування в організації. Відомі такі стратегії [290]:

- *протистояння (суперництва)* — керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими;

- *партнерства (кооперації)* — керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей;

- *компромісу* — керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною;

- *уникнення* — керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при недостатній професійній його компетентності;

- *прилаштування* — керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у таких формах:

- *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже виділяється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури.

ри в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

- *дружній*. У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Для того щоб визначитись у тому, як будувати взаємини з підлеглими, керівник повинен насамперед усвідомити свої особисті мети й інтереси, відповісти на запитання: “Що я хочу від цієї організації”, а потім допомогти своїм працівникам усвідомити їхні цілі і вибрати такий спосіб управління ними, щоб найбільш ефективно реалізувались і цілі керівника, і цілі підлеглих, і мети організації загалом. Проте добитися того, щоб люди працювали на вас, повірили у вашу місію, прагнули досягти поставленої вами мети та ще й робили це творчо, — дуже складно. Основну проблему недостатньої професійної самореалізації людей, мабуть, слід вбачати в застосуванні стандартного підходу до кожного працівника всередині організації, в тому, що не беруться до уваги індивідуальність людини, її здібності, персональна модель поведінки. Основа успіху, скажімо, японських фірм — саме врахування і системне використання особистісних і групових якостей персоналу, грамотного поєднання притаманних людині прагнень, потреб, очікувань з інтересами фірми. Тому менеджер з персоналу в японських фірмах є другою фігурою після керівника фірми.

Якщо у кожної людини є свої інтереси, то слід виходити з того, що у менеджера і підлеглих вони теж будуть різними. Навіть за наявності однакових цілей інтереси можуть бути різними, якщо позиції, які ці люди займають в організації, не даватимуть змоги їм одночасно досягати своїх цілей. Якщо інтереси людей збігаються, то вони об’єднуються, якщо ні, то виникають конфлікти. Наприклад, якщо конфлікт інтересів виникає під час розподілу замовлень, грошей, влади, то спільний

інтерес перебуватиме у сфері виробництва або полягатиме в отриманні прибутків фірмою. Можна конфліктувати з приводу розподілу замовлень, а можна разом придумати спосіб збільшення їх кількості або домовитися про правила розподілу їх. Отже, управління інтересами можна будувати за принципом “виграв—програв”, а можна за більш ефективним принципом “виграв—виграв”. Відкрите управління інтересами дає можливість організації бути менш конфліктною. Водночас приховування інтересів призводить до певних негараздів між людьми і позначається на ефективності організації загалом. А. Моріта “Соні” (Sony) підкреслює: “Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками; сформувати ставлення до корпорації як до рідної сім’ї розуміння того, що у робітників та менеджерів — одна доля” [220].

У реальному житті менеджер за допомогою наказів, інструкцій, зборів, звітів (тобто формальних заходів) контролює лише 10 % всіх подій в організації, а інші 90 % контролюються через неформальні канали. Відомо також, що 90 % інформації про працівника менеджер завдяки отримує міжособистісному спілкуванню з ним (на рівні почуттів) [197, с. 165]. Регулярний відкритий обмін почуттями необхідний менеджеру для того, щоб своєчасно коригувати свої дії. Якщо враховувати інтереси підлеглих, то взаємодія з ними вибудовуватиметься за принципом “виграв-виграв”. До речі, менеджер набагато більше може навчитися від людей, які не погоджуються з ним, аніж від тих, що завжди сліпо погоджуються. Проблема полягає у тому, що перших ми слухаємо, як правило, мало, а других — забагато. Це не можна назвати хорошою стратегією, зокрема для самовдосконалення [353].

Досвідчені менеджери-керівники у тих випадках, коли зачіпаються особисті інтереси працівників, використовують популярний засіб досягнення взаємодії з підлеглими — шляхом залучення їх до вирішення проблемних питань. Відомий пси-

холог Олексій Миколайович Леонтьєв розповідав, як він на Уралі якось їхав на коні схилом крутої гори. На запитання, чому кучер у важкій ситуації відпустив віжки, той відповів: "Кінь сам все знає. Не треба ним керувати, він сам повинен підняти голову й побачити, як вибрати найкращий шлях. У такій ситуації треба йому довіритися". До цього О.М. Леонтьєв додав коментар: "Ось так і людиною не слід весь час керувати. Треба дати їй можливість самій розкритися. Для цього лише слід відкрити перед нею перспективу".

Якщо запитати менеджерів, чи завжди підлеглі виконують все так, як хотіли б, ставлячи перед ними завдання, то більшість з них відповість: ні. Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань є відсутність взаєморозуміння. Частина підлеглих, які не виконують розпорядження менеджера, роблять це не тому, що не зрозуміли, а тому, що не прийняли розпорядження, не погодилися з менеджером. Тобто є проблема в досягненні єдності у позиції менеджера та підлеглого. Для того щоб підлеглий прийняв позицію менеджера, слід показати йому, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принципам поглядів підлеглого, а навіть сприятимуть задоволенню певних його потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано приймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

Для того щоб дещо знівелювати негативну позицію підлеглого і викликати позитивні емоції, на тлі яких людина краще сприйматиме завдання, менеджер може використати деякі рекомендації психологів:

- не допускати знеособлюване звертання до підлеглого і з повагою використовувати його ім'я, яке є "найсолодшим звуком" для кожної людини;
- пам'ятати, що обличчя людини — це дзеркало взаємин. Те, що написано на обличчі, зазвичай більше збігається з

дійсним ставленням до іншого, аніж сказані слова. Тому слід звертатися до підлеглого з доброзичливим і приємним виразом обличчя, легкою посмішкою;

- використовувати компліменти, бо у підлеглого є потреба виглядати якомога краще, і приємні слова, сказані на його адресу, заохочують до виконання завдання;
- виявляти інтерес до позаслужбового життя працівника та бажання допомогти йому в разі потреби. Це викличе у людини розуміння, що до неї не байдужі і вона може розраховувати на допомогу. За такого розуміння підлеглий не просто виконуватиме завдання, а поставиться до нього відповідально.

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться вживати не дуже популярних заходів: критикувати підлеглих, робити їм зауваження або навіть звільняти їх з роботи. Кожного разу слід сім разів подумати, як це рішення позначиться на долі людини, на долі організації, на самому керівникові, на тих людях, з якими ця людина працювала чи буде працювати. І чим більше років працює менеджер, чим більший досвід має, тим важче приймає такі рішення. Найважче приймаються рішення про звільнення людини з посади. Є такі рекомендації спеціалістів щодо цього:

- дотримуватися завжди правил трудового законодавства у цьому питанні;
- не дозволяти повідомляти про звільнення найближчому керівникові. Це повинна робити людина, яка в організації відповідає за роботу з персоналом;
- не давати своїми словами людині зрозуміти, що її не люблять. Причину звільнення слід аргументувати недоліками в роботі чи тяжким становищем організації;
- не давати суперечливої інформації про причину звільнення людини;
- не казати нікому наперед про те, що людину буде звільнено, щоб не викликати бажання багато про це говорити;

- не попереджати про звільнення наприкінці тижня чи перед святом, у день особистого свята людини, під час хвороби її самої та її близьких;
- не вимагати відразу звільнити робоче місце (це треба зробити спокійно і за сприятливих умов);
- не чекати, що людина подякує за звільнення;
- отримати інформацію про працевлаштування звільненої людини.

На жаль, у менеджера часто бувають ситуації, коли інші люди (підлеглі) його підводять. Наприклад, менеджер готується до зустрічі з клієнтом, а тут виявляється, що частина отриманої ним від підлеглого інформації не відповідає дійсності. Який стиль поведінки буде результативнішим у такій ситуації — нагримати на винного чи розібратися зі схемою передачі інформації і виявити чому і де саме виникла плутанина? У першому випадку підлеглий приховуватиме справжню причину, у другому сам її виправить. Краще це робити у формі констатації ситуації, а не звертання до конкретної особи. Якщо зауваження зробити підлеглому у формі претензії, то це викличе у нього не бажання усунути помилку, а захисну реакцію. А це справі не зарадить. Наприклад, якщо хтось забув відправити важливий факс, то краще сказати: “На жаль, факс не було відправлено”. Для зміни ситуації слід говорити з підлеглим “у позитивному ключі”, пам’ятаючи, що результат має бути спрямованим на усунення проблеми. Наприклад, працівник не з’явився на нараду і не пояснив причину. Пам’ятаючи, що треба говорити не про особистість партнера, а про конкретну подію, можна констатувати факт: “Сьогодні на нараді обговорювалися плани дій на наступний тиждень, а Вас не було”. Потім доцільно висловити свою думку з приводу цього факту: “Я подумав, що з Вами щось трапилося”, цим самим закликаючи підлеглого пояснити причину своєї відсутності. Добре також висловити своє ставлення щодо самого факту: “Коли я зрозумів,

що Ви на роботі, і не попередили мене про можливу відсутність на нараді, я засмутився і розсердився”. За такого підходу людина відчуватиме свою провину і бажання наперед не робити подібного. Водночас оцінок типу “Ви — необов’язкова людина”, “Вам не можна довіряти” і т.п. не можна давати, бо вони викличуть у людини бажання захищатися й когось у чомусь звинувачувати. На закінчення треба висловити своє побажання з приводу факту: “Мені хотілося б на майбутнє, щоб наші домовленості виконувалися точно, а якщо з якихось причин Ви не зможете прийти або зробити, то повідомте мене про це заздалегідь (краще назвати коли і як само)”. Подібна бесіда не ставить підлеглого у незручне становище, йому не треба захищатися, тут немає маніпуляції з боку менеджера. Якщо він при цьому керується справедливістю, то підлеглий (хоча йому і не сподобається бути покараним) поважатиме менеджера тому, що у нього залишається впевненість у доброзичливості з його боку.

Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою:

- *допомогти ділу* — критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;
- *показати себе* — використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;
- *зведення рахунків* — той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;
- *перестрашування* — використовується як засіб завуалювати свою невпевненість;
- *упередження заслуженого звинувачення* — використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;

- *контратаки* — це негативна реакція на критичне зауваження;
- *отримання емоційного розряду* — деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід. Проте іноді виникають ситуації, коли людина постійно відчуває тиснення або переслідування іншої людини, через що відчуває себе ображеною і пригніченою. Такі ситуації називають *моббінгом*. Це поняття означає негативні дії однієї людини або кількох людей, спрямовані проти іншої людини. Такі дії можуть тривати досить великий відрізок часу і мають агресивний характер. Згідно з дослідженнями німецьких учених у такі ситуації потрапляють 3—4 % новачків, що приходять працювати в якусь організацію. Новачку не дають повної інформації, змушують виконувати найнеприємнішу роботу, його помилки спричиняють глузування. Моббінг найбільш поширений між працівниками одного рангу, але буває й у відносинах між керівником та підлеглим. Найчастіше переслідувачами стають люди, які не отримали визнання своїх талантів, мають певні проблеми у взаємодії з іншими людьми. Якщо моббінг триває значний час, то він завдає подвійної шкоди виробництву: переслідувач не може повністю присвятити себе роботі, а жертва не може зосередитися на ній і припускається нових помилок, частіше хворіє [37]. Тому менеджеру слід уважно аналізувати такі ситуації і своєчасно запобігати їм. Якщо цього не робити, виникає конфлікт.

**Конфлікт** — це зіткнення протилежних інтересів, несумісних одне з одним поглядів, норм і форм поведінки [229, ч. 1, с. 227]. Це психічний стан, зумовлений суперечностями проблем, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих або інших питань соціального чи особистого життя [104, с. 176].

Кожний конфлікт має зав'язку, розвиток, кульмінацію і розв'язок. Конфлікт починається з того, що поведінка однієї із сторін (окремої особистості або групи) порушує інтереси іншої сторони. За дослідженнями у менеджера 70—80 % діяльності знаходиться під тиском прихованих і відкритих суперечностей, ігнорування яких може призвести до конфліктів [28, с. 209].

Конфліктні сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру, керівнику. Вони витрачають майже 20 % свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15 % робочого часу менеджера. 80 % конфліктів виникають поза бажанням їх учасників [281, с. 168].

Приводом для конфлікту стає *інцидент*, навколо якого створюється *конфліктна ситуація*. Найчастіше в її основі немає проблеми, є тільки міжособистісні взаємини. Ще Ф. Ларошфуко зазначав, що конфлікти не тривали б так довго, якби була винною лише одна сторона. Ескалація конфлікту відбувається за такою схемою: міжособистісний конфлікт переростає (якщо не запобігати йому або своєчасно вирішити) у міжгруповий, а потім і у загальноколективний. Конфлікти можуть мати як конструктивний (коли їх розв'язання сприяє позитивному вирішенню якоїсь проблеми), так і деструктивний характер.

Серед стилів поведінки учасників у конфліктній ситуації виділяють такі [307]:

- *пристосування* — приводить до зміни своєї позиції, поступлення власними інтересами;
- *компроміс* — розбіжності у поглядах усуваються завдяки взаємним поступкам;
- *ігнорування* — намагання вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її;

• *суперництво* — відкрита боротьба за власні інтереси, вперте відстоювання своєї позиції.

Вирішити конфлікт — це означає усунути конфліктну ситуацію і вичерпати інцидент. Якщо цього не зробити, конфлікт поглиблюватиметься. Вміння визначити причини та межі конфлікту — запорука успіху у діловому спілкуванні менеджера. Є різні підходи до вирішення конфліктів, зокрема: *виграш* — *програш* — виграш досягається тільки за рахунок іншої людини; *програш* — *виграш* — при цьому власна установка на програш спричинює поганий настрій, образу, а потім і бажання помститися іншому будь-що); *програш* — *програш* — такий підхід виходить з позиції: хай мені буде погано, але іншому теж; *виграш* — *виграш* — має місце при продуктивному підході до конфлікту обох сторін, прийняте рішення при цьому є вигідним для обох. Це найефективніша стратегія, за якої обидві сторони діють як актуалізатори і це свідчить, що спілкування між ними відбувається на гуманістичному рівні.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою керівника. За даними досліджень, проведених російськими психологами, основні конфлікти зачіпають сферу виробничих стосунків між керівниками та підлеглими (про це заявили 80 % респондентів), конфлікти, що зачіпають міжособистісні взаємини становлять 20 %. У 60—80 % відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони покладають відповідальність на своїх керівників. 75 % респондентів покладають вину за те, що конфлікт має затяжний характер, на керівника і лише 15 % — на себе. До 30 % всіх конфліктів не знаходять свого вирішення [290, с. 160].

Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати. Найефективнішим засобом запобігання конфліктним ситуаціям є усунення з ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь та гідність людини. Важли-

вим є вміння уважного слухати іншого та виявляти до нього повагу, а також вміння ухилитися від суперечки, бо, як писав Д. Карнегі, у дев'яти випадках із десяти суперечка закінчується тим, що кожний з учасників ще більше, ніж раніше, стверджується у своїй абсолютній правоті. Д. Карнегі вважає, що не слід людині прямо вказувати, що вона не права, а краще сказати так: "Тільки подумайте, а я вважав інакше, але, можливо, я помиляюсь. Зі мною це буває. А якщо я помиляюсь, то поправте мене". Проти такого прохання ніхто заперечувати не буде [125, с. 136—138].

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Ті керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом пошуку та помилок, набуваючи власного досвіду. Один із них, директор Першого київського молокоза-

воду Нестор Дмитрович Поліщук вважає, що значно важче порівняно з оновленням старих приміщень, оснащенням підприємства найсучаснішим обладнанням доводилося і доводиться перебудовувати психологію людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку. Через це довелося розпрощатися з деякими спеціалістами, що досить успішно працювали за радянських часів, але не змогли пристосуватися до роботи в ринкових умовах. Важко відстоювати свої ідеї, своє бачення, свої підходи до роботи з відновлення майже вщент розваленого підприємства. Проте впевненість у своїх силах, віра у людей, з якими він почав відбудовувати підприємство, вміння спілкуватися та взаємодіяти з ними, допомогли вистояти у боротьбі за майбутнє. Сьогодні Перший київський молокозавод пропонує до 60 найменувань різноманітних видів молочних виробів, має своїх постійних покупців — до півтори тисячі щодня, включаючи і ті півсотні малозабезпечених родин, які отримують тут продукти безплатно. І в цьому незаперечна заслуга топ-менеджера заводу Нестора Дмитровича Поліщука.

Уже є перші спроби узагальнити якості та стандарти поведінки українських керівників нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими поки що опрацьовані недостатньо. На ранній стадії створення організації правила поведінки в ній встановлюються легко й просто. Проте з розширенням діяльності організації, значно збільшується кількість працівників у ній, а отже, клієнтів та партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника повинен відповідно змінюватися в напрямі деталізації етичних норм та правил.

## 8.2. Взаємини менеджера з клієнтами та партнерами по бізнесу

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: “Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?” Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними. Актуальність цієї проблеми навіть зумовила появу нової концепції — маркетингу взаємин з клієнтами. Вона передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера є ще одна важлива функція — взаємодія з покупцем [50, с. 32].

З літератури відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80—90 % доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема — утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. “Клієнти — це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона — джерело життя” — зазначав Шмінке Дон у своїй книзі “47 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника” [393]. За оцінками американських спеціалістів, лише 40 % поразок у бізнесі припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною

60 % є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз і яку ціну вони готові заплатити. Один з найбільш високооплачуваних торгових агентів США Френк Беттджер, аналізуючи причини відмови клієнтів від пропозицій, дійшов висновку, що тільки в 40 % вони мали суттєву причину утриматися від згоди, в інших випадках їх рішення не було остаточним і вони його могли змінити на позитивне.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами можна віднести:

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих “фокус-груп” з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;
- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Саме остання форма спілкування приваблює клієнтів найбільше і дає більш надійну інформацію для організації. Наприклад, американська компанія “Професіонал Експібітс Графікс” (Professional Exhibits Graphics) щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії Дін Вілер і вислуховує їх побажання. Як правило, до 95 % з цих побажань клієнтів задовольняються. Менеджер переконаний у тому, що варто витрати свій дорогоцінний час на таке спілкування, бо повернення або ошчасливлення клієнта принесе величезні дивіденди для компанії.

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності очікувань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику, зручність розташування філій

тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів.

“Це природно для переважної більшості менеджерів інтуїтивно бачити свій бізнес очима своїх клієнтів, — пише М. Портер. — Але потреби не перетворюються на свідому позицію, якщо вони не будуть підкріплені відмінним веденням бізнесу, потрібним для задоволення цих потреб” [265]. При цьому доцільно зосереджувати увагу на вивченні таких питань: з яких джерел клієнти отримують інформацію про організацію; які мотиви спонукали їх звернутися саме до цієї організації; що їм потрібно саме зараз; які нові види продукції чи якої якості послугу вони хотіли б отримати і як вони до цього ставляться; чи задоволені клієнти сервісом, що надає організація, які мають пропозиції щодо його поліпшення.

Оцінка клієнтом роботи організації, подальше співробітництво з нею залежать від того, як результати взаємодії з її працівниками збігаються з його попередніми очікуваннями. Обслуговування, яке не відповідає очікуванням, людина найімовірніше назве “поганим”. Обслуговування клієнтів — це особливе явище, яке значною мірою стосується сфери почуттів. Його не можна виміряти як звичайну річ, його зразок не можна показати покупцеві, до нього не можна доторкнутися. Той самий сервіс по-різному сприймається людьми, навіть одного культурного рівня. Водночас той самий сервіс сприймається по-різному тією самою людиною залежно від її настрою в момент отримання послуги. Та структура, зазначають відомі спеціалісти з маркетингу, при побудові якої не були прийняті до уваги почуття людей, що повинні приводити її в дію, навряд чи зможе виконати ту роль, якої від неї чекають [311, 219]. Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від стосунків з банком, становить 92 %, у тих, що мають незадоволення, але його не афішували, — 78 %. Якщо



клієнт звернувся до банку зі скаргою і має задоволення від отриманої відповіді, то рівень повторної купівлі для нього дорівнює 91 %, у разі незадоволення від відповіді рівень впаде до 46 %. З цього видно, що через незадоволеність діями менеджера клієнти можуть перейти на обслуговування до іншої організації. За даними англійських соціологів, 81 % незадоволених клієнтів, з якими менеджери банку розглядали конфліктні ситуації, залишилися задоволеними навіть тоді, коли питання було вирішене не на їхню користь. Але вони позитивно оцінили ту увагу, яку було виявлено до них [59, с. 79].

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70 % опитаних респондентів (понад 3000 осіб) змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери [73]. Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90 відсотків приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 відсотків — на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження взаємин. Для цього слід частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд [76]. Взаємодія між учасниками продажу-купівлі відбувається, зазвичай, у вигляді переговорів. При цьому важливим є ставлення клієнта до організації та до

її менеджерів. Відомо, якщо є до них довіра, рішення про купівлю приймається швидше.

Треба вміти розпізнавати нюанси в поведінці клієнта, коли він чинить опір у розмові про купівлю товару. Якщо клієнт не готовий до цього, то висловлює свої заперечення, бо йому важко сказати “ні”, але купувати він не хоче і навряд чи буде. Коли клієнт висловлює свої заперечення стримано й щиро, то це означає, що він має свої уявлення про товар, його якості і тоді необхідно дати додаткову реальну та об'єктивну інформацію. Якщо клієнт висловлює доречні критичні зауваження щодо предмета розмови, то це свідчить про те, що він знає вади цього товару, але водночас зацікавлений у ньому. У такому разі рекомендують дати можливість клієнту висловити свою думку, не говорячи йому, що він не правий. Менеджеру слід погодитися з деякими моментами, але не затримуватися на тих, які важко опротестувати. Далі розмову необхідно будувати, виходячи з того, що клієнт все-таки виявив зацікавленість до товару. Як правило, клієнт, який вирішив його купити, перейде на більш доброзичливий тон, про що свідчитиме його невербальна поведінка. Він стане спокійним і задоволеним, а внутрішня напруга, зумовлена необхідністю приймати рішення, у нього знижується.

Колишній віце-президент з маркетингу компанії IBM Ф. Роджерс пише: “Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, — це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: “Заждіть”. У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на іншій поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню

хвилину і без поважних причин відмінє зустріч або спізнюється, то яку думку про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконують його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу” [288, с. 93—293].

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше — точними у виконанні своєї обіцянки. Не можна демонструвати клієнтові свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, весь час виходячи в інші кабінети тощо. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийнято якесь рішення, то його треба дотримуватися. На всі телефонні дзвінки та листи необхідно давати обов’язкову, своєчасну і вичерпну відповідь. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників організації, так і клієнтів. Якщо таке ставлення буде з обох сторін, то й взаємини будуть приємними для кожної з них.

У відомих фірмах світу формується така лінія поведінки працівників, щоб, вступаючи у контакт з клієнтом, вони усвідомлювали себе єдиним у його очах представником компанії і при цьому знали, що від їхньої поведінки і від того, яке залишилося у клієнта про них враження, залежатиме його думка про організацію в цілому. Основне правило — дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від обсягів коштів на його рахунку. Роздратування та неприязнь, які викличуть у клієнта байдуже ставлення до нього з боку окремого працівника, можуть призвести до втрати вигідного клієнта. До того ж один невдоволений клієнт передає своє незадоволення в середньому дев’ятьом іншим, а вони, в свою чергу, ще іншим [161].

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дере-

во принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не слід при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витрачати 40 % коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60 % коштів та зусиль. Продаж — це спілкування між людьми, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними.

### 8.3. Вміння менеджера взаємодіяти з командою

Оскільки менеджер виконує свої професійні обов’язки, *використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей*, йому необхідно організувати їхню спільну діяльність і сформувати з них дієздатну команду, щоб вона швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла приймати нестандартні та ефективні рішення. Якщо менеджеру вдасться створити стійку команду, члени якої поділяють спільні цінності, матимуть достатній потенціал розвитку, набір компетенцій, то бізнес буде успішним. Тоді стане все можливим: знайти фінансування, продати новий продукт, запустити нове виробництво тощо. Якщо менеджер вважає себе членом команди, він впливає на неї більш ефективно. Відомо, що майже всі успішні ділові проекти починалися з формування групи однодумців, тобто людей, які знали, що вони хочуть, і разом це робили.

Для того щоб команда була зцементованою, можна використати такі поради:

- допоможіть створеній групі людей пережити перший спільний успіх;

- розвивайте почуття належності до групи, демонструйте, що згуртована група має більший потенціал;
- намагайтеся зміцнити довіру членів групи один до одного і, насамперед, до лідера;
- потурбуйтеся про те, щоб належність до групи приносила її членам радість, реалізувала їхні прагнення до нового, а також до престижу;
- підтримуйте віру людей у реальність вирішення поставлених перед ними завдань.

Досвідчений менеджер при постановці серйозних і відповідальних завдань завжди ретельно готується до того, як розподілити обов'язки серед членів команди. Для цього він ставить перед собою конкретні запитання і шукає на них відповіді, зокрема:

- які знання необхідно використати для виконання цієї роботи, який рівень компетенції повинен бути для цього (якщо ці знання має один конкретний працівник, то краще і доручити йому її виконання, а якщо жоден не має повної компетенції, то слід створити групу);
- скільки часу необхідно для виконання вказаного обсягу роботи — якщо роботи мало, то слід доручити одному працівникові;
- чи достатньо інформації для виконання роботи — якщо ні, то хто саме і як зможе отримати необхідну інформацію;
- чи взаємопов'язані окремі деталі (напрями) завдання — якщо ні, то яким чином їх розподілити, щоб забезпечити спільну роботу;
- чи всі залучені до роботи люди мають бути добре обізнаними про завдання та його деталі — якщо так, то яким чином довести цю інформацію до всіх і кожного окремо;
- які результати передбачається отримати внаслідок виконання роботи і як вони зачіпатимуть інтереси організації загалом та кожного учасника зокрема;
- як краще організувати взаємодію в команді.

Найчастіше, коли підлеглі починають сперечатися з приводу невиконання якоїсь спільної роботи, проблема полягає як в їх міжособистісних взаєминах, так і в “проколі” організаційної схеми чи інформаційного потоку: дублюванні функцій, відсутності системи персональної відповідальності або системи збирання та передачі інформації. Тому ці питання при постановці завдання повинні обов'язково розглядатися.

Працюючи в команді, менеджер повинен постійно піклуватися про рівень взаємодії та культури спілкування в ній. Є деякі рекомендації психологів щодо цього:

- спілкування в команді повинно мати завжди відвертий характер;
- воно має бути конфіденційним, тобто думки, висловлені в команді, без дозволу не повинні використовуватися в іншому місці;
- у команді обговорюється те, що хвилює її членів зараз, і саме ті ситуації, які складаються саме тут;
- оцінюється не людина, а її дії, пропозиції (не можна говорити: “ти балакун”, “твоя пропозиція нікуди не годиться”);
- не можна примушувати людину говорити те, що вона не хоче;
- слід виявляти інтереси кожного і підтримувати їх, якщо вони збігаються з інтересами всієї команди;
- необхідно забезпечити спільний пошук вирішення проблем, не відкидати жодну пропозицію як погану;
- кожен член команди має право бути вислуханим й отримати відповідь;
- має бути постійний зворотний зв'язок між кожним членом команди та її лідером.

Свого часу О. Суворов сказав: “Поганий той солдат, який не хоче стати генералом”. Перефразувавши цей вислів, можна сказати, що поганий той менеджер, який, формуючи команду, органі-

зовуючи спільну діяльність та взаємодію інших людей, не хоче бути лідером. Звичайно, не всякий менеджер може стати лідером, бо для цього потрібні відповідні природні якості, вміння та бажання. Проте прагнути до цього менеджер просто зобов'язаний.

**Лідерство** — це відносини домінування та підлеглості, впливу і направленості в системі міжособистісних стосунків у групі. Лідер — це особистість, яка має визнання та авторитет групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності і регулювати відносини, в групі [104, с. 157]. Згідно із загальноприйнятим визначенням лідерство є процесом, за якого один член групи (лідер), організовує і спрямовує діяльність інших на досягнення конкретної спільної мети [144, с. 159]. Теорія лідерських ролей розглядає лідерство як прийняття особливої ролі. Перша — це роль професіонала, що виявляється у розпорядженнях, наказах керівника; друга — роль “емоційного спеціаліста”, що розглядає людські стосунки. В оптимальній ситуації більш успішним буде той лідер, який зорієнтований на людей, бо він здатний впливати на їхню поведінку. Поняття “лідер” введено в соціальну психологію дослідженнями школи К. Левіна. Лідером може бути тільки той менеджер, який чітко розуміє поставлені групою завдання, засоби їх досягнення, має ціннісні орієнтації та норми, що збігаються із загальногруповими. Колишній прем'єр-міністр Великої Британії Маргарет Тетчер якось сказала, що лідером є той, хто знає, чого він хоче, і вміє донести свої цілі до оточення.

З лідерськими якостями люди народжуються, але треба, щоб ці якості були затребуваними життям і розвивалися. Є така притча на цю тему. Якось у Бога запитали: “Хто кращий за всі часи і в усьому світі воєначальник?”. Бог показав на маленького шевця, який сидів у підвалі та шив чоботи, і сказав: “Він”. “Чому?” — запитали у Бога. — “А якби він взяв колись у руки шаблю, то повів би за собою людей і став би чудовим воєначальником. Але він цього не зробив”.

Чим відрізняється лідер від менеджера? Менеджер планує роботу, бюджет та ін., а лідер вказує напрям; менеджер формує організаційну структуру і добирає персонал, а лідер добирає партнерів і союзників; менеджер контролює своєчасність та якість виконання прийнятого рішення, а лідер створює мотивацію тощо. Завдання менеджера — долати труднощі, завдання лідера — справлятися із змінами. Лідери оволодівають ситуацією, підкоряють собі обставини, що весь час змінюються, і можуть завдавати шкоди організації, тоді як просто менеджери підкоряються цим обставинам [381]. Лідери менше спрямовані на володіння формальною владою, на те, щоб керувати за допомогою наказів, розпоряджень, а більше спрямовані на мотивацію людей, запобігання конфліктам, вміння ставити чіткі й яскраві перспективні цілі. І роблять вони це завдяки використанню комунікативних навичок.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між менеджером і лідером, виникають ситуації, які можуть накладати відбиток на спілкування та взаємини в організації [192, с. 20], зокрема якщо:

- менеджер і лідер — різні особи, які не знаходять спільної мови, то це заважатиме успішній діяльності організації і гармонізації міжособистісних взаємин у ній;
- менеджер і лідер — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів уміють взаємодіяти, то організація працюватиме успішно, хоч іноді розбіжності у поглядах лідера та менеджера можуть негативно позначитися на загальній діяльності;
- менеджер і лідер — та сама особа. У такому разі команда працюватиме як єдине ціле, міжособистісні взаємини в ній вибудовуватимуться гармонійно.

За У. Беннісом, провідним експертом з питань культури бізнесу та лідерства, є чотири головні речі, які роблять лідери.

По-перше, вони керують і ставлять цілі. По-друге, створюють довірчі взаємини в організації, бо фактор довіри є своєрідним соціальним клеєм, який підтримує цілісність та ефективність організації. По-третє, формують загальний настрій, надію та оптимізм. По-четверте, діють й отримують результати, тобто не тільки приймають рішення, а й забезпечують виконання його [184].

В одній із відомих великих фінансових корпорацій було проведено дослідження щодо характеристики лідерських якостей менеджерів. У дослідженні взяли участь п'ять тисяч працівників, і вони віднесли менеджерів як лідерів до таких чотирьох груп [422]:

— *“нерішучий лідер”* — менеджери, які належать до цього типу, мають усі необхідні навички та здібності успішного лідера, однак їм бракує впевненості у своїй майбутній ролі. Головна проблема — страх потрапити у конфліктну ситуацію. До цієї групи було віднесено 20 % менеджерів. Для того щоб перетворити їх на сильних та ефективних лідерів, необхідно переконати їх у власній компетенції та надавати всебічної підтримки їхнім ініціативам;

— *“упевнений лідер”* — менеджери, які входять до цієї групи, абсолютно впевнені у своїх лідерських здібностях. Водночас поряд із достатньою кількістю амбіцій їм бракує почуття скромності та загальнолюдського співчуття. До цього типу належить майже 10 % менеджерів. Ефективний та постійний зворотний потік інформації щодо їхньої роботи допоможе їм усунути вказані недоліки;

— *“непомітний (асоціальний) лідер”* — менеджери цієї групи, зазвичай, є високообізнаними компетентними професіоналами, але вони в основному є інтровертами і тому мають проблеми зі створенням навколо себе дружньої ділової атмосфери. Через брак яскраво презентованої власної індивідуальності, їхні компетенції залишаються невизнаними в організації.

До цього типу належить майже 25 % менеджерів. Постійна робота над створенням персонального бренду допоможе їм компенсувати недостатність індивідуальної самовизначеності;

— *“роботоголік”* — найпоширеніший тип потенційних лідерів серед менеджерів — 45 %. Вони ставлять пріоритет роботи перед усіма іншими цінностями в житті. Зазвичай, вони є екстравертами, хоча їм бракує яскравої індивідуальності та перспективності комплексного бачення для того, щоб надихати інших. Їм необхідно постійно вказувати на те, що треба бути раціональним у фізичному, емоційному, духовному, родинному, діловому та соціальному житті.

Сучасні дослідження [144, с. 159] показали, що ефективні лідери відрізняються від інших людей за певними характеристиками, включаючи:

- *мотивацію до лідерства*: він хоче вести людей за собою і впливати на оточення;
- *когнітивні здібності*: лідери можуть обробляти та інтерпретувати великий обсяг інформації;
- *адаптованість*: лідери можуть легко адаптуватися до потреб своєї команди, до ситуацій, що змінюються.

Іноді лідера порівнюють з диригентом. З одного боку, він нічого не виробляє, бо компанія, як оркестр, що видає звуки, але з другого — саме від нього залежить, чи будуть ці звуки гармонійними. У лідера, як і в диригента, багато ролей, але всі вони зводяться до одного — спрямовувати дії інших до гармонії в діяльності. Лідер, як і диригент, повинен мати загальне і глибоке розуміння своєї справи; любити його, бути впевненим у ньому; задавати темп і динаміку всьому оркестру, ритм окремим його частинам; передавати енергію, натхнення, підтримувати баланс, адекватно оцінювати можливості всіх учасників процесу, бути дипломатом, мати хороший зворотній зв'язок, а особливо, відчувати, коли оркестранти грають добре

і не заважати їм. Це складне мистецтво творчого процесу управління організацією [389, с. 6—7].

Найвідоміші менеджери ХХ ст. сходяться на тому, що найважливішими цінностями лідера є: сумлінність, енергія, високий інтелект, упевненість у собі, готовність до сприйняття досвіду, професійна компетентність, емоційна стійкість, повага до людей, комунікабельність. Водночас вони підкреслюють, що лідерство — це не стільки риси характеру, скільки спосіб життя, тобто: по-перше, розуміння своїх особистих сильних і слабких сторін, а по-друге, прийняття ролі та обов'язків, завдяки яким встановлюються особливі стосунки з іншими. Крім того, вказується, що на формування культури лідерства впливають не тільки особистісні риси (індивідуальні особливості, мотиви, цілі, стиль управління), а й умови діяльності, зокрема макросередовище (політична система, рівень культури суспільства, економічний розвиток суспільства тощо) та мікросередовище (соціально-економічне становище організації, рівень її корпоративної культури, зв'язки з партнерами, клієнтами, державою тощо). Джон У. Гарднер зазначає: «Риси, необхідні лідеру, залежать від характеру здійснюваного ним керівництва, того середовища, в якому йому доводиться працювати, від його підлеглих і ще від багато чого іншого». На думку американських управлінців, лідери в новому ХХІ столітті повинні мати все те, що приносило їхній діяльності успіх раніше. Проте до цього слід додати і нові якості, які відповідатимуть вимогам швидкості, гнучкості, готовності до ризику, безперервної уваги до інтересів клієнтів та виходу на нові рівні комунікації всередині організації [183]. За підсумками дискусій та інтерв'ю з найбільш відомими й успішними лідерами у всьому світі виділено сім найважливіших напрямів лідерства, які потребують інноваційних перетворень відповідно до стилю ведення бізнесу у ХХІ ст. Це: 1) трансформація комунікацій; 2) зміна ставлення до людських ресурсів; 3) зміна мотивації; 4) зміна ставлення до команди; 5) зміна ставлення до організаційного

розвитку; 6) зміни робочого місця; 7) зміна структури. Як бачимо, на перше місце поставлено трансформацію комунікацій, зміну взаємин між людьми [161].

Лідери потрібні не тоді, коли все добре, а тоді, коли стає складною ситуація і вона потребує нестандартного підходу й сміливості взяти на себе відповідальність. Кажуть, що кожний менеджер може бути капітаном при хорошій погоді. Але тільки сміливий та відважний менеджер стане лідером у складних умовах і поведе свій корабель у часи потрясінь та негараздів. Справжній менеджер-лідер не зможе залишити організацію, якщо виникають труднощі, він стоятиме до кінця, намагаючись їх подолати [393]. Саме в кризових ситуаціях загартовуються, перевіряються і виявляються лідери. Для цього треба формувати впевненість у собі. На думку досліджених менеджерів, впевненість у перемозі — це вже її половина.

Щоб не відірватися від ситуації та команди, менеджер повинен постійно дбати про дієвість зворотного зв'язку. Іноді кажуть, що день, коли менеджер вищої ланки обіймає свою посаду, стає останнім днем, коли він може почути правду. **Зворотний зв'язок** — це інформація, яку отримують від інших людей під час спілкування і взаємодії з ними [144, с. 199]. Мета зворотного зв'язку для менеджера полягає в тому, щоб краще зрозуміти те, як сприймаються його дії і як вони впливають на поведінку інших людей. Якось було проведено такий дослід: три групи людей мали виконувати в лабораторних умовах ту саму роботу. При цьому першу групу менеджер постійно стимулював похвалою; на адресу другої — постійно робив зауваження, а третю групу — зовсім залишив без уваги. Виявилося, що найкращі результати були в першій групі, а найнижчі — у групі, до якої менеджер не виявляв уваги.

Для того щоб механізм зворотного зв'язку був найефективнішим, психологи [206] рекомендують говорити про:

- конкретні дії людини, а не її особистість;
- свої спостереження, а не висновки;
- те, що відбулося нині, а не в минулому;
- те, що буде цінним для людини, а не те, що принесе задоволення менеджеру;
- те, що людина зможе використати для себе.

Ніщо так не переживається людиною, як неповага до неї та травмування її почуття людської гідності. Водночас зворотний зв'язок, в якому фіксуються увага до людини та її позитивних якостей, має великий позитивний потенціал. Ще у XVIII ст. французький мораліст Ф. Ларошфуко писав: "Краса, розум, сміливість під впливом похвали розквітають, вдосконалюються і досягають такого блиску, якого б ніколи не досягли, якби залишились непоміченими".

Таким чином, лідерами менеджери стають тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей. Тим самим вони стверджують цінності організації та підтримують високий рівень культури спілкування і взаємодії. Культура і лідерство є двома сторонами однієї медалі в тому розумінні, що культури створюються лідерами, бо вони формують організації, команди чи групи. Якщо ж культура вже існує, то вона визначає критерії лідерства і відповідним чином виділяє можливих лідерів [383].

З огляду на викладене вище, можна зробити висновки, що: по-перше, обов'язковою компонентою професійної діяльності менеджера є його **комунікативна компетентність**. Це — знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти та оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них та ще багато чого іншого [229, ч. 1, с. 222]. І, по-друге, менеджер (особливо керівник, лідер) має великий особистісний вплив на рівень культури в організації. Якщо він спілкується з людьми на гуманістичному рівні, то, як правило, рівень культури спілкування, а отже, і корпоративної культури в організації буде високим.

## Питання для обговорення

1. Що розуміють під стилем поведінки керівника?
2. Яким чином рівень спілкування та взаємодії в організації, корпоративної культури загалом залежить від її керівників?
3. Як Ви розумієте афоризм: "Ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як просте слово "дякую"?"
4. Чому в японських фірмах менеджер з персоналу є другою фігурою після керівника фірми?
5. Як краще спілкуватися керівнику з людьми при вирішенні питання про їх звільнення з роботи?
6. Назвіть мотиви критики і розкрийте, як краще спілкуватися в кожному випадку.
7. Що таке конфлікт і конфліктна ситуація?
8. У чому полягають причини більшості конфліктів при спілкуванні в організації?
9. Назвіть стилі поведінки учасників у конфліктній ситуації і стратегії вирішення конфліктів.
10. Як слід менеджеру спілкуватися з клієнтами, щоб не втратити їх?
11. Як слід діяти менеджеру, щоб згуртувати команду?
12. Що таке лідерство і чим відрізняються між собою менеджер і лідер?
13. Що таке зворотний зв'язок і навіщо він потрібен менеджеру?
14. Що таке комунікативна компетентність?

## Для обговорення на практичному занятті

Розглянути на практичному занятті з елементами рольової та ділової гри тему: "Вас призначили керівником. Проведіть нараду з підлеглими і розкрийте стратегію та тактику своїх перших дій у цій ролі".



## ТЕМА 9

### ВПЛИВ ДІЛОВИХ КУЛЬТУР НА СПІЛКУВАННЯ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ

*Не роби іншим того, що, ти думаєш, вони можуть зробити тобі. Їхній смак може відрізнятися від твого.*

*Бернард Шоу*

- ✓ Поняття “ділова культура”.
- ✓ Типи ділових культур.
- ✓ Залежність ділової культури від менталітету народу.
- ✓ Встановлення ділових контактів з іноземцями.
- ✓ Бар’єри на шляху до взаєморозуміння представників різних націй.

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- сутність поняття “ділова культура” та “міжкультурна комунікація”;
- особливості західної та східної культури;
- типи ділових культур;
- сутність менталітету та його вплив на ділову культуру та менеджмент;
- бар’єри на шляху до взаєморозуміння представників різних націй;

### вміти:

- розрізняти ділові культури за факторами: співвідношення індивідуалізму та колективізму, дистанції влади, співвідношення мужності та жіночності в діях, ставлення до невпевненості та ін.;
- встановлювати ділові контакти з іноземним партнером відповідно типу його ділової культури;
- долати бар’єри на шляху до взаєморозуміння з представниками різних націй.

### Ключові поняття

Ділова культура, західна культура, східна культура, типи ділової культури (моноактивна, поліактивна, реактивна), менталітет.



## 9.1. Поняття “ділова культура”

У 1960 р. відомий американський дослідник М. Мак-Лухан (М. Mc. Luhan) вперше вжив вираз “всесвітнє село”, говорячи, що у світі дедалі більше нівелюються кордони між країнами [320]. Наша сучасність відрізняється від попередніх епох тим, що виникла і розвивається як світова бізнес-система, в якій тісно переплітаються процеси виробництва і торгівлі товарами та послугами різних країн. Активізується зовнішньоекономічна діяльність, розширюються торгівельні та інші зв'язки, створюються й активно працюють спільні підприємства.

Останнім часом досить популярною стає професія менеджера зовнішньоекономічної діяльності. Вона пов'язана із здійсненням зовнішньоекономічних операцій як в Україні, так і за її межами. Менеджери зовнішньоекономічної діяльності повинні:

- формувати політику, стратегію та тактику зовнішньоекономічної діяльності підприємства, політику ціноутворення на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- формулювати стратегічні й оперативні цілі і знаходити оптимальні шляхи їх досягнення;
- аналізувати, оцінювати та прогнозувати ефективну виробничу, збутову та рекламну діяльність організації на зовнішньому ринку, здійснювати маркетинг зовнішньоекономічної діяльності;
- реалізовувати фінансові програми, впроваджувати інвестиційні проекти спільно із зарубіжними партнерами та залучати інвестиції в українську економіку.

Аналіз свідчить, що в Україні багато вигідних зовнішньоекономічних проєктів залишилися нереалізованими через по-

милки у виборі виду міжнародного бізнесу, недооцінку різноманітних форм регулювання зовнішньоекономічної діяльності в країні, нечіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками та ін. Однією з найсуттєвіших причин провалу цих проєктів є відсутність у наших менеджерів знань та вмінь про те, як встановлювати контакти, враховувати національні та психологічні особливості іноземних партнерів, дотримуватися ефективної тактики ведення переговорів, індивідуальної бесіди, презентації тощо [129, с. 54].

В епоху глобалізації завдяки широкій доступності певних товарів та ідей локальні культури змінюються і кордони між ними стають прозорішими. Завдяки розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації відбувається процес інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру, тобто процес глобалізації культури. При цьому культура розглядається як сукупність ціннісних орієнтацій й поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні або групі країн і засвоєних більшістю [241, с. 114]. У міжкультурній комунікації вона виявляється у розширенні культурних контактів, запозиченні культурних цінностей та міграції людей з однієї культури в іншу. З огляду на це Організація Об'єднаних Націй, зокрема, проголосила 2001 рік Роком діалогу між культурами [67, с. 90].

Кожний народ має свою національну культуру. Її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній (мова, література, музика, живопис, релігія), так і в матеріальній (особливості економічного укладу, ведення господарства, виробництва тощо) сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами — це завжди

зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. Наприкінці 70-х років делегація Радянського Союзу перебувала в Індії з візитом і була запрошена на вечерю до одного бізнесмена. Коли радянські гості зайшли до нього в будинок, то побачили розвішані господарем під стелею численні свастики. Керівник делегації (ветеран Великої Вітчизняної війни) відразу виявив протест, причому зробив це в досить емоційній формі. У відповідь господар пояснив, що на Сході свастика із сивої давнини вважається символом щастя та благополуччя. Саме тому він і розвісив ці символи, бажаючи щастя та благополуччя гостям. Конфліктна ситуація виникла через нерозуміння історії та культури іншого народу [241].

Тим, хто працює у бізнесі і має бажання поширити свою діяльність в іншій країні, треба пам'ятати, що для досягнення успіху немає іншого шляху як вивчення мови, культури та історії народу цієї країни. Ті, хто недооцінюють це, можуть зазнати значних збитків, у тому числі й матеріальних, як це сталося з однією відомою британською компанією. Вона відкрила свої філії у трьох інших країнах і витратила на це 10 млн фунтів стерлінгів. Але через кілька років тільки одна із щойно відкритих філій завдала компанії збитків на суму майже в 100 млн фунтів стерлінгів. Річ у тім, що компанія не врахувала історичних та культурних особливостей місцевого народу і використала тут той самий підхід до реалізації товару, який добре сприймався в Англії, проте у цій країні не був сприйнятий [195].

Менеджеру слід виходити з того, що на процес укладання будь-якої міжнародної угоди обов'язково вплинуть національні культури країни походження та країни призначення товару. Так, наприклад, при просуванні російської моделі автомобіля "Жигули" на Захід довелося змінити назву на "Лада", бо французькою мовою перше слово звучить як "альфонс". "Дженерал Моторс" змінила назву своєї моделі "Нова" при експорті в іспа-

номовні країни, тому що іспанською це звучить як "не працює". Прикладом гнучкого пристосування до культурних традицій інших країн є історія із зображенням тигра — знаменитої емблеми фірми "Екссон". У деяких країнах для того, щоб він не виглядав агресивним, тигру зробили м'якіші форми, довгі вії і надали вигляду іграшки [201, с. 166—167]. Увага до культурних коренів та національних особливостей людей в інших країнах дасть менеджеру змогу передбачати та чітко уявляти, як вони реагуватимуть на наші пропозиції. Практичне знання базових рис культур інших народів (як і своєї власної) дасть розуміння того, як долати певні бар'єри у спілкуванні з представниками інших країн. Це вкрай важливо насамперед для тих організацій, які розпочинають зовнішньоекономічну діяльність.

Поняття "*культура*" у контексті взаємин з іноземцями визначається як стійка сукупність ціннісних орієнтирів і поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні та засвоєних особистістю. Сукупність різноманітних форм взаємин та спілкування між людьми і групами, що належать до різних культур називають *міжкультурною комунікацією* [67]. У процесі міжкультурної комунікації сторонам, які взаємодіють, доводиться стикатися з необхідністю осмислення іншої культури, яка має свої особливості. Сама установка на осмислення іншої культури принципово відрізняється від осмислення тих чи інших явищ своєї власної культури. Тут неможливими будуть спроби використати нормативно-ціннісну систему своєї культури, бо це призведе до негативних наслідків. І, навпаки, спроба осмислити чужу культуру характерними для неї способами теж принесе ті самі неправильні результати [67, с. 50, 142].

На ділові відносини на міжнародному рівні накладають відбиток дві основні культури — Заходу та Сходу. Основою західної соціокультурної системи є принципова автономія сімейних домогосподарств, наявність яких сприяє формуванню соціально-

економічної самостійності, повноцінного громадянського статусу та особистої гідності господаря-власника. Це привело Захід до перемоги принципів раціоналізму та індивідуалізму, утилітаризму та меркантильності, буржуазних відносин і парламентаризму, затвердження основних цінностей західної цивілізації: свободи, рівності, братерства, а також закону (права) та приватної власності. Східний шлях становлення цивілізації і розвитку визначається незмінним підвищенням ролі надобщинних органів влади та управління у всіх сферах життєдіяльності. Це було пов'язано з необхідністю організації колективної праці великих мас людей (виконання іригаційно-меліоративних робіт, побудова терас на схилах гір, зведення пірамід тощо). Держава тут залишає за собою лише загальний контроль над політичним, економічним, релігійно-культурним життям. Представники легалізованого приватного сектора перебувають майже в безправному становищі щодо всесильної бюрократії [254, с. 48—53, 100—122]. Тому *західна культура* концентрується на індивідуальності, ставить особистість в основу всього, підкреслює активне ставлення людини до всього, культивує раціоналізм, прагматизм, а *східна культура* в основу ставить відмову від особистості на користь певному абсолюту, культивує колективізм, інтуїтивне пізнання світу, увагу до медитації, самовпливу. Європейські держави будувалися “знизу”, азійські — “зверху”. В Європі соціальне становище людини визначалося її статусом як члена суспільства, в Азії — належністю до сім'ї, касты, клану. В Європі цінувалася свобода, в Азії — залежність, вміння підкорятися іншому; в Європі цінувалися такі якості людини, як мобільність та здатність до змін, в Азії — стійкість та прихильність традиціям [114]. Мабуть, ці культурно-історичні корені пояснюють багато в чому ті відмінності, які становлять основу західної та східної культур. Водночас, не зважаючи на всі політичні, національні і культурні відмінності та суперечності, людство фактично живе спільним життям, його окремі частини тісно взаємодіють між собою, Захід та Схід перебувають у безперервному та тісному спілкуванні [254, с. 122].

Якщо говорять про *ділову культуру*, то мають на увазі, що це набір загальнолюдських, загальногуманітарних базових цінностей і морально-етичних норм як фундамент взаєморозуміння і взаємодії представників різних націй, як основа для встановлення ділових контактів [195]. Тобто *під діловою культурою* розуміємо цінності та норми, що регулюють поведінку і діяльність людей у процесі виробництва та обміну під час переговорів та укладення угод на міжнародному рівні. І саме із загальнолюдських цінностей і морально-етичних норм слід насамперед виходити, спілкуючись з іноземцями. Проте ділова культура кожної нації має свої специфічні характеристики, пов'язані з певними психологічними та культурними особливостями, що впливають з її історії та розвитку. У будь-якій діловій культурі головний єднальний елемент управління розглядаються комунікації. Проте англійські менеджери тільки в 60 % випадків віддають пріоритет комунікаціям, американські — в 73 %, а японські — у 85 %. Саме японці вважають, що розміщення працівників одного підрозділу в різних приміщеннях заважає ефективному в реальному часі обміну інформацією між працівниками, а отже, негативно позначається на ефективності управління [320, 324].

Найвідоміші менеджери світу виходять з того, що розвиток і вивчення ділових культур стане одним із ключових аспектів конкурентоспроможності в майбутньому. Менеджери, які вміють розуміти, цінувати й ефективно мотивувати колег, що належать до різних культур, стануть найціннішим ресурсом у майбутньому.

## 9.2. Типи ділових культур

Деякі спеціалісти, зокрема Р. Льюїс, усі ділові культури, виходячи з національних, психологічних та інших особливостей народів, що їх дотримуються, поділяють умовно на три типи: моноактивні, поліактивні та реактивні [195, с. 24].

До *моноактивного типу культури* належать англосаксонські, германські та скандинавські народи (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи). Це культури, в яких прийнято планувати своє життя, організовувати діяльність у певній послідовності, займатися тільки однією справою у кожний конкретний момент.

До *поліактивного типу культури* належать романські, латиноамериканські, арабські та африканські народи (італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи, араби). Це культури людей, які є дуже комунікабельними, рухливими, організовують свою діяльність не за попередньо складеним планом, а за ступенем значущості того чи іншого заходу у конкретний момент.

До *реактивного типу культури* належать народи східної та південно-східної Азії (Японія, Китай, Тайвань, Сінгапур), а також Турція та Фінляндія. Це культури людей, які надають найбільшого значення ввічливості та повазі до співрозмовника, слухають його уважно й мовчки, обережно реагують на пропозиції іншої сторони.

Зазначені ділові культури відрізняються між собою, по-перше, системою прийнятих у кожній культурі норм, правил, форм, орієнтацій, установок та ставленням до трудової діяльності; по-друге, мовними особливостями, які позначаються на комунікативній поведінці партнерів по спілкуванню.

Голандський дослідник Г. Хофстеде, працюючи менеджером у транснаціональній корпорації IBM, яка на той час мала філії у 66 країнах світу, вивчав відмінності у ділових культурах цих країн. Він склав своєрідну “карту світу”, об’єднавши країни за типами провідних цінностей у чотири групи. До *першої групи* він відніс такі країни, як США та Англія, зазначивши, що в цих країнах визначальним є прагнення до особистісного успіху, благополуччя та самоактуалізації. До *другої групи* віднесено Японію, Німеччину, Грецію, латиноамериканські країни, де найбільше цінуються особиста безпека, благополуччя та старанна робота. До *третьої групи* увійшли Франція, Іспанія, Порту-

галія, колишня Югославія, Чилі, азіатські країни, в яких індивідуальне благополуччя менш важливе, ніж групова солідарність. У *четвертій групі*, куди увійшли Північна Європа та Нідерланди, особистісний успіх оцінюється як загальне досягнення і велике значення надається міжособистісним взаєминам. До цієї групи тяжіє Росія (*мабуть, і Україна?!*) [153, с. 23].

Провівши дослідження за спеціальною методикою, Г. Хофстеде дійшов висновку, що ділові культури в різних країнах найбільше відрізняються за такими факторами: співвідношенням індивідуалізму та колективізму; дистанцією влади; співвідношенням мужності та жіночності в діях; ставленням до невпевненості; простотою або складністю культури; відкритістю—закритістю [153, с. 250—256].

**1. Співвідношення індивідуалізму та колективізму.** Розглянемо ситуацію, в якій дві людини, що представляють різні країни і відповідно різні ділові культури, сперечаються між собою. Один з них стверджує: “Якщо всі люди вільні і поставлені в однакові умови, кожний піклуватиметься лише про себе. І всі будуть знати, що працюють на себе. А якщо всі будуть працювати з повною віддачею, то всі й будуть жити добре”. Це представник культури, де культивується індивідуалізм. Другий заперечує: “Не можна закривати очі на те, що багато знедолених людей. Багато з них не винні у тому, що не можуть знайти собі роботу і “місце під сонцем” у сучасних умовах. Якщо ми допомагатимемо ближньому, всім буде краще. Важливо, щоб всі жили добре, навіть якщо це дещо обмежить свободу та самореалізацію для когось з наших нових бізнесменів”. Це представник культури, де культивується колективізм. Термін “індивідуалізм” стосується тієї культури, де основою соціальної організації є родина (батьки та діти), термін “колективізм” — культури, де провідна роль належить комуністичним відносинам, а головною ланкою суспільства є сімейна спільнота в широкому розумінні [144, с. 120].

Типовими представниками країн, де культивується *індивідуалізм*, є США та Велика Британія. У країнах з високим ступенем індивідуалізму люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; наймання на роботу та кар'єра пов'язані тільки з особистісними якостями та здібностями; управління зорієнтовано на особистість, а не на групу; кожний орієнтується на особистісний успіх; суспільство має високий життєвий рівень та відзначається високим рівнем свободи преси. Тут індивідуальні цілі важливіші за групові. *Колективізм* культивується в Японії, інших країнах Азії, а також Південної Америки. Взаємини між людьми тут відрізняються щедрістю, взаємовиручкою, високо цінується гостинність. Групові цілі у цих країнах важливіші за індивідуальні. Росія тяжіє більше до колективних цінностей [153].

**2. Дистанція влади.** В одних культурах благом є тверда рука, яка і покарає, і допоможе, в інших — сильна влада сприймається як зневаження прав людини. Найбільша дистанція влади в Азії, колишній Югославії, Франції та деяких інших країнах. Тут велике значення надається статусу, походженню, належності до владних осіб. Ці культури характеризуються конформізмом, прислужливістю, авторитарністю. До цих культур тяжіє Росія. Не великою дистанцією влади характеризуються Німеччина, Англія, США, скандинавські країни. Тут людина оцінюється на підставі її особистих дій та досягнень (найбільше шанується та людина, що себе сама зробила). Дворянські корені або належність до владної сім'ї великого значення не мають [153].

**3. Співвідношення мужності і жіночності.** В одне українсько-американське меблеве підприємство за рішенням акціонерів на посаду фінансового директора було призначено американського менеджера. Це підприємство було створено на основі радянської меблевої фабрики, яка раніше добре працювала. Тому там продовжували працювати ті самі люди, хоч вони вже стали набагато старшими за віком. Останнім часом через зростання конкуренції прибутки фабрики почали різко пада-

ти. Американець відразу поставив вимогу перед українським генеральним директором про зміну начальника провідного цеху, обґрунтувавши її таким чином: "Начальник цеху вже старий і не може виконувати своїх обов'язків як слід, а тому наші акціонери втрачають прибутки. Я пропоную його звільнити і взяти на це місце більш молодшу, грамотну й енергійну людину, яку рекомендує кадрова агенція. На нинішньому місці роботи цей менеджер підвищив обсяг продажу на 30 %, про нього говорять, що він грамотний та ініціативний. Я впевнений, що призначення на посаду начальника цеху молодшої, кваліфікованої людини принесе користь фабриці і відповідатиме інтересам акціонерів". Вислухавши його директор-українець відповів: "Як можна звільнити людину, яка понад 40 років пропрацювала на фабриці? Звичайно, він вже людина не молодша та й часи нині інші, не завжди йому зрозумілі. Але він дуже чесна і працьовита людина, і його люблять люди. А Ваш кандидат може тільки тягнутися за великою платнею, а потім перейде до нашого конкурента. Хіба можна на таку людину покластися?" У цій ситуації директор — представник ділової культури з перевагою жіночності, американець — ділової культури з перевагою мужності.

До мужніх країн належать США, Австрія, Швейцарія, Німеччина, Італія, Англія. У цих країнах кар'єра і матеріальне благополуччя — основні показники успіху; найбільший комплімент "справжній чоловік"; люди живуть в ім'я роботи, а не працюють заради того, щоб жити; хороший керівник — той, хто сам приймає рішення. У цих країнах жінки, якщо й добиваються права відігравати соціальні ролі у суспільстві, за своєю стереотипи чоловічої поведінки, вони намагаються виявити силу, швидкість прийняття рішення, жорсткість у діях, тобто діють відповідно до чоловічого менталітету. У тих суспільствах, де в культурі переважає жіночність, соціальні ролі жінок і чоловіків збігаються. Тут домінують такі цінності, як якість життя, запобігання конфліктам, духовний розвиток,

турбота про слабших. Керівники (чоловіки і жінки) орієнтуються на безконфліктну групову роботу, консенсус, справедливу мотивацію. До жіночних культур відносять Нідерланди, Швецію, колишню Югославію, Росію. Росію навіть називають “Росія-матушка”, тоді як Німеччину — “Faterland” (земля батьків) [153].

**4. Ставлення до невпевненості.** Для культур одних країн характерним є максимальне прагнення уникнути непевності в усіх ситуаціях. Це країни Латинської Америки, Африки, Близького Сходу, Греція, Франція, Бельгія, Ізраїль, Японія, колишня Югославія. Для них характерним є високий рівень тривожності, велика турбота про майбутнє, опір змінам; тут більше довіряють думці експертів, аніж здоровому глузду та життєвому досвіду. Спокійно ставляться до невпевненості в США, Англії, Данії, скандинавських країнах. Для них характерними є схильність до ризику, низький рівень стресів, вміння йти на компроміси та ін. [153].

**5. Простота або складність культури.** До країн, які характеризуються простотою у ставленні до проблем, прийняття рішень, належать країни Африки, Латинської Америки, Близького Сходу. Ці культури відзначаються неповажливим ставленням до часу (звичайним явищем тут є запізнення), одночасним веденням кількох справ, розмитістю соціальних ролей. До країн, культури яких характеризуються складним ставленням до проблем, прийняття рішень, відносяться США, країни Західної Європи. Тут цінують кожну хвилину, одночасно ведуть тільки одну справу, соціальні ролі диференційовані [153].

**6. Відкритість — закритість.** Критерієм культури є високий рівень стабільності традиційних моделей поведінки та внутрішньогрупових взаємин, інтенсивність обміну і зв'язків із іншими культурами. У відкритих культурах спостерігається більша терпимість до відхилення поведінки людей від загальноприйнятих норм. У закритих культурах люди більш тривожні. Для них важливим є визначеність та безпека, розуміння намірів інших людей. До відкритих культур, наприклад,

належить Росія, а до закритих — народи Північного Кавказу, зокрема чеченці [153].

Дослідження, проведені в Києво-Могилянській бізнес-школі, показали, що в Україні існує велика “дистанція влади” і це не завжди допомагає робити бізнес, а іноді й просто заважає жити. У нас значно більша відстань між керівником і підлеглим, ніж у США. В Україні підлегли перед тим, як впровадити якусь інновацію, намагатимуться передбачити, якою буде реакція керівника. Друга особливість України, на яку відразу звертають увагу іноземці, — домінуючий колективізм. Звичайно, він не такий всеохоплюючий, як у Японії, але нам далеко до індивідуалізму американців. Іноземці зазначають, що для України високим є прагнення уникнути невпевненості. У різних установах людину змушують заповнювати багато довідок, листів, хоча ця процедура є неконституційною. Вона породжена відчуттям страху перед непевністю [289].

Будь-яка організація, що веде пошук країни для створення нових продуктів, свідомо чи ні робить вибір між культурами, бо саме національна культура може мати вирішальний вплив на розробку та впровадження нового продукту. Так, відомо, що японська технологія якості (Quality Funktion Deployment) зазнала фіаско в США через несумісність з американською діловою культурою, а саме через менш ефективну, ніж в Японії, командну роботу. Водночас високий ступінь індивідуалізму, мала дистанція влади, характерні для західних ділових культур, сприяють швидкому створенню нових ринкових продуктів. На початковій стадії розробки нового продукту позитивно впливає низький ступінь мужності та спокійне ставлення до ризику, невпевненості. Водночас високий рівень непевності є сприятливим на стадії впровадження нового ринкового продукту [214].

За ставленням до часу ділові культури поділяють на:

- *монохромні* (це скандинавські країни, Англія, Німеччина, США). Для них характерним є послідовність та концентра-

ція зусиль на одній справі в кожний момент часу. Жителі цих країн пунктуальні та прискіпливі в деталях;

- *поліхромні* (азіатські, латиноамериканські, арабські країни, південно-західна Європа). Вони непунктуальні (запізнюються на зустріч, до укладених контрактів ставляться як до проектів). У Латинській Америці, наприклад, розмовляючи з вами, господар буде одночасно робити багато інших справ, а ваша справа, яку можна завершити за 15 хвилин розтягнеться на цілий день. Проте тут важливими для себе вважають попереднє глибоке пізнання майбутнього партнера (його інтересів, хобі), пошук спільних знайомих тощо [195].

Характерним є ставлення представників різних ділових культур до початку ділових переговорів і відведення часу для підготовки до офіційної частини (тобто часу для Small talk) [217, с. 81]. Так, якщо в Німеччині, Фінляндії та США для цього відводиться 5 хвилин і витрачаються вони на представлення та розміщення учасників переговорів, то у Франції для формального представлення учасників і світської бесіди витрачається 15 хвилин, в Японії — 20 хвилин. В Іспанії, Італії учасники переговорів збираються із запізненням на 20—30 хвилин.

Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств здійснюється з конкретними фірмами, організаціями, концернами та ін. Тут, крім знання особливостей загальнонаціональної культури, менеджера, який розраховує на успіх, слід орієнтуватися і в типах їхньої корпоративної культури. Тип корпоративної культури іноземної фірми, організації, з якою доведеться мати справу менеджеру, визначається за допомогою трьох важливих характеристик: ступеня централізації управління; ступеня формалізації управління; об'єкта управління. На підставі цих характеристик виділяють чотири типи корпоративної культури, які мають такі умовні назви: “Сім’я”, “Керована ракета”, “Інкубатор”, “Ейфелева башта” (розроблено голландським ученим Фонсом Тромпенаарсом) [241, с. 118—120].

Для різних країн характерними є різні типи корпоративної культури організації:

- для Сполучених Штатів Америки та Канади — низький ступінь централізації та формалізації управління, а об'єктом управління визначено розвиток здібностей особистості. Такий тип корпоративної культури називають “Інкубатор”;

- для країн Північної Європи та Англії — низький ступінь централізації управління і високий ступінь формалізації управління, а об'єктом управління є вирішення певного завдання. Такий тип культури називають “Керована ракета”;

Типи “Інкубатор” та “Керована ракета” — це елітарні культури, де відстані між керівництвом та виконавцями незначні, ступінь централізації управління низький. Культура “Інкубатор” забезпечує створення найкращих умов для самовдосконалення та самореалізації особистості. При культурі “Керована ракета” відбувається максимальне делегування влади зверху вниз, здійснюється орієнтація на досягнення конкретного результату;

- для арабських країн, країн Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи, а також Росії — тип корпоративної культури, який називають “Сім’я”. Він визначається високим ступенем централізації управління, низьким ступенем формалізації управління, а об'єктом управління є реалізація вказівок зверху;

- для Німеччини та інших країн Центральної Європи — високий ступінь централізації та формалізації управління, визначення рольових функцій. Цей тип корпоративної культури називають “Ейфелевою баштою”.

Типи “Сім’я” та “Ейфелева башта” — це ієрархічні культури з обмеженим делегуванням влади. Тут високою є централізація управління, заформалізовані стосунки між людьми. При культурі “Сім’я” відбувається орієнтація на виконання вказівок зверху, ініціатива підлеглих повинна відповідати побажанням зверху. Культура “Ейфелева башта” характеризуєть-

ся чітко вираженою рольовою орієнтацією, здійсненням постійного контролю за виконанням функціональних обов'язків, перерозподіл яких не допускається.

Цікаво, що корпоративна культура в транснаціональних компаніях поширюється на контакти між материнською компанією та її філіями і дочірніми компаніями, тобто на всю внутрішню структуру ТНК. Саме в транснаціональних компаніях відбувається вплив західної корпоративної культури на українські підприємства, що входять до їх складу. Водночас у межах ТНК поширення єдиної корпоративної культури на підприємства, розташовані в різних країнах, пов'язано з певними труднощами через відмінності культур та звичаїв, стилів управління в різних країнах та відносинах керівників з персоналом, у прийнятті рішень, мотивації праці, у соціально-економічних умовах. Тип корпоративної культури в організації відповідає системі цінностей місцевого населення та їх стереотипам. Наприклад, в американських, канадських "Макдональдсах" усі працівники завжди посміхаються відвідувачам. У Росії, Україні працівники цих ресторанів так не посміхаються, бо це не відповідає українському та російському менталітету.

### 9.3. Залежність ділової культури від менталітету народу

Вважають, що ділова культура народу, у тому числі й культура спілкування, залежить від його менталітету. Часто менталітет характеризують як сукупність психологічних особливостей поведінки нації, що склалися історично. Соціологи, психологи та інші спеціалісти відмічають генетичні, історичні, навіть природо-кліматичні джерела цього явища, визначають його як "код", як "програму" дій і поведінки нації загалом та окремих її представників. Менталітет — це сукупність прий-

нятих і, в основному, схвалених суспільством поглядів, думок, стереотипів, форм і способів поведінки, яка відрізняє це суспільство від інших людських спільнот [255, с. 416—420]. Психологи [104, с. 465] розкривають менталітет як духовну основу людини, яка включає в себе суспільну самосвідомість і є засобом практично-духовного засвоєння світу. Поняття "менталітет" відображує складну систему основних уявлень людей, закладених в їхню свідомість культурою, мовою, релігією, наукою, етносом, спілкуванням.

Коли кажуть про національний менталітет, то під цим розуміють національний спосіб мислення, тобто те, як та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Менталітет формується протягом усього часу існування нації і виявляється в стереотипах поведінки, прийнятті рішень, традиціях і звичаях. Він має конкретно-історичний характер, відповідає певним періодам розвитку суспільства, визначає стереотипне ставлення до навколишнього світу та забезпечує можливість адаптації до нього людини. У свідомості окремої людини менталітет суспільства представлений такою мірою, яка залежить від активної або пасивної її позиції у громадському житті.

До структури менталітету входять: *по-перше*, система архетипів і домінуючі потреби; *по-друге*, знання, вірування, стилі мислення; *по-третє*, оцінки, норми, уявлення; *по-четверте*, форми і способи поведінки. Виявляється менталітет у стереотипах поведінки та спілкування [153, с. 213].

Менталітет народу, його ділова культура прямо та опосередковано впливають на сприймання іншого та самого себе, а також навколишнього світу, на мотивації, форми ставлення до інших та форми активності. Є дослідження, які порівнюють, як американська та російська ділові культури впливають на взаємини людей з навколишнім середовищем [153, с. 29—31]:

- за *сприйманням індивідуальності і самого себе* — в американській культурі схвалюється індивідуалізм; людина



сама вирішує власні проблеми і відповідає за себе і свої дії; в російській — людина орієнтується на групу, а відповідальність за вчинки залежить від загального сприйняття їх групою;

- за *сприйманням навколишнього світу* — в американській культурі людина відділена від природи, все складне може бути простим, все неамериканське — погане. В російській — людина залежить від природи, все просте є складним, все російське — погане;

- за *мотивацією* — в американській культурі особистість — це фрагмент цілісного і всі досягнення — результат власних зусиль; у російській — індивідуальність розглядається через цілісне; досягнення особистості залежать як від власних зусиль, так і від конкретної ситуації;

- за *формами ставлення до інших* — в американській культурі дружні зв'язки численні, але неглибокі і непостійні; взаємини між людьми неформальні і прямі; ролі чітко розподіляються серед членів групи. У російській — зв'язки більш постійні і глибокі; взаємини більш формальні і структуровані; визначальну роль відіграє формальний лідер; функції серед групи розподіляються нечітко;

- за *формами активності* — в американській культурі результат виправдовує способи його досягнення; рішення приймається індивідуально; за групові рішення відчуває відповідальність кожний член групи; робота і соціальне життя розділяються. У російській — процес більш важливий, аніж результат; рішення приймаються формальним лідером або ключовими членами групи; робота і соціальне життя змішуються.

Менталітет має значний *вплив на менеджмент і на культуру спілкування*, бо людина діє часто підсвідомо, виходячи із своєї ментальності. Наприклад, якщо людина звикла до групового життя, то вона діє й приймає рішення, спираючись на колектив. Якщо вона сповідує систему цінностей, яка ґрунтується на індивідуалізмі, то вона самотійно діє і приймає

рішення, спираючись на індивідуальні якості. Існує навіть *закон відповідності менеджменту менталітету*, який означає, що види, форми, системи менеджменту відповідають конкретним рисам національного характеру, конкретній ментальності. Відповідність між менеджментом і менталітетом обумовлюють стійку систему виробництва, нівелюють суперечності між керівниками і підлеглими, сприяють подоланню кризових ситуацій. Прикладом може слугувати економічний розвиток таких країн, як США, Франція, Англія та Німеччина. Водночас саме суперечності між менталітетом і менеджментом є однією з причин, що зумовлюють зародження та тривалість соціально-економічних криз у Росії та в Україні.

Наприклад, домінуючою рисою японського менталітету — є групізм. Це виникло історично, коли життя однієї людини залежало від підтримки її іншими і допомоги з їхнього боку. Японці кажуть так: “Фірма нас годує, ми їй всім зобов’язані і якщо треба, віддамо їй все, що маємо”. Японець вбачає сенс свого життя в колективі і тільки в ньому. Відомий такий випадок. У концерні “Мацусіта Денкні” робітника звільнили за те, що він розповсюджував комуністичну газету, але за рішенням суду його довелося поновити на роботі. Тоді керівництво концерну наказало збудувати біля прохідної невелику будку, де цей робітник мусив сидіти цілий день і нічого не робити, а зарплатню йому платили як і всій бригаді, в якій він раніше працював. Через місяць японця було відправлено до лікарні з тяжким психічним захворюванням. Основна причина — навіть не те, що він нічого не робив, а те, що він був вилучений з колективу [126]. Японські менеджери працюють з колективом, через нього впливають на особистість. І в цьому особливість японського менеджменту. До того ж, позитивним в японському менталітеті є те, що японці “вміють слухати” іноземців і переймати кращий досвід.

Протилежністю японському групізму є американці та англійці — індивідуалісти. Вони вважають, що своїм успіхом

зобов'язані тільки собі, рішення приймають індивідуально. Оптимізм та впевненість у собі — характерні риси для них. Американець, якщо навіть не знає, як це зробити, скаже: “Я беру це на себе”. Американські менеджери працюють не з колективом, а з окремими особистостями, використовують прагнення кожного американця до збагачення. Якщо японці вважають, що можна одночасно і співпрацювати, і конкурувати, то американці виходять з іншого: або співпрацювати, або конкурувати. Японці виходять з формули: “виявляй зацікавленість до всього, що навколо тебе”, американці — “не втручайся не в свою справу” [126].

Для російського менталітету характерним є тяжіння до крайності. Про це добре сказав один із російських поетів: “Коль любить, так без рассудка, коль грозить, так не на шутку, коль ругнуть, так сгоряча, коль рубнуть, так уж с плеча, коли спорить, так уж смело, коль карать, так уж за дело, коль простить, так всей душой, коли пир, так пир горой”. Можна пригадати деякі процеси в колишньому СРСР: якщо колективізація — то стовідсоткова (люди пам'ятають до чого це призвело у 1932—1933 р.!!!), якщо сіяти кукурудзу — то до Півночі, якщо боротися з пияцтвом, то знищили всі елітні виноградники (антиалкогольна компанія в СРСР наприкінці 80-х років завдала збитків на суму 150 млрд доларів), якщо комунізм будувати — то за 20 років (виступ Хрущова на XX з'їзді партії), якщо ринкову економіку ввести — то за 500 днів (програма Г. Явлінського). Якщо говорити про російську ментальність, то великий вплив на неї має географічне положення та расово-етнічна багатоукладність. І тому від Азії Росія перейняла форму групового мислення — групізм, а від Європи — індивідуалізм. І саме цей дуалізм створює основу російської ментальності. Росія посідає проміжне місце між “індивідуалізмом — колективізмом”. Ще М. Бердяєв зазначав “...суперечливість руської душі визначалась складністю руської історичної долі, зіткненням і протиборством у ній східного і західного елемен-

та” [126]. У Росії поряд уживаються працелюбство та лінощі, стійкість при досягненні цілі та безладність, прагнення до нового та догматизм, аскетизм і марнотратство, набожність та войовничий атеїзм. При контакті з культурами колективістського типу росіяни виявляють риси індивідуалізму — стриманість, холодність, індивідуалізм; при контакті з культурами індивідуалістичного типу — риси колективізму — комунікабельність, жертвовність, доброзичливість, колективізм тощо. Російські соціологи виділяють такі особливості ділової культури сучасних російських підприємців: схильність до маніпулювання, завуалювання цілей і власних інтересів; вирішення ділових проблем на рівні міжособистісних взаємин, що заміняють контрактні; прагнення до отримання швидкої вигоди; управлінська некомпетентність, що виявляється у невиконанні рішень, які приймаються; психологічні установки на диктат, тиск, жорсткість позиції і прагнення нав'язати свої умови [153].

Від менталітету народу багато в чому залежать корпоративні цінності, які формуються в організації. Прикладом можуть слугувати порівняльні цінності, на яких вибудовується американський та російський менеджменти та ділові культури (табл. 9.1) [153, с. 31—33].

З табл. 9.1 видно, що корпоративні цінності в американській діловій культурі сфокусовані на більш повне розкриття власних сил і можливостей людини. Мабуть, завдяки цьому американці мають більш високий рівень життя і більші досягнення. Специфіка ж російського менталітету будується на перевазі моральних цінностей над правовими, духовних над матеріальними. Життя людини залежить не стільки від її особистих зусиль, скільки від зовнішніх обставин, від долі. Це, звичайно, негативне ставлення до цінностей, до себе.

Беручи до уваги історичні, расові, географічні, культурно-морфологічні особливості менталітету українців, можна знайти “генетичне пояснення” специфіки світосприйняття та поведінки народу, який мешкає в сучасній Україні. Менталітет

Таблиця 9.1. Порівняльні цінності, на яких вибудовуються американський та російський менеджменти та ділові культури

| Ставлення до                                                            | Американська ділова культура                          | Російська ділова культура                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                       | 2                                                     | 3                                                                                                            |
| 1. <i>Планування</i>                                                    | Індивідуальність впливає на майбутнє                  | Життя йде заданим курсом, а особистість може робити вибір лише у межах своєї долі                            |
| 2. <i>Організаційного середовища, морального стану і продуктивності</i> | Людина може змінити і поліпшити навколишнє середовище | Люди повинні жити відповідно до навколишнього середовища, а не намагатися змінити його                       |
| 3. <i>Постановки цілей, розвитку кар'єри</i>                            | Людина повинна бути реалістичною у своїх прагненнях   | Ідеали понад усе, їх слід досягати, навіть коли цьому суперечить здоровий глузд                              |
| 4. <i>Мотивації в системі стимулювання</i>                              | Слід ретельно працювати, щоб досягти своїх цілей      | Для досягнення цілей потрібні не тільки ретельність, а й удача і час                                         |
| 5. <i>Переговори та угод</i>                                            | Взяті зобов'язання обов'язково повинні виконуватися   | Зобов'язання можна змінити, а обіцянки можна давати навіть тоді, коли немає реальних можливостей їх виконати |
| 6. <i>Довгострокового і короткострокового планування</i>                | Час — це гроші                                        | Час цінується мало                                                                                           |
| 7. <i>Лояльності та мотивації</i>                                       | Головний сенс життя працівника — організація          | Головне не організація, а група, з якою працівник себе ідентифікує                                           |

Закінчення табл. 9.1

| 1                                                          | 2                                                                                                                      | 3                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. <i>Тривалості роботи в одній організації</i>            | Роботодавець і працівник можуть обмежити свої відносини у часі                                                         | Робота на одному місці повинна бути довготривалою. Люди, які часто змінюють роботу, — несерйозні                           |
| 9. <i>Роботи в кількох місцях</i>                          | Можна працювати тільки в одному місці                                                                                  | Для елементарного виживання потрібно працювати в кількох місцях                                                            |
| 10. <i>Працевлаштування, просування по службі, нагород</i> | Кваліфіковані спеціалісти посідають найкращі місця, їм відкриті всі рівні керівництва                                  | Становище людини визначають особистісні якості, зв'язки, дружні стосунки                                                   |
| 11. <i>Кар'єри</i>                                         | Для того щоб просуватися по службі, треба багато працювати. Можна змагатися з іншими за просування на престижну посаду | Насамперед слід зберігати добрі стосунки з іншими. Змагання за просування на престижну посаду призводить до нестабільності |
| 12. <i>Прийняття рішень</i>                                | Зусилля спрямовуються на відбір потрібної інформації, інтуїтивний підхід не допускається                               | Тенденція збирати якомога більше інформації, навіть непотрібної. При прийнятті рішень переважає інтуїтивний підхід         |
| 13. <i>Інформації</i>                                      | Інформація повинна бути точною і достовірною                                                                           | Інформації повинно бути багато                                                                                             |
| 14. <i>Організації комунікацій</i>                         | Інформація про фірму доступна будь-якому її працівнику                                                                 | Інформація часто приховується для утримання влади                                                                          |
| 15. <i>Організаційних взаємин</i>                          | Кожний працівник висловлюється відкрито, незважаючи на те, що його думка не збігається з думкою інших                  | Висловлена думка повинна бути балансом власних та групових інтересів                                                       |

українців (у широкому, а не тільки власне етнічному розумінні) набагато більш скептичний та недовірливий, ніж свідомість росіян [186]. За своїм менталітетом західні області, безумовно, тяжіють до центральноєвропейської структури цінностей (орієнтація основної маси населення на малий та середній бізнес, індивідуалізм у поєднанні з умінням політично самоорганізовуватися, ідеал побутового комфорту та ін.). Водночас населення східних, південних, та значною мірою центральних областей України органічно поєднане з постросійсько-пострадянською культурно-ціннісною спадщиною, результатом чого є недовіра до приватної власності, великий колективізм за відсутності навичок політичної самоорганізації і відповідно іронічно-скептичне ставлення до політичних партій та їх лідерів, необлаштованість побуту, орієнтованість здебільшого на стандарти споживання 60—80-х років [254, с. 332—345]. Звичайно, на менталітет українців вплинуло те, що 300 років вони були під татарами, 300 років в Україні панували поляки, 300 років Україна перебувала в обіймах старшого брата — Росії. До речі, українця за кордоном (це описано в нарисах до історії української етнопсихології, виданих у 1993 р. у Мюнхені) сприймають так: українець — це інтроверт, з сильним відчуттям свого “я” і бажанням його самовияву; це — людина, в якій розвинене почуття власної гідності і яка прямує до знищення перешкод та обмежень власної свободи. Українці виявляють сердечність, незлопам’ятність, співчуття до ближнього, бажання надати допомогу скривдженім. Вони шанують традиції, закладені минулими поколіннями, поважають сім’ю, громаду. Водночас українці пасивні, заздрісні, мають розсудливий холодний аналітичний розум і не дуже зважають на великі спільноти” [282, с. 50].

У журналі *Business-communication* (2003. — № 16) опубліковано інтерв’ю з менеджером Інною Гертсберг, що успішно працювала в компаніях США та Канади, а потім була запрошена на роботу в одну з відомих українських організацій. Вона

так порівнює залежність українського менеджменту від українського менталітету: “Особливість українського ринку в тому, що він не готовий до західних підходів ще й в плані ділової культури. Вона зорієнтована на міжособистісні відносини. На Заході, якщо у людини є власні професійні думки щодо чіткої ідеї, вона їх чесно висловлює, і міжособистісні стосунки при цьому залишаються такими, як і були до цього, навіть якщо зауваження були критичними. В Україні зауваження по роботі сприймаються як особиста образа. При цьому часто кажуть не все так, як думають. Тут не можуть від чогось відмовитися заради творчої праці і не вміють працювати так, щоб творчість стала частиною життя кожного працівника. Більше того, творчість не підтримується і творча людина займається своєю справою винятково заради самореалізації. Незрозумілим є і те, чому тут постійно спізнюються. Не можна розраховувати на людей, які не цінують час”. Витоками конфліктів між діловими культурами України і Заходу є те, що менеджери-іноземці, зокрема американські, не досить повно вивчають, а отже, і використовують у практиці менеджменту на території України елементи і характеристики її національної культури та менталітету, не враховують відмінності, які існують у семантиці, діловій термінології і діловій мові [33]. Менеджерів, які приїждять із Заходу, часто дивують грубощі у стосунках українців. Але потім вони зазначають, що через деякий час бар’єр зникає і відбувається споріднення з українцями душею. Відзначається, що здатність українців до глибокого спілкування — велика перевага, яка допомагає створювати сильні й ефективно діючі команди [289].

Українському менталітету відповідають найкращі риси і японського, і американського менеджменту. Частина людей в Україні працює на одному підприємстві все життя (і така тенденція заохочується), а інша частина часто змінює місце роботи. У нас могли прийняти на роботу людину не за фахом, тобто не завжди переважала спеціалізована діяльність. Застосову-

ються і формальні, і неформальні механізми контролю, колективне та індивідуальне прийняття рішень. Нашій системі управління більше притаманна індивідуальна відповідальність. Офіційно вважають, що людина вирішує все, водночас вона розглядається “як гвинтик” [192]. Останнім часом і в Росії, і в Україні відбувається рух до зростання індивідуалізму з орієнтацією на особистість, тобто потяг до американського та північноєвропейського менталітету. Проте часто українські організації, звертаючись до найкращих зразків світового досвіду та намагаючись їх перейняти, не завжди чітко усвідомлюють, наскільки запозичені методи співзвучні особливостям українського менталітету. Через це далеко не завжди запозичений досвід в Україні дає позитивні результати. Менеджерам України слід виявляти і розуміти, на яких принципах будувався чужий успіх й орієнтуватися на них, використовуючи методи, прийнятні до українського менталітету. Співпрацюючи з іноземними компаніями, важливо не ігнорувати специфіку своєї національної культури, виробляти свій національний підхід до менеджменту та бізнесу.

#### 9.4. Встановлення ділових контактів з іноземцями

Будь-які ділові контакти з іноземними партнерами складаються із таких фаз [65]: підготовка контакту; програмування контакту; реалізація контакту; прийняття рішення, підбиття підсумків контакту. Для того щоб діловий контакт з іноземцями був успішним, слід планувати та реалізовувати кожну його фазу, виходячи із розуміння специфічних особливостей кожної з культур. Представники різних країн поводитимуться на різних фазах встановлення контакту відповідно до особливостей своїх ділових культур.

Так, на першій фазі — *підготовка контакту* — представники *моноактивної культури* (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи) використовуватимуть найбільш достовірні джерела інформації, щоб уникнути неправильного трактування фактів. Представники *поліактивної культури* (італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи, араби) орієнтуватимуться на отримання попередньої інформації під час особистих зустрічей та бесід. Представники *реактивної культури* (японці, китайці, турки, фіни) попередньо вивчать бази даних та друковану продукцію й уважно слухатимуть партнерів.

На другій фазі — *програмування контакту* — представники *моноактивної культури* будуть зосереджені тільки на цій справі і виконуватимуть усі дії в чітко заплановані терміни; *поліактивної культури* — зневажливо ставитимуться до попередньо розроблених планів та інструкцій, у тому числі до обумовлених термінів, виконуватимуть кілька справ одночасно; *реактивної культури* — плануватимуть розгляд пропозицій на кількох циклічних етапах, накопичуючи інформацію та досвід від етапу до етапу.

На третій фазі — *реалізації контакту* — представники *моноактивної культури* дотримуватимуться накресленого плану (графіку, схеми) дій відповідно до інструкцій і вимагатимуть цього від інших. Основний спосіб комунікації для них — діалог. На переговорах вони поведуться спокійно, не зловживають невербальними засобами, є активними й терплячими слухачами. Комфортний простір для їхнього спілкування повинен бути не менше ніж 1,2 м. Представники *поліактивної культури* намагатимуться встановити міжособистісні взаємини, реалізувати неформальні зв'язки. Основний спосіб комунікації для них — діалог, але при цьому поводитимуться емоційно, багатослівно, використовуватимуть багато жестів та міміки. Комфортний простір для їхнього спілкування — 0,5 м. Представники *реактивної культури* поводитимуться ввічливо та з повагою до інших з огляду на статус учасників перего-

ворів, будуть уважними слухачами. Основний спосіб комунікації — монолог — пауза — роздуми — монолог. Вони не допускають багато жестів, бурхливих проявів емоцій, уникають прямих поглядів. Комфортний простір для їхнього спілкування — 1,2 м.

На четвертій фазі — *прийняття рішення, підбиття підсумків* — у представників *моноактивної культури* рішення приймається керівником, який спирається на колективну роботу підлеглих; у представників *поліактивної культури* важливу роль відіграють статус, вік, репутація і нерідко матеріальний стан учасників спілкування і при прийнятті рішення враховуються як перспективи розвитку компанії, так і вигода для владних сімей. Представники *реактивної культури* використовують патерналістський метод прийняття рішень, пріоритетними для них є довгострокові цілі.

Готуючи презентацію свого товару і запрошуючи на неї іноземних гостей, менеджер повинен уявити собі, як поводитимуться представники різних країн, і знайти для себе відповіді на такі запитання:

- що викличе увагу до презентації: у представників *моноактивної культури* — подання інформації про товар з гумором; у представників *поліактивної культури* — попередній особистісний контакт; у представників *реактивної культури* — інформація про хорошу ціну;

- що приверне увагу до вас і товару: у представників *моноактивної культури* — вміння подати технічну інформацію про товар з гумором і підкресленням сучасного його вирішення; у представників *поліактивної культури* — ваша риторика; у представників *реактивної культури* — імідж зышої компанії;

- як включаться в обговорення: представники *моноактивної культури* поставлять конкретні запитання щодо експлуатації, поставок; представники *поліактивної культури* переби-

ватимуть інших, говоритимуть самі; представники *реактивної культури* слухатимуть мовчки;

- що може справити на них враження: у представників *моноактивної культури* — вміння нав'язати товар; у представників *поліактивної культури* — вміння спілкуватися поза презентацією; у представників *реактивної культури* — манера поведінки та зовнішній вигляд;

- час, який слід відвести на презентацію — для представників *моноактивної культури* — 30 хвилин; для представників *поліактивної культури* — 10—15 хвилин; для представників *реактивної культури* — 1 годину.

На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії. Так, характерним для поведінки представників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психологічних особливостей є [171]:

- для *американців* — прагнення обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, не дуже офіційна манера ведення переговорів. Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Професіоналізм представників американських делегацій, звичайно, високий, і поводяться вони при прийнятті рішень відносно самостійно. Люблять приймати пакетні рішення, вміють торгуватися, виявляють настійливість у досягненні своїх цілей;

- для *англійців* — прагнення вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Тому вони мало уваги приділяють підготовці до переговорів, ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагу-

ють на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації;

- для *французів* — приділення попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але вони менш вільні при прийнятті рішень і пов'язані наданими їм інструкціями. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Вони прагнуть використовувати французьку мову як офіційну під час переговорів;

- для *німців* — бажання вести переговори тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання. Німці дуже пунктуальні, додержуються суворої регламентації поведінки. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах;

- для *китайців* — чітке розмежування окремих етапів переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувають свої пропозиції, вміло використовують чужі помилки. Остаточні рішення приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом. Велику увагу приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску;

- для *японців* — ввічливе ставлення до учасників спілкування, прагнення уникнути зіткнення позицій під час офіційних переговорів. Вони йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Приділяють велику увагу розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються). Особливістю є групова солідарність, вміння працювати в команді. Представники делегацій рішення самі не приймають, обов'язково його погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу;

- для *представників арабських країн* — увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не приділяє уваги. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через їхню звичку торгуватися, а також тому що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати;

- на думку зарубіжних спеціалістів, *представники Росії та інших країн Співдружності*, на переговорах часто звертають увагу на загальні питання і мало уваги приділяють тому, як їх реалізувати. У них переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення.

## 9.5. Бар'єри на шляху до взаєморозуміння представників різних націй

Спеціалісти виділяють такі бар'єри на шляху до взаєморозуміння з іноземцями (320):

— **різне сприйняття інформації в контексті своєї ділової культури.** Це відбувається тому, що поведінку людей іншої культури ми часто пояснюємо нашою культурою, а це неправильно. Наприклад, *американець* — керівник каже *греку* підлеглому: “Коли ви думаєте закінчити звіт?” Цим запитанням *американець* запрошує грека взяти участь у прийнятті рішення. У *грека* це не прийнято, і він ставить запитання: “А коли це потрібно?” *Американець*: “Це Вам краще знати, бо Ви робите звіт”. Але *грек* у цьому вбачає намагання *американця* перекласти на нього відповідальність за прийняття рішення і навмання каже: “10 днів”. *Американець* розуміє, що за 10 днів зробити неможливо, і додає час: “Давайте за 15 днів”. *Американця* здається, що він запропонував вигідне вирішення проблеми, але *грек* цього не розуміє і сприймає це як наказ началь-

ника, для якого згода від підлеглого не потрібна. Оскільки підготовка звіту потребувала 30 днів, то через 15 днів звіт, звичайно, не був готовий. Як на це реагують американець та грек? *Американець*: “Пройшло 15 днів, де звіт?” Він думає, що греку буде соромно, тому що він порушив домовленість. *Грек* думає, що керівник не компетентний, бо не знає, що для звіту потрібно 30 днів, і тому каже: “Звіт буде готовий завтра”. *Американець*: “Але ж ми домовилися, що він буде готовим сьогодні!” Але *грек* не підписував ніякого контракту, а просто виконував нерозумний наказ некомпетентного керівника, тому він розсердився і сказав: “Ось моя заява, я йду від вас” (він не зустрічав такого тупого керівника, який не знає, скільки часу треба для складання такого звіту). Але *американець* здивувався: “Я зовсім не розумію, чому Ви йдете”. У цьому простенькому діалозі видно, що бар’єром до розуміння представника іншого народу є незнання його ділової культури;

— **мовні бар’єри, використання сленгів**. Якщо японець каже “нехай”, то це зовсім не означає, що він з вами погоджується. Це лише знак, що він уважно вас слухає;

— **національна стереотипізація**. У людини звичайно викликає образ, коли підводять всіх людей певної національності під один, як правило, негативний образ: “усі євреї хитрі”, “усі росіяни — п’яниці”;

— **етноцентризм** — протиставлення однієї нації іншій як більш розумній, багатшій тощо;

— **різне розуміння невербалики**. Якщо, наприклад, закинути ногу на ногу під час розмови в Таїланді, то це може призвести до негативних наслідків, бо у тайців ноги вважаються найбільш брудною частиною тіла, тому такий жест — образа;

— **притаманний народу порядок спілкування**. Американці чи європейці можуть під час розмови переходити з одного предмета обговорення на інший. Але для людини східної — це незрозуміло і викличе підозрілість;

— **пізнавання партнера**. Для представників поліактивної культури потрібен час для попередніх контактів і пізнання (зустрічі в неофіційних умовах, спільні знайомства тощо);

— **дотримання ритуалів**. Якщо для людей європейської та американської культур обмін візитками є досить формальним актом ввічливості, то для японця — це серйозний ритуал, в якому виявляються щирість та доброзичливість ставлення;

— **відповідність формального та реального змісту**. У кожного народу, наприклад, є ідіоми, які іноземець не може зрозуміти;

— **ставлення до часу**. Для євро-американського менеджменту дотримання визначеного часу є важливим, бо вони виходять з того, що час — це гроші, а для народів поліактивної культури — ні, бо вони нагадування про час сприймають як намагання підштовхнути до швидких, але непродуманих дій;

— **дотримання норм моралі, звичаїв, традицій**. Ігнорування може спровокувати конфлікти. Не випадково М. Тетчер, перебуваючи в Саудівській Аравії, постійно носила капелюшок з густою вуаллю, що прикривала її обличчя. Цим вона демонструвала повагу до місцевих звичаїв щодо появи жінки серед чоловіків;

— **розуміння середовища**. Для європейської та американської культури бізнесу переговори в офісі єдино можливі, а в Латинській Америці вони можуть вестися навіть у ресторані. Північні американці спілкуються на значно більшій відстані, аніж південні американці.

Менеджеру, для того щоб успішно долати при спілкуванні з іноземцями ці та інші бар’єри на шляху до взаєморозуміння, необхідно:

• по-перше, поважати історію, традиції та культуру народу, розуміти як ті чи інші національні психологічні та культурні особливості позначаються на менеджменті конкретної країни, конкретної корпорації, враховувати це в своїй діяльності;



- по-друге, розвивати в собі постійний інтерес до вивчення культури того народу, з представниками якого доведеться мати справу.

Вміння визначати, до якого типу ділової культури належить компанія ваших партнерів, які поведінкові особливості характерні для цієї країни, як вибудовуються в ній стосунки між людьми, як ставляться до часу і як це впливає на менеджмент — допоможе менеджеру вибрати правильну лінію поведінки і сприятиме його успіху в бізнесі на міжнародному ринку. Особливе значення це має для транснаціональних компаній. З одного боку, різні ділові культури можуть стимулювати спільні зусилля і сприяти накопиченню колективних знань, впровадженню кращого досвіду. Водночас бар'єри у спілкуванні, зумовлені національними, культурними і мовними відмінностями, нерідко заважають окремим підрозділам спільно працювати. Керівництву таких компаній, її менеджерам слід докладати чимало зусиль, щоб пом'якшити негативний ефект таких бар'єрів, щоб використовувати переваги для створення нових ідей і перетворення їх на джерело прибутків.

Менеджери із світовим ім'ям, керівники найбільш успішних транснаціональних компаній вважають, що вивчення різних ділових культур — це не просто хороша ділова практика, а один з ключових аспектів конкурентоспроможності в майбутньому. Вони підкреслюють, що повага до культурних відмінностей між людьми — одна з найважливіших якостей успішного глобального лідера.

### **Питання для обговорення**

1. Що таке ділова культура і які типи ділової культури Ви знаєте?
2. Чим відрізняються між собою різні типи ділової культури?

3. Чим відрізняються між собою західна та східна культури?
4. Які країни культивують індивідуалізм, а які колективізм?
5. Які країни належать до мужніх і які до жіночих?
6. Як поділяють ділові культури за ставленням до часу?
7. Як ставляться представники різних ділових культур до початку ділових переговорів?
8. Назвіть типи корпоративної культури і країни, до яких вони належать, а також основні відмінності між ними.
9. Що таке менталітет і як пов'язаний з менталітетом менеджмент?
10. Назвіть фази ділового контакту з іноземними партнерами.
11. Що приверне увагу на презентації товару представників моноактивної, поліактивної та реактивної культур?
12. Назвіть бар'єри взаєморозуміння у спілкуванні з іноземцями.

### **Для розгляду на практичному занятті**

Обговорення ситуацій про взаємодію представників різних ділових культур.

### **Ситуація для обговорення**

Одна американська компанія почала займатися переробкою деревини та торгівлею лісоматеріалами і в зв'язку з цим шукала собі українського партнера. Один із працівників цієї компанії Сергій Дідич, емігрант, приїхав в Україну на пошуки партнера і для первинної розробки проекту. Він спинив свою увагу на нещодавно приватизованому ліспромгоспі у Закарпатській області. Власником його був колишній номенклатурний керівник, інженер за професією, 58-річний Степан Гордієнко.

Під час першої зустрічі Дідича з Гордієнком (за добре накритим столом) вони у загальних рисах обговорили план зі створення СП. Дідич подарував Гордієнку кілька невеликих сувенірів, які були з подякою прийняті. Гордієнко поставив вимогу, щоб 51 % статутного капіталу належали йому, а американці на свою статутну частку поставили сучасне обладнання та дали гроші для використання як обігові кошти. Експорт пиломатеріалів передбачався через Прибалтику до Німеччини.

Повернувшись до США, Дідич повідомив керівництво своєї компанії, що знайшов партнера, попередньо домовився з ним про створення СП, можна розпочати роботу над юридичними та фінансовими аспектами угоди. Для завершення цієї роботи американська компанія направила до ліспромгоспу працівника фірми, 32-річну темношкіру Мері Джонсон. Вона працювала у фірмі понад 7 років і вже уклала кілька вигідних контрактів на американському континенті. Але в Україну вона їхала вперше.

Мері Джонсон підготувала статутні документи СП, тексти угод англійською та українською мовами і надіслала їх попередньо Гордієнку факсом. У ліспромгоспі вона планувала пробути 1—2 дні, вважаючи, що цього буде досить для оцінки фінансового становища партнера, обговорення бізнес-плану та остаточної підготовки документів для підпису. Оскільки вона не володіла українською мовою, то взяла з собою перекладача.

За тиждень до приїзду американського представника у ліспромгосп прийшов факс, в якому Мері повідомляла точну дату свого прибуття, просила підготувати бухгалтерську документацію і коротку аналітичну довідку про фінансовий стан ліспромгоспу та огляд місцевого ринку лісопродукції (у тому числі треба було вказати конкурентів та потенційні переваги майбутнього СП). Крім того, її цікавили податки, експортно-імпортне законодавство України та система митних тарифів України й Прибалтики, а також розрахунковий термін окупності інвестицій та оцінка грошових потоків. Усю цю інформацію вона розраховувала отримати від українського партнера

під час першої зустрічі, оскільки, за її розумінням, вони входили до стандартного набору питань, які повинні готуватися перед такого роду переговорами.

Мері Джонсон з перекладачем прибули до Ужгорода о 8 годині ранку і були зустрінуті заступником Гордієнка, 65-річним Юрієм Сайдою. Коли гості приїхали у контору ліспромгоспу, то їм довелося з півгодини чекати, бо Гордієнко проводив нараду. Мері запропонувала Юрію Сайді розпочати переговори, але він сказав: “Давайте зачекаємо, нехай “бос” звільниться, нам поспішати нема чого”. Гордієнко, звільнившись, привітався з прибулими і, бажаючи зробити комплімент Мері, сказав: “Яка молода і красива жінка, навіть шкода, що доведеться говорити про бізнес”. На це Мері сухо запропонувала перейти до обговорення справ. А Гордієнко, повернувшись до Сайди, тихо сказав: “Бачиш, а нас вчили, що там до негрів погано ставляться”. Хоч Мері української мови не знала, але слово “негри” зрозуміла.

Гордієнко почав зустріч з опису краси Карпат, запросив гостей на риболовлю та полювання, сказав, що ліс — це золото, і він розуміє, чому американці хочуть займатися його експортом, а потім підкреслив, що прибуток для нього — це не головне, а його обов’язок дати людям заробити. На прохання Мері почати з фінансового та маркетингового аналізу проекту і подивитися бухгалтерську документацію, Гордієнко відповів, що папери зачекають, а треба відвідати підприємство та познайомитися з людьми, що на ньому працюють. Коли вони повернулися з огляду, то в кабінеті у Гордієнка на них чекав багато накритий стіл. Гордієнко запропонував випити за “успіх майбутнього СП”. На це Мері відповіла ввічливо, але твердо, що вона займається спортом і тому не п’є.

Під час ранкової зустрічі Гордієнко показав гостям кілька сторінок погано перекладеного англійською мовою тексту з загальними положеннями про прибутковість експорту лісу. Мері, ознайомившись з ним, і намагаючись бути ввічливою й

коректною, висловила низку зауважень, зазначивши, що “документ не відповідає на найважливіші запитання щодо управління фінансовими потоками і взагалі не розкриває проблему збуту”. Зауваження образили Гордієнка. Він заявив, що знає, як виробляти продукцію і працювати з людьми, але продавати товар та робити прибуток його не вчили. Тоді Мері запропонувала обговорити статут майбутнього СП та інші юридичні документи, розроблені американськими юристами. Але на будь-яке запитання, Гордієнко відповідав, що передасть ці документи українському юристу, а той нехай зв’яжеться з американцями. “Ви знаєте, у нас закони часто змінюються, — сказав він. — Нехай їх вивчають юристи, бо вони за це гроші отримують”. А потім додав: “Ми чекаємо на Вас влітку, в цей час у Карпатах така краса. Нехай до нас приїздить президент компанії, а ми його познайомимо з губернатором нашої області. І тоді можна буде підписати документи”.

Увечері Мері з перекладачем поїхали додому. Після від’їзду американців Гордієнко сказав Сайді: “Не поважають вони нас: то емігранта надіслали, а то темношкіру дівчину. Життя нашого не знає, а туди ж. Якщо поважають, то нехай приїздить президент. А не приїде, то й не треба нам таких партнерів”.

Переговори між ліспромгоспом й американцями більше не поновлювалися.

### **Завдання:**

Знайдіть кроскультурні помилки, допущені під час підготовки та проведення переговорів як американською, так і українською сторонами. Підрахуйте, скільки помилок Ви помітили.



## ТЕМА 10

### ЗОВНІШНІ ОЗНАКИ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Імідж — це мистецтво справляти враження.*

**Е. Гофман**

- ✓ Зовнішній вияв корпоративної культури в організації.
- ✓ Етикетні правила поведінки в організації.
- ✓ Формування корпоративної ідентичності.
- ✓ Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації.

**Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:****знати:**

- сутність етикету та етикетні правила поведінки в організації;
- роль символів, міфів, історій, легенд, героїв та ін. для формування культури в організації;
- значення корпоративної ідентичності для формування культури;
- значення іміджу, репутації, їх складові та процес формування;

**вміти:**

- описати рівень культури в організації за її зовнішніми ознаками;
- дотримуватися етикетних правил поведінки;
- вміти сформулювати девіз та місію організації;
- визначити шляхи формування позитивного іміджу.

**Ключові поняття**

Фірмовий стиль, етикет, манери, корпоративна ідентичність, імідж, репутація.

**10.1. Зовнішній вияв корпоративної культури в організації**

Кожен з нас, маючи справу з будь-якою організацією, завжди спочатку бачить верхівку айсберга і з неї робить відповідні узагальнення. На поверхні лежать етикетні форми поведінки працівників, їхній зовнішній вигляд, традиції, звичаї, символика, легенди. Вони є зовнішнім відбиттям культури організації, складовими, які формують її імідж та репутацію, її фірмовий стиль. Ще з часів Ф.У. Тейлора багато організацій приділяли значну увагу створенню фірмового стилю як візитній картці організації. **Фірмовий стиль** — це елемент духовної культури організації, певний зріз корпоративної культури, її зовнішній бік [319, с. 199]. Він відображує рівень спілкування, звичаї, традиції організації, виявляється у поведінці її працівників у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Елементи фірмового стилю поступово стають стандартами.

Упродовж того самого дня людина змінює багато ролей: вона може бути керівником і підлеглим, службовцем та пасажиром, батьком і сином. Кожна з цих ролей передбачає свою лінію поведінки, у кожній з них людина вибирає особливі слова, жести, пози, інтонації. Проте вихована людина у будь-якій ситуації дотримуватиметься загальноприйнятих етикетних форм поведінки, виявлятиме ввічливість, чемність, намагатиметься навіть у простій формі привітання сприяти створенню доброго настрою в іншої людини. Доведено, що добрий настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на результати її праці. В одній японській фірмі, де в основному працювали молоді дівчата та жінки, якимось різко впала продуктивність праці. Спеціалісти, яких запросила фірма, виявили причину цього. Стіни вестибюля фірми були оздоблені дзеркалами, і жінки, що тут працювали, прийшовши на роботу, зупинялися

біля них, дивилися на себе, посміхалися собі і йшли на роботу в доброму настрої. Під час ремонту приміщення, дзеркала зняли. Жінки, прийшовши на роботу і не побачивши дзеркал, почали дивитися одна на одну і говорити такі речі: “Щось ти погано сьогодні виглядаєш”, “А чому у тебе таке бліде обличчя?”, “Ой, у тебе синці під очима” тощо. Після таких слів жінки йшли працювати з поганим настроєм. І саме це стало причиною різкого падіння продуктивності їхньої праці. Фірмою були вжиті термінові заходи щодо швидкого закінчення ремонту, повісили на свої місця дзеркала, і знову зросла продуктивність праці. І знову жінки йшли на роботу привітні, усміхнені, з добрим настроєм і бажанням продуктивно працювати.

Зовнішнім виявом культури в організації є те, як дотримуються її працівники загальноприйнятих правил етикету, як вони виглядають, як вони ставляться до клієнтів, як випрошують довіру до себе та організації. Про культуру організації також свідчать певні символи, звичаї, традиції. Ці компоненти корпоративної культури перебувають на поверхні і створюють уявлення про організацію. Про неї також говорять назва організації, торговий знак, логотип, візитні картки працівників. Вони передають ставлення працівників один до одного, до клієнтів, партнерів по бізнесу, до своєї організації. Все це впливає на формування у клієнтів бажання мати справу з ними. Недарма в рекламному буклеті фірми “Джонсон енд Джонсон” говориться: “Назва і торгівельна марка нашої компанії є найціннішими її активами” [148]. Зовнішні ознаки культури, звичайно, разом із добре поставленим ділом, заради якого створено організацію, формують її імідж та репутацію, сприяють закріпленню корпоративної ідентичності працівників. Кажуть, що критерієм оцінки організації є те, чи може працівник з гордістю і зрозуміло пояснити своїм дітям, де він працює і чим займається. За дослідженнями, проведеними в Росії, 60 % з числа опитаних працівників з різних організацій відповіли, що вони хочуть, щоб

їхні організації відрізнялись чимось від інших і мали свої традиції. Мабуть, процес розвитку нашої економіки повільно відбувається, тому що нині прийнято пишатися скоріше новою машиною, ніж тією організацією, де людина працює.

Відомі менеджери світу приділяють значну увагу формуванню зовнішніх ознак культури в своїй організації і прагнуть до того, щоб вона спиралася на новітні технологічні досягнення, сприяла підвищенню творчості та самовдосконаленню її працівників.

Ось, наприклад, яким бачать офіс організації провідні спеціалісти з організаційного розвитку [161]:

- кожен працівник повинен мати персональний робочий простір, який давав би змогу облаштувати робоче місце відповідно до потреб, які виникають під час роботи;
- команди повинні мати кімнати з виділенням окремих приватних робочих місць та місця для зустрічей;
- в організації повинен бути центр доступу до інформації, яким можуть вільно користуватися всі працівники;
- повинні бути виділені спеціальні кімнати для проведення “мозкового штурму”, навчання та інших креативних заходів, до того ж це має бути обладнано усім необхідним — дошками, екранами, спеціальною технікою та ін.;
- при оформленні приміщення слід додати трохи естетики та затишку;
- в офісі повинні бути також можливості для зняття стресу (кафе, тренажери тощо).

Вважають, що подібне обладнання робочих приміщень організації додасть креативності до робочого процесу і сприятиме підвищенню продуктивності праці людей, що в ній працюють.

## 10.2. Етикетні правила поведінки в організації

Іноді ми недооцінюємо роль та значення етикету в нашому житті. Але етикетні правила — це маленькі цеглинки, з яких складаються імідж, репутація людини. Іноді етикетні тонкощі дратують, але водночас вони допомагають висловлювати почуття поваги і симпатії.

До етикету відносимо: правила вітання, представлення та знайомства; звертання до інших; вимоги щодо одягу, поведінку у громадських місцях, поведінку чоловіка щодо жінки; правила піднесення подарунків та сувенірів; накривання столу і поведінки за столом тощо. Сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків, називається **етикетом**. Великий тлумачний словник сучасної української мови [с. 267] етикет подає як установлені норми поведінки і правила ввічливості в будь-якому товаристві. Це складова частина зовнішньої культури окремої людини і суспільства загалом. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих правил етикету, тим самим демонструє свою готовність зважати на ту спільноту людей, серед яких вона живе.

Поняття “етикет” (його перекладають як “встановлений порядок поведінки”) виникло при французькому дворі за часів Людовика XIV. З того часу етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки.

Етикет існує в людському суспільстві, мабуть, з перших часів його розвитку. Ще в античному суспільстві цінувалася гідна поведінка людини. Греки, наприклад, вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію “духу та тіла” (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що

відповідає нормам етикету та правилам хорошого тону, тільки тоді набуває особистісного змісту, якщо в основу її покладено моральні мотиви. Норми та правила поведінки, які з’явилися на ранніх етапах розвитку суспільства і лише з часом отримали загальну назву “етикет”, виникли із потреби людей до спільної діяльності. Пізніше їх пристосовували відповідно до матеріального становища людей та їх місця в суспільній ієрархії.

Пристойна поведінка — це результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки. Не випадково, великі гуманісти минулого про етикет говорили так: “Хороші манери складаються з дрібних самопожертв” (Р. Емерсон); “Поведінка — це дзеркало, в якому кожен показує свій образ” (Й.В. Гете); “У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється весь наш характер: дурень і входить, і виходить, і сідає, і встає з місця, і мовчить, і рухається інакше, аніж розумна людина” (Ж. де Лабрюйєр). В етикеті виявляються моральні, релігійні, психологічні та інші установки, він органічно пов’язаний з моральними нормами та цінностями суспільства. Спостерігається така закономірність: для тих культур, де етикет тісно пов’язаний з релігією, ритуалами, на перший план виходять моральні норми. Там, де такі зв’язки втрачено, увага приділяється зовнішньому боку поведінки.

Етикетні правила є загальнолюдськими або притаманними тільки одному народові. Народи кожної країни вносять в етикет свої корективи та доповнення, зумовлені суспільним устроєм країни, її традиціями, національними особливостями і звичаями. Багато ситуацій, які в Європі регулюються правилами етикету, в таких країнах як Японія або Китай — це складний ритуал (відомий, наприклад, під назвою “китайські церемонії”), який не може бути ні в чому порушений ні господарем, ні гостем. Деякі з правил етикету спочатку були звичаєм одного народу, а потім стали надбанням всього людства (наприклад, з

Давнього Китаю та Японії людство перейняло вияв поваги до старших за віком людей, з Давнього Риму — звичай гостинності).

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їх манери та уподобання, вміння поводити себе в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та прояви етикету відрізнялися, скажімо, в палаці та селянській хаті. Для дворянських дітей етикет з ранніх років був предметом, якому їх спеціально вчили гувернери: а саме як стояти, як ходити, як сидіти, як їсти, що та як одягати, тобто правилам хорошого тону. Ці правила нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально заучувати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління. На жаль, за радянських часів грубість поведінки та мовлення стала нормою як ознака пролетарського походження. Знання гарних манер вважалося необхідним лише для дипломатів.

Виокремлюють різні види етикету, серед яких можна назвати такі:

- *придворний етикет* — суворо регламентований порядок та форми поведінки, встановлені при дворах монархів;
- *дипломатичний етикет* — правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб під час контактів один з одним на різних дипломатичних раутах, візитах, переговорах. Тут під етикетом розуміють сукупність спеціальних засобів та навичок, за допомогою яких відбувається спілкування відповідно до ситуацій та статусу людей, що беруть у ньому участь;
- *військовий етикет* — зведення загальноприйнятих в армії правил, норм та манер поведінки військовослужбовців;
- *загальний етикет*, яким визначаються відносини у суспільстві.

З поширенням політичних та економічних зв'язків між країнами почали приділяти більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити собі привабливий імідж. Етикету почали спеціально вчити ділових людей. Наприклад, японці на різноманітні форми навчання з етики й моралі підприємництва, ділового етикету, культури спілкування, витрачають нині до 700 млн доларів на рік [288]. В Америці у зв'язку із зростанням інтересу до питань культури спілкування та етикету ще у 1946 р. було створено Інститут етикету. Його заснувала Емілі Пост, перша дама етикету, як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути певні форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілі Пост постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим констатувалось, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось застиглим, встановленим раз і назавжди. Рекомендації цього інституту щодо ролі етикету в діловому житті почали поширюватися і поза межі Америки [268].

У сучасному етикеті виділяють такі основні принципи:

- *гуманізму і людяності*, який виявляється у вимогах бути ввічливим, тактовним, люб'язним, скромним і точним;
- *доцільності*, в зв'язку з яким етикет дає змогу людині поводити себе розумно, просто і зручно для неї самої та її оточення;
- *естетичної привабливості* поведінки;
- *поваги до звичаїв та традицій тієї країни, в якій перебуває та спілкується людина.*

Етикет, як правило, відбиває певні моральні принципи, притаманні суспільству, й певною мірою стає ритуалом. Він визначається системою докладно розроблених правил чемності,

чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і прошарків, з посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних місцях. Водночас етикет має суто зовнішню форму, часом відірвану від свого морального змісту. Якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недоброзичливе ставлення до інших, то він стає формою лицемірства.

Основою етикету є моральні цінності та розроблені суспільством правила співжиття людей, які забезпечують умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності. Вони виражають природне прагнення людини до встановлення з іншими справді людських стосунків, що ґрунтуються на взаємоповазі, гуманності та справедливості. Водночас правила етикету залежать від моральної культури особистості, відбивають її суть — тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо. Крім того, моральна сторона етикету тісно пов'язана з естетичною.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету, як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння тримати себе в межах пристойності, не принижуючи гідності інших), вихованість (уміння поводитись пристойно будь-де).

Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною чи порядною. Така людина має внутрішню межу, яку не може переступити. Вона за будь-яких умов (незалежно від статі, віку, посади тощо) не втратить рівноваги, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити іншого (тим паче підлеглого), ніколи не виявить брутальності. Інтелігентність — це категорія моральна, рівень її визначається не освітою, а культурою. Водночас той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніки гуманного спілкування, стає мікроагресором. Він, допускаючи грубощі, може легко принизити іншого, спрямовувати на нього своє роздратування. Така людина може, врешті-решт, стати соціально небезпечною.

Людина ще в дитинстві засвоює певні моральні норми та правила етикету. Проте потім її поведінка змінюється залежно від життя. Можна сказати, що моральні постулати є незмінними, а етикет може змінюватися у часі й просторі. Певною мірою це залежить також від індивідуальних особливостей людини — її темпераменту, характеру, здібностей.

Вчені розглядають етикет не тільки як особливу форму поведінки, але й як специфічну комунікативну систему. Виходячи із засобів спілкування, розглядають етикет вербальний та невербальний. Вербальний етикет пов'язаний з культурою мови і виявляється при знайомстві, вітанні, прощанні тощо. Його основою є ввічливість, тактовність і чуйність. У діловому спілкуванні досить красномовними є невербальні форми етикету: уклін, погляд, потиск і цілування руки та ін. Невербальний етикет більше пов'язаний з манерами людини.

**Манери** — це спосіб тримати себе, зовнішня форма поведінки з іншими людьми, це вжиті у мові вирази, тон, інтонація, жести, характерні для людини. Коли кажуть про гарні манери, то відзначають її скромність, стриманість, тактовну поведінку, вміння контролювати свої вчинки. Виділяють також манери, які викликають довіру: вихованість, відкритість, передбачуваність поведінки, спокійну жестикуляцію. Завдяки гарним манерам людина стає такою, яку визнають інші. Більше того, кажуть, що хороші манери однієї людини заражають інших, підвищують культуру спілкування оточення. Коли говорять про погані манери, то мають на увазі: звичку людини голосно розмовляти, нецензурні вирази, розв'язні жести, грубощі, невміння стримувати своє роздратування та ін. Манери начебто візуально окреслюють людину і відіграють велику роль в її самопрезентації.

При універсальному характері етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі. Коли говорять про **діловий етикет**, мають на увазі встановлений порядок поведінки, який відповідає конкретній ситуації діло-



вого спілкування і задовольняє всіх його учасників. Тобто діловий етикет розглядають як форму ділового спілкування, яка допомагає орієнтуватися в ситуаціях, що повторюються. Сучасний діловий етикет — це система норм поведінки, за допомогою якої людина навчається поважати гідність інших людей і захищати власну гідність, створюючи умови для запобігання конфліктам і досягнення намічених цілей. Це результат довготривалого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, яка сприяла б успіху в ділових взаєминах. У Цюриху було видано брошуру про те, як добирати кандидатів на керівні посади з огляду на те, як людина дотримується загальноприйнятих норм етикету. У брошурі є така порада: “Замість того, щоб пропонувати кандидатам довгі анкети та проводити з ними співбесіди, краще запросіть їх на ленч і подивіться, як вони будуть їсти. Якщо людина їсть жадібно — це свідчить про її неврівноваженість. Якщо людина їсть швидко — то й працюватиме швидко. Хто під час їжі надає великого значення кількості вітамінів та калорій, то й на робочому місці приділятиме багато уваги несуттєвим дрібницям. Люди, що їдять повільно, смакуючи — найкращі організатори (вони знають, що роблять). Ті люди, які не мають апетиту до їжі, — не мають апетиту й до роботи”.

У діловій сфері діє міжнародний принцип, за яким етикетне ставлення до особи визначається її рангом чи посадою, яку вона обіймає. Молода людина може бути керівником великої фірми, а підлеглий за віком бути таким як його батько. Діловий етикет передбачає, що на рівних, незалежно від віку і статі, спілкуються ті, хто займає однакове становище, скажімо, в бізнесі чи в політиці. Ділова жінка, яка хоче мати успіх у бізнесі, не може розраховувати на якесь особливе ставлення до себе. У діловій сфері до неї ставляться так само, як і до чоловіка. Діловий етикет передбачає звертання до старших за посадою людей, називаючи їх на ім'я та по батькові. Серед молодих працівників прийнято називати один одного тільки по імені. Але в присутності інших

до них теж звертаються у повній формі. Якщо, скажімо, менеджер не запам'ятав прізвище чи ім'я співрозмовника, то йому краще вибачитися й перепитати ще раз, ніж користуватися займенником “Ви” та безособовими конструкціями. Менеджер, керівник організації завжди перебувають під особливим “прицілом”. Вони мають справу з багатьма людьми, від них залежать спокій, добрий настрій, бажання працювати в інших людей. Крім того, на них рівняються, ними пишаються (якщо є чим), з них беруть приклад.

Є певні етичні вимоги до керівника, який приймає відвідувачів, зустрічається з клієнтами. Він, приймаючи людей, може вар'їувати свою поведінку, місцезнаходження в кабінеті залежно від рангу та мети візиту відвідувача:

- якщо візит *офіційний* — господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час візиту, характер спілкування та його підсумки визначає господар кабінету;
- якщо візит *неофіційний* — зустрічаючи гостя, господар, відповідаючи на його вітання, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти нього. Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості;
- якщо візит *дружній* — господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. При цьому спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

Іноді говорять не про діловий, а про **службовий етикет**. Це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей там, де відбувається їхня професійна діяльність — на виробництві, в будь-якій організації [384]. Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих загальним виробничим

процесом. Проте дотримання правил етикету не є самоціллю. Етикет не повинен заважати роботі, виконанню виробничих завдань. Не випадково, великі фірми та корпорації створюють власні Етичні кодекси честі чи Правила поведінки, в яких обумовлюють норми взаємин та правила етикету працівників.

Добре вихована людина почуває себе комфортно в різних ситуаціях. Дотримання нею загальноприйнятих моральних норм та етикету захищає її від помилок і допомагає вільно й продуктивно спілкуватися з іншими. Але коли їй доводиться мати справу з іноземцями, тут і в неї можуть виникнути якісь проблеми. Те, що в одній країні вважається гарними манерами, в іншій розглядається як ексцентричність. Часто перед людиною, яка опинилася у товаристві іноземців, постає питання щодо того, як себе поводити — як звик чи так, як це робить іноземець. І в тому, й у другому випадку можна опинитися у смішному становищі. Найчастіше після першого знайомства люди починають шукати ту модель поведінки і спілкування, яка б підходила для обох сторін і місця, де це відбувається. Одні деталі легко сприймаються, інші (наприклад, використання китайських паличок для їжі) важче і потребують більше часу для засвоєння. Якщо з партнером по бізнесу, який представляє іншу країну, доведеться працювати значний час, то необхідно докладніше ознайомитися з прийнятим там етикетом. Тоді не будуть смішними ваші манери за столом, а вас не шокуватиме те, що в деяких країнах їдять, наприклад, сидячи на підлозі або землі.

Якщо ви господар і у вас в гостях перебуває іноземець, то треба створити йому умови, за яких він почувався би зручно. А якщо ви перебуваєте в іншій країні, то слід вирішити для себе, якою мірою ви повинні стати “місцевим”. В одних країнах треба приходити у точно визначений час, а в латиноамериканських — неодмінно слід спізнитися на 15—20 хвилин. В Італії чоловіки мають бути щедрими на поцілунки рук жінкам, а в Англії треба обходитися без цього. Деякі традиції взагалі

для нас настільки незвичні, що навряд чи варто їх унаслідувати. Насамперед слід уникати тих ситуацій, коли можна образити жителів іншої країни. Наприклад, в арабських країнах заборонено пити спиртні напої, їсти свинину і запитувати у господаря, як здоров’я його дружини. Якщо про місцеві звичаї довідатися раніше, то й почуватися можна вільніше, і стосунки з людьми будуть кращими. При цьому слід пам’ятати, що не етикет керує людиною, а людина використовує етикет для того, щоб краще взаємодіяти з іншими.

### 10.3. Формування корпоративної ідентичності

Залежно від способу, характеру, цілі, сфери застосування, жорсткості виконання всю різноманітність поведінкових норм в організації можна поділити на традиції, звичаї, обряди, закони [67, с. 39]. Вони часто знаходять своє відображення в символах, легендах, героях, девізах, церемоніях та ін. і дають уявлення про рівень корпоративної культури в організації. Завданням менеджерів, зацікавлених у розвитку та процвітанні організації, є процес формування цих складових корпоративної культури.

**Символи** — це об’єкти, дії, які мають значення для інших. Ними можуть бути логотипи, оформлення продукції, словесні висловлювання та невербальні сигнали. Вже, наприклад, йшлося про значок “За втрачену вигоду”, який символізує, що людина має право ризику та на помилку, але має робити з цього висновки і вчитися на них, не допускати в майбутньому. Президент однієї з корпорацій проповідував принцип відкритості. Символом цього стало те, що він зняв двері зі свого кабінету. В одній комп’ютерній компанії було запроваджено як символ червоні гудзики. Їх давали тим працівникам, від яких залежала ефективність роботи всієї компанії. Гудзики мали символізувати, що всі інші працівники повинні допомагати їм у вирі-

шенні важливих проблем, над якими вони працюють [146]. За рекомендацією психологів у деяких компаніях почали використовувати таблички на одязі працівників, на яких було зазначено їхні імена та прізвища. Це робить комунікацію між працівниками незалежно від їхнього статусу уніфікованою, знімає певні бар'єри спілкування між ними.

**Міфи, історії, легенди** — це розповіді, основані найчастіше на реальних ситуаціях, але можуть бути й надуманими. Вони передаються старими працівниками новим. Наприклад, в одній компанії кожному клієнту розповідають, що жінці, якій треба було поміняти бракований шланг до пральної машини, директор подарував нову. У компанії “Х'юлетт-Паккард” (Hewlett-Packard) один із її засновників Білл Х'юлетт якось у суботу приїхав на завод і побачив, що двері на складі зачинені. Він їх зламав і залишив записку: “Ніколи більше на зачиняйте ці двері. Дякую, Білл”. Йому хотілося, щоб працівники мали завжди вільний доступ до складу і могли в разі потреби брати запасні частини. Це, на його думку, могло сприяти підвищенню у працівників творчого ставлення до своєї роботи [146]. Ця історія обов'язково розповідається всім новим працівникам. У кожній організації свої міфи, історії, легенди, вони відтворюють її корпоративні цінності і формують її імідж.

**Герої організації** — це люди, які подають приклад успішної роботи. Професійні досягнення цих героїв є прикладом того, як слід працювати, щоб приносити організації прибутки та створювати їй позитивну репутацію. Розрізняють два типи “героїв” — тих, що створили компанію, та тих, хто добився найбільших успіхів на тому чи іншому часовому відрізку. Наприклад, у корпорації “Міннесота Майнінг Мануфактурінг” (Minnesota Mining Manufacturing) культивується приклад героя, який був звільнений за те, що вніс пропозицію про впровадження нового продукту, але не зміг обґрунтувати його доцільність й економічну вигоду. Проте навіть після звільнення він працював над цим проектом, не отримуючи ніяких грошей, і таки

знайшов те, що треба було. Його не тільки поновили на роботі, а й призначили віце-президентом компанії. З того часу він став героєм, про якого говорили: “Будь завжди наполегливим, обґрунтовуючи свою ідею, і доведи, що ти правий” [146]. Організації з високим рівнем корпоративної культури завжди використовують позитивні приклади з життя тих працівників, які своїми діями підтверджують прийняті цінності компанії.

**Церемонії** — спеціально заплановані заходи, які проводяться для широкого загалу. Вони використовуються для того, щоб підкреслити досягнення організації, а також для того, щоб об'єднати людей, назвати і вшанувати своїх героїв. У багатьох організаціях з цією метою проводяться спільні корпоративні свята, в яких беруть участь не тільки самі працівники, а й члени їхніх сімей. Відомо, наприклад, що з самого початку існування компанії “Майкрософт” (Microsoft) в ній проводяться корпоративні свята, в яких беруть участь усі працівники, у тому числі й Білл Гейтс. Корпоративні свята розглядаються як інструмент виховання колективу, а витрати на них — як інвестиції в майбутнє організації. Спеціалісти рекомендують використовувати такі свята для закріплення бажаних норм поведінки працівників; мотивування нових видів діяльності; зняття напруження в колективі; діагностики настрою працівників і стану справ в організації; для формування згуртованості у групах; просування пріоритетів; розвитку творчого потенціалу працівників та ін.

**Девіз організації** — це фраза, яка висловлює основну її цінність. Наприклад, у Г. Форда був девіз “Все можна зробити краще, ніж робилося до цього часу” [344]. Девіз японської компанії “Омрон” — “Працювати в ім'я кращого життя і кращого світу для всіх” [322, с. 229]. У компанії “Електронік Дата Системс” (Electronic Data Systems) вимагали, щоб на роботу брали найкращих людей, які є на ринку праці, і тому девізом було: “Орли зграями не літають, їх треба виловлювати поодиночі”. У

центральної дверей одного магазину стоїть тритонна гранітна плита, на якій викарбовано слова: “Правило 1. Покупець завжди правий. Правило 2. Якщо покупець неправий, дивись правило 1”. В одній із компаній, де реалізується філософія командної роботи, є девіз: “Не хочеш працювати в команді — йди додому”. А президент групи компаній “АБС” (ABS) Анатолій Карачинський вважає, що для менеджера найкращий девіз: “Сказано — зроблено, і цим доведено” [146]. При формуванні девізу у менеджера повинно бути стратегічне бачення перспективи, яке структурується і художньо оформлюється.

Іноді девіз називають місією організації. Бо він, з одного боку, має загально корисну ціль, а з другого — відображує рівень культури. Менеджери зі світовим ім'ям вважають, що правильно знайдена місія — це не тільки візитна картка організації, а й ресурс управління персоналу. **Місія** — це визначення того, для чого саме має існувати ця організація, чим вона відрізнятиметься від інших, що діють на тому самому ринку. Це створення критерію для оцінки дій, що здійснюватимуться в організації. Місія будь-якої організації — це її соціальне передбачення, тобто розуміння того, на що саме від функціонування цієї організації може очікувати суспільство. Саме розробка місії є точкою відліку вдосконалення системи управління організацією. Місія дає змогу сформувати позитивний образ організації в очах клієнтів та успішніше просувати бізнес. Наприклад, місія фірми Xerox — “Поширення знань за допомогою документів”, Walt Disney — “Зробити людей щасливими”, Sony — “Мати радість від вдосконаленого використання технології, General Electric — “Прогрес — це наш головний продукт”. Японська фірма “Мацусіта” вбачає свою місію у тому, щоб сприяти поліпшенню якості життя людей, забезпечуючи суспільство дешевими, як вода, електро побутовими приладами [36]. Місія Асоціації українських банків полягає у сприянні розвитку національної банківської системи України. Міжнародний інститут Менеджменту (м. Київ) своєю місією

визначив “Підготовку високоосвічених, професійних менеджерів, здатних бути лідерами бізнесу та ефективно працювати для розвитку суспільства”.

Неправильно сформульована місія, на думку П. Друкера, призводить до того, що люди витрачають час та сили на виконання дій, які взагалі не слід робити. Місія — це обґрунтована спільна мета організації, тобто чітко визначена причина її існування й орієнтир, якого вона дотримуватиметься на певному етапі свого існування на ринку товарів або послуг [204, с. 445, 449].

Ці та інші цінності, які поділяються всіма працівниками організації, використовуються для формування почуття приналежності до цієї організації або **корпоративної ідентичності**. Це наявність ціннісного й емоційного значення, яке надається членству в певній організації, належності до значущої для людини спільноти. А оскільки для дорослої людини професійна діяльність посідає значне місце, то й почуття корпоративної ідентичності теж є значущим для неї.

Поняття “ідентичність” означає усвідомлення людиною своєї належності до будь-якої групи, що дає змогу їй визначити своє місце в соціокультурному просторі і вільно орієнтуватися в навколишньому середовищі. Для цього вона добровільно сприймає ті елементи свідомості, звички, норми, цінності та інше, що є головними у цій спільноті. Їхнє сприйняття надає життю людини упорядкованого та передбачливого характеру [67, с. 53—54]. Корпоративна ідентичність породжує у працівника почуття “Ми”, що поліпшує ставлення до самого себе, підвищує самооцінку і сприяє задоволенню потреби в захисті. Більше того, вона породжує гордість за приналежність до своєї організації, викликає прагнення зробити більше, аніж від тебе вимагають, сприяє формуванню готовності завжди відстоювати її інтереси. Наявність у працівника такої якості, як корпоративна ідентичність означає, що він не тільки усвідомлює цінності організації, чітко дотримується правил і норм поведін-

ки, але розглядає своє життя у взаємозв'язку з життям організації. Розвиток корпоративної ідентичності є показником рівня корпоративної культури в організації, показником того, наскільки її корпоративні цінності адекватні особистим цінностям її працівників, наскільки сама компанія є цінністю для її працівників.

Корпоративна ідентичність тісно пов'язується з виявленням патріотизму щодо своєї організації. При цьому патріотизм складається з таких компонентів:

- гордості за належність до організації, розгляд її цілей та цінностей як особистих;
- прагнення дати організації більше, ніж від тебе очікують;
- готовності завжди відстоювати інтереси своєї організації.

Формування корпоративної ідентичності відбувається не просто, бо людині заважає ідентифікуватися з іншими багато суперечностей, зокрема вона має переоцінити деякі свої цінності, свою групу приналежності, норми поведінки. Досить складно це відбувається у молодих працівників і є значущою проблемою для великих транснаціональних компаній. Так, наприклад, проведені влітку 2000 р. дослідження показали, що працівники "Тюменської нафтової компанії" до абревіатури ТНК відносяться як до певної зовнішньої ворожої сили і не ідентифікують її з собою. Виявилося, що вони сприймають себе як працівників тільки свого підприємства, а всі інші підрозділи компанії сприймаються ними як зовнішні групи, "не свої", "чужі". Через це зв'язки між підрозділами компанії були дуже слабкими, і це негативно позначалося на фінансово-економічних результатах компанії загалом. Більше того, навіть на власному підприємстві працівники теж не відчували причетності до справ компанії, їхнє почуття "Ми" було дуже слабким. Таке становище було зумовлено багатьма факторами: стрімкою і короткою історією створення компанії як транснаціональної,

великою віддаленістю підрозділів один від одного, політичними аспектами, низькою по інформованістю працівників, а також тим, що на кожному підприємстві вже склалися свої традиції, системи управління, уявлення про якість та терміни виконання завдань, образи ідеального керівника тощо. За результатами дослідження питання про формування корпоративної ідентичності у всіх її працівників стало одним із головних завдань для керівництва "Тюменської нафтової компанії" [327].

Дослідженнями Стенфордського університету (проводилися з 1994 по 2000 рр.) виявлено, що ті молоді компанії, які починали будувати свою діяльність на основі "моделі прихильності" працівників до компанії, відчуття корпоративної ідентичності, розвивалися і діяли успішно. Жодна з них не зникла і не розформувалась, тоді як показник невдач в інших компаніях, які дотримувалися "технічної", "зіркової", "бюрократичної" або "автократичної" моделі, становив 13 %. Компанії, що будувалися на основі "моделі прихильності" при найманні персоналу насамперед звертали увагу на те, наскільки гармонійно нова людина впишеться в корпоративну культуру організації і наскільки вона відчуватиме корпоративну ідентичність з організацією [272].

## 10.4. Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації

Зовнішній вигляд і манери поведінки виявляються у сукупності, створюючи образ людини, який оцінює оточення. Образ, який свідомо формується з розрахунком на сприйняття іншими, називають іміджем. Це узагальнений та емоційно забарвлений образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості [157]. Кажуть, що імідж ділової людини — це коштовність, ключ до вирішення багатьох проблем. Він формується як на основі реальної поведінки людини, так і під впливом оцінок та

думок інших людей. Соціально-психологічний феномен іміджу у тому, що він живе у думках людей, хоча вони його чітко не розуміють. В основу іміджу покладено формальну систему ролей, які людина програє в своєму житті. Вона доповнюється внутрішніми особливостями особистості, зовнішніми даними, одягом, соціальним тлом, на якому вона виступає. Імідж має створювати певні позитивні асоціації; бути розрахованим на конкретну аудиторію й адекватним реальному стану речей. Остання вимога найскладніша, бо імідж повинен говорити про нас те, що ми самі хотіли б, а це — певне маніпулювання іншими. Людина, спілкуючись з іншими, начебто підлаштовується під їхні очікування, підкоряє їм свої цілі. Здатність впливати на іншого активним формуванням свого образу називають **самоподачею (самопрезентацією)**.

Імідж буває постійним і ситуативним, а елементами, які створюють імідж людини, є такі:

- *візуальне сприймання*: фізична привабливість, манери та їх привабливість, одяг та аксесуари;
- *інтелектуальне сприймання*: особистісні характеристики, які виявляються під час спілкування та взаємодії;
- *статусне сприймання*: професія, посада, становище у суспільстві;
- *соціальний фон*: особистісні характеристики оточення — сім'я, друзі, знайомі, колеги;
- *вплив інтер'єра на сприймання*: стиль, кольорове і звукове оформлення, просторові характеристики;
- *моральні цінності та манери поведінки*.

У формуванні іміджу немає дрібниць, оскільки будь-що може викликати цілу низку асоціацій, у тому числі й негативних. Як свідчать дослідження, майже у 90 % випадків зі 100 люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є ви-

рішальною у створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити першу думку потім буває важко. Створення привабливого іміджу має велике значення, особливо для менеджера, оскільки сприяє формуванню його репутації серед колег, підлеглих, клієнтів і впливає таким чином на успіх у бізнесі. Останнім часом навіть з'явилася нова галузь наукового знання — іміджологія, яка вивчає та поширює знання про імідж серед ділових людей.

Американські спеціалісти (зокрема Д. Скотт) у процесі зміни себе до бажаного образу виділяють три ключові стадії [308, с. 104—115]: 1) визначення того, що саме Ви хочете в собі змінити або яким стати; 2) складання подумки сценарію, щоб уявити себе в новій ролі; 3) впровадження задуманого сценарію в життя.

Для того щоб створити необхідний образ ділової людини і завдяки цьому посилити свій вплив на інших, менеджеру необхідно:

- стежити за правильною осанкою (це створює образ упевненої в собі людини);
- зберігати спокійний темп рухів (не завжди довіряють тому, хто завжди спішить або дуже повільно рухається);
- уникати невігідних позицій, дотримуватися потрібної дистанції під час спілкування;
- використовувати міцний і короткий потиск руки при зустрічі як засіб встановлення контакту;
- дивитися в очі співрозмовникові;
- посміхатися частіше;
- не ігнорувати статеві, вікові та інші біологічні, соціальні особливості співрозмовників.

Управління сприйняттям іншою людиною нашого образу відбувається за допомогою привертання уваги до якихось особливостей свого зовнішнього вигляду, одягу, аксесуарів, своєї

поведінки. Тому кожному потрібно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче мати хороші стосунки з іншими, особливо в діловій сфері. Для створення іміджу доцільно використовувати знання з психології, зокрема, як пізнати себе (чи свою організацію), виходячи з концепції “Я — реальний” та “Я — ідеальний”. Звичайно, для формування іміджу орієнтуються на останню. Основою роботи з його формування має бути упевненість, віра в те, що саме так повинно бути.

Імідж може створювати не тільки людина, а й організація. Її імідж визначається на підставі всебічної оцінки суспільством, спільнотами та клієнтами діяльності, стратегії та культури організації. Він стає фактором довіри клієнтів до організації, зростання продажу її продукції, отримання кредитів, процвітання (або занепаду). Позитивними сторонами іміджу є ті, які сприяють успішному просуванню організації на ринок, негативними — ті, що заважають. Проте за дослідженнями, тільки 11—15 % російських підприємців розуміють, що для того, щоб закріпитися на ринку, успішно вирішувати всі фінансові проблеми, їм потрібно формувати позитивну корпоративну культуру і, насамперед, позитивний імідж своїх організацій. Якщо у клієнтів формується негативний образ якоїсь організації, то вони починають шукати їй заміну. Так, при дослідженні цієї проблеми в США 70 % респондентів (з 3 тисяч опитаних) на запитання, чому вони перейшли на обслуговування до інших магазинів, заявили, що їм не сподобався його імідж [228]. Образ організації формується у свідомості оточення під впливом різних контактів: як від безпосереднього спілкування з працівниками, так і завдяки отриманню інформації про її роботу (реклама, виставки, презентації тощо).

Образ організації, який існує у свідомості працівників, — це її внутрішній імідж, а образ організації у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей із зовнішнього оточення — це її зовнішній імідж. На думку американських експертів,

приблизно в 98 % випадків спостерігається велика відмінність між тим, як сприймають свій образ працівники фірми і як сприймають його її клієнти, зовнішнє оточення.

У структурі іміджу можна виділити такі взаємопов'язані за формою і змістом компоненти: зовнішній вигляд організації і стиль роботи її керівництва; облаштування робочих місць і режим роботи організації; товарний вигляд продукції та її реклама; зовнішній вигляд, стиль, поведінка і діяльність персоналу [192]. Ідею організації несуть форма конструкції товару, товарні знаки, логотипи, рекламні матеріали.

Формуватися зовнішній імідж починає відразу як тільки організація виходить на ринок. Але у більшості керівників, менеджерів немає ні часу, ні сил, ні коштів на те, щоб відстежувати той образ, який створюється, і цілеспрямовано його коригувати у бажаному напрямі. У такому разі імідж формується стихійно. Він може мати як позитивні риси, так і негативні, через що про ту саму організацію можна почути протилежні думки. Про спеціальне формування іміджу можна говорити тоді, коли керівництво організації, її менеджери починають ставити собі запитання: “Які ми?” “Чим відрізняємося від конкурентів?” “Якими засобами можемо залучити споживачів?” А потім вони шукають відповіді на ці запитання і відповідним чином діють.

Процес формування іміджу організації включає в себе кілька етапів:

- спочатку слід зафіксувати вже сформований імідж. Для цього використовують різні методи діагностики, у тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи;
- потім виявити позитивні та негативні сторони створеного іміджу;
- визначити дії з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. На цьому етапі розробляється відповідна програма, яка й повинна реалізуватися.

Створення позитивного іміджу безпосередньо впливає на діловий успіх організації, оскільки формує атмосферу довіри до неї. Мабуть тому публік рілейшнз визначається як мистецтво і наука досягнення гармонії завдяки взаєморозумінню, що ґрунтується на правдивості та повній інформованості. Сприйняття образу організації людьми буде різним, оскільки це залежить від рівня освіти, культури та інших характеристик кожної людини. Проте, формуючи імідж організації, менеджеру слід думати про адекватність створюваного образу запитам людей: про оригінальність образу на тлі йому подібних; про гнучкість образу, тобто здатність змінюватися залежно від потреб.

Деякі організації, створюючи імідж, намагаються максимально нівелювати індивідуальні особливості своїх працівників. Для цього використовують підходи, які ведуть до одноманітності у зовнішньому вигляді працівників, їх поведінці. З цією метою вводяться уніформи, однакові аксесуари, здається, що навіть посмішка у людей тут однакова. Але для проникнення іміджу організації в масову свідомість його слід постійно підтримувати, коригувати відповідно до конкретної ситуації. Ті організації, що думають про свою перспективу, цим займаються свідомо і постійно, у тому числі використовуючи нестандартні підходи.

Більш широким поняттям, аніж імідж, є *репутація організації*. Під репутацією розуміємо набуту кимось або чимось громадську оцінку, загальну думку про якості, чесноти та недоліки кого-небудь або чого-небудь. Позитивна ділова репутація надовго визначає ділові стосунки, полегшує прийняття вигідних рішень. І якщо зустрічають по одежі, тобто формується образ людини, сприймається її імідж — те, який вигляд вона має; то проводжають по розуму, тобто склавши певне судження про цей образ. При опитуванні 185 російських керівників, з яких 65 представляли сферу виробництва, серед факторів,

що сприяють успіху, на шосте місце було поставлено імідж організації, але другим за значущістю фактором назвали її репутацію (дослідження К.А. Петровської) [319, с. 67]. Дослідження, проведені одним із рекрутингових інтернет-порталів показали, що для 78 % людей одним з основних факторів, що впливають на прийняття рішення приєднатися до компанії, є репутація як її топ-менеджменту, так і компанії загалом. 75 % опитаних, які відмовилися від пропозиції про роботу, відповіли, що зробили це саме через “підмочену” репутацію організації [100]. На підставі позитивної репутації робиться висновок — довіряти чи не довіряти, спілкуватися чи не спілкуватися в подальшому, взаємодіяти чи не взаємодіяти, співпрацювати чи ні. Тобто можна сказати, що імідж — це враження, а репутація — це судження з висновками [340]. Будь-яка організація повинна брати до уваги те, що наслідки рішень, які вона приймає, вплинуть на її репутацію. Особливо це стосується організацій, які працюють з іноземними партнерами. Угода, що була укладена з посередником сумнівної репутації може мати негативні наслідки для репутації організації, конкуренти неодмінно цим скористаються.

Ділова репутація може формуватися сама — як вийде. А потім раптом виявиться, що така репутація заважає організації розвиватися. Хтось пішов після контактів з нею ображеним і розповів іншим про це, хтось публічно прокоментував дії її працівників. А негативна інформація швидко поширюється і “відштовхує” від компанії потенційних клієнтів, що негативно вплине на її фінансові результати.

Проте репутацію можна формувати продуманими послідовними діями, і тоді в повсякденному житті вона дає змогу організації продуктивно працювати, а у складних ситуаціях — не зазнавати великих втрат. Стійка позитивна репутація створює для суб'єкта (будь-то людина чи організація) низку додаткових переваг, а саме: йому довіряють, а того, кому довіряють, хочуть слухати; за наявності альтернативного вибору його ви-



бирають першим; з ним хочуть взаємодіяти. Більше того, якщо організація з високою репутацією припуститься помилки, то при правильних діях не втратить довіри. Тому відомі фірми не бояться повідомити про помилку клієнтам, вибачитися перед ними і зробити все для того, щоб вона не повторилася. Наприклад, в Японії випустили партію в 5 тис. автомобілів і в 10 з них були поставлені не досить якісні насоси. Фірма, дізнавшись про це, знайшла всіх 5 тис. покупців, вибачилася перед ними за можливі незручності і замінила всім їм машини. Компанія “Дженерал Моторс” (General Motors) відкликала 720 тис. автомобілів через можливий брак подушок безпеки. При цьому компанія зауважила, що нещасних випадків з цієї причини, зафіксовано не було [417].

Якось у газеті було опубліковано розповідь одного з українських бізнесменів про його поїздку до Австрії і ситуацію в одному з магазинів, свідком якої він став. До магазину готового одягу увійшов чоловік, який сердито заявив, що два дні тому купив тут пальто, а вдома в ньому знайшов дефект. До нього відразу підійшов директор магазину і запропонував вибрати будь-яке інше пальто. Після цього директор додатково вручив покупцю набір сорочок і сказав: “Ми створили вам незручності і через це Ви витратили свій час. Вибачте нам, будь ласка”. Покупець уже іншим тоном відповів, що всяке буває, але купувати одяг він буде тільки в цьому магазині [73]. Те, як поводитися працівники магазину, свідчить про високий рівень корпоративної культури в організації і про те, що вони дуже піклуються про свою ділову репутацію. Достатньо клієнту один раз купити неякісний товар або наштотхнутися на неетичну поведінку працівника, як репутація організації в його очах різко впаде (а потім його думка вплине на ставлення до цієї організації його родичів, друзів, оточення).

Є деякі рекомендації спеціалістів про те, як менеджери діяли, щоб підвищити репутацію організації, серед них такі:

— формувати корпоративну культуру, створювати відповідні умови для того, щоб працівники організації завжди дотримувалися встановленого у суспільстві етикету, посміхалися, були ввічливими й уважними;

— чітко дотримуватися встановленого розпорядку роботи, виключити запізнення, неорганізованість та безвідповідальність;

— забезпечувати високу якість роботи працівників, надавати завжди правдиву інформацію про організацію та її продукт чи послуги;

— виявляти турботу про зовнішній вигляд працівників, офісу, ділових паперів тощо;

— постійно знаходити нову інформацію і сміливо впроваджувати нові технології, знання та ідеї;

— стежити, щоб слова не розходилися з ділом;

— використовувати знання з етики та психології для встановлення доброзичливих, довірливих взаємин у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Працівники стають по-справжньому відданими своїй організації лише тоді, коли пишаються своєю роботою і тим місцем, яке посідає вона у суспільстві. Коли різні за характером люди об'єднуються для досягнення мети і при цьому ототожнюють себе з організацією, можна казати про такий феномен, як корпоративний дух. Він згуртовує людей, народжує патріотизм щодо організації, в якій вони працюють і яка надає їм можливості реалізувати себе та задовольнити свої як матеріальні, так і духовні потреби. Там, де дбають про репутацію, таку впевненість спеціально виховують, демонструючи працівникам любов та турботу про них. Зрозуміло, що це робиться заради досягнення загального успіху організації. “Репутація — як культура організації, над її створенням треба працювати досить довго”, — попереджає Генрі Мюллер, засновник компанії “Інтернет Секьюритіз” (Internet Sekurities) в Нью-Йорку, яка є

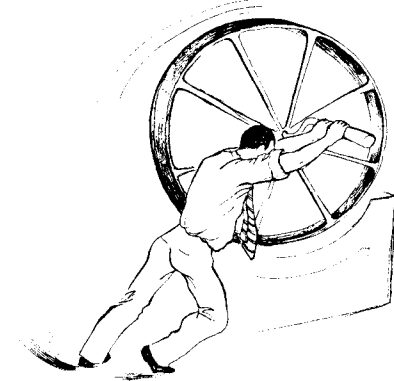
провідним онлайнним провайдером інформації про фінансові ринки [272]. Отже, висока ділова репутація організації та впевненість, яку демонструють працівники, у тому, що їх компанія найкраща, — головний критерій розвиненої корпоративної культури, а, отже, і культуру та спілкування в організації.

### Питання для обговорення

1. Що таке фірмовий стиль організації?
2. Що таке етикет і які види етикету Ви знаєте?
3. Що таке манери і чим вони відрізняються від етикету?
4. Що є моральною основою етикету?
5. Назвіть етикетні вимоги до керівника.
6. Якого етикету слід дотримуватися, спілкуючись з іноземцями?
7. Навіщо провідні компанії світу створюють символи, легенди, героїв, міфи, церемонії тощо?
8. Яку роль відіграє місія організації?
9. Що таке корпоративна ідентичність і як вона впливає на бізнес організації?
10. Що таке внутрішній і зовнішній імідж, у чому полягає відмінність між ними?
11. Чим відрізняється репутація від іміджу?
12. Що є основою формування позитивної репутації?

### Для розгляду на практичному занятті

Прочитати та обговорити книгу Монахова Г.А. Мелочи создают совершенство. Деловой и светский этикет. Благоприятный персональный имидж. — К., 2001.



## ТЕМА 11

### РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ЗМІНАХ

*Якщо ви не захочете здійснювати зміни, я гарантую, що з'явиться хтось, хто зробить це за вас.*

*Джек Уелч*

*Будь-яка зміна прокладає шлях іншим змінам.*

*Макіавеллі*

- ✓ Механізм формування культури в організації.
- ✓ Менеджери — архітектори, що вибудовують культуру в організації, створюють її майбутнє.
- ✓ Самовдосконалення менеджера як складова культури організації і запорука успіху в бізнесі.

## Вивчивши цей матеріал, Ви повинні:

### знати:

- шляхи та етапи формування культури в організації;
- природу протидії змінам культури;
- роль знань для розвитку організації;
- шляхи до самовдосконалення;

### вміти:

- аналізувати корпоративні цінності в організації, визначити позитивні і ті, від яких слід відмовитися;
- визначити відмінності між менеджерами-“архітекторами” та менеджерами-“ремонтниками”;
- намітити шляхи особистісного самовдосконалення.

### Ключові поняття

Філософія управління культурою, протидія змінам менеджер-архітектор, самовдосконалення, творчість, корпоративне айкідо.

## 11.1. Механізм формування культури в організації

Світовий досвід переконує, що корпоративна культура, у тому числі й культура спілкування як її основа, — сьогодні один з найважливіших ресурсів збереження і розвитку організацій. Це потужний стратегічний інструмент, що допомагає працівникам орієнтуватися на стратегічні цілі та вибирати відповідну поведінку, правильно інтерпретувати все, що відбувається в організації; стимулює самосвідомість і відповідальність кожного, створює моделі для наслідування; дає змогу полегшити взаємодію між працівниками; поєднує організацію і людей, які там працюють, створює зовнішнє уявлення про них.

На Заході корпоративна культура та її компоненти — річ звичайна, давно викохана. На неї ставку робили і в періоди кризи, і в часи процвітання. Від того, що кожен працівник на колективній вечірці може запросто випити чарку з керівником компанії, звісно, її прибутки негайно не зростуть. Зате персонал почувається захищеним і готовим сорочку останню віддати за свою організацію. Так, наприклад, було, коли до банкрутства дійшла одна з американських авіаційних компаній “Дельта ерлайнз”. Її 24 тисячі працівників за власною ініціативою внесли по 30 тисяч доларів і купили кілька літаків, щоб зберегти свою компанію. На запитання, чому вони так зробили, люди відповідали: компанія завжди добре ставилася до мене і моєї сім’ї, і я не хочу, щоб вона збанкрутіла [147]. Ще на початку розвитку монополій, коли засновник найбільшої автомобільної корпорації. Форд вітався за руку зі своїми робітниками, поздоровляв їх із сімейними святами, він закладав на своїх заводах ту саму культуру, до якої не можна доторкнутися, але плоди якої були матеріальними, бо сприяли збільшенню

прибутків компанії. Дж. Уотсон-старший, президент американської фірми IBM, писав: "Наш підхід до розвитку людських взаємин був зумовлений не альтруїзмом, а впевненням, що якщо ми поважатимемо наших людей і допомагатимемо їм поважати самих себе, то це дасть компанії найбільші прибутки" [288]. У таких компаніях культура закладалась її засновниками свідомо й одночасно з технічною і технологічною сторонами бізнесу.

Проте в Україні, як підкреслюють науковці, вадою сучасного менеджменту є відсутність саме корпоративної культури (винятком є хіба що організації, які працюють на "інтелектуальних" ринках, наприклад, комп'ютерному). Існуюча на багатьох промислових підприємствах культура не сприяє їх розвитку та досягненню бізнес-цілей. По-перше, тут культура зорієнтована на відносини між працівниками, а не на досягнення конкретних цілей і результатів. По-друге, наявність протилежних субкультур (топ-менеджерів, керівників середньої ланки, рядових працівників у системі управління, майстрів тощо) породжує суперечності між працівниками і спрямовує їх зусилля у різні боки. Це часто призводить до конфліктів, що заважають досягненню корпоративних цілей. На жаль, у багатьох українських організаціях трапляються негативні відгомони минулих років: робота за принципом "давай-давай", "головне — добре звітувати", "неси, що погано лежить", "я — начальник, ти — дурень" та ін. Менеджери українських підприємств переважно на інтуїтивному рівні визначають, що добре, а що погано. При цьому вони не завжди можуть сформулювати свої уявлення у вигляді етичного кодексу, зведення правил і норм поведінки, які б об'єднували всіх працівників. До того ж в Україні ставлення підприємців до культури, зокрема до корпоративної, неоднозначне. На думку декого з них, це "панські витребеньки, які зумовлюють лише надмірні вимоги у підлеглих". Іноді кажуть: навіщо та корпоративна культура (підписки, інші церемонії), коли результатів можна досягти "витискан-

ням соків" з підлеглих без відповідних компенсацій. На таких підприємствах новачки, коли приходять на роботу, потрапляють в обійми ветеранів, "наставників" і повинні діяти за тими правилами і традиціями (іноді негативними), які склалися у попередні (ще радянські) часи.

Проте якщо порівняти ситуацію, яка мала місце кілька років тому, то деякі зміни у розумінні ролі корпоративної культури для розвитку бізнесу відбуваються і в нас. У підприємців, зокрема молодих, з'явилося розуміння того, що чим людянішими будуть стосунки в організації, тим легше буде керувати людьми, спрямовувати їхні дії. Ці підприємці проводять тренінги для навчання персоналу, розповсюджують інформацію про творчі ідеї своїх працівників, намагаються впроваджувати певні заходи для їх згуртування. Якщо раніше менеджери, добираючи персонал, обмежувалися, в основному, відомостями про кваліфікацію та анкетні дані кандидата на ту чи іншу посаду, то нині вони почали виходити з того, наскільки новий працівник зможе адаптуватися до вже сформованого рівня корпоративної культури в організації, сприятиме підвищенню її іміджу. Більше того, українські менеджери почали розуміти, що культура дає змогу людям більш згуртовано досягати поставлених цілей, і що це відповідає їхнім власним інтересам. Так, наприклад, Станіслав Аржевітін, голова правління банку "Ажіо", в одному з інтерв'ю визначив, що "корпоративна культура — позитивне явище. Особливо, якщо її не нав'язують, а вона формується разом з фірмою. Усі свята, які ми відзначаємо в банку, всі наші маленькі таємниці і ритуали, звісно, не приносять прямого прибутку, але люди, які відчувають себе однією родиною, почуваються краще, у них є бажання працювати на благо банку, є усвідомлення того, що ми робимо спільну справу, від якої залежить добробут кожного з нас. Тому ми разом святкуємо Новий рік, день вояка, міжнародний жіночий день, дні народження, зокрема і мій. Крім того, є ще спортивні дні (граємо у футбол, волейбол, ходимо у басейн, на

гімнастику, аеробіку). У нас є власна газета внутрішнього вжитку, де можна правдиво критикувати наші недоліки. Я вважаю, щось подібне має бути у кожній фірмі. Причому помиляються ті, хто думають, що корпоративна культура — це лише свята; ні, це — просто нормальне спілкування в колективі (звичайно, на тлі високої заробітної платні). Люди звикають до приємного, і їм зовсім не хочеться йти кудись, де цього немає”.

Практика таких організацій дає підстави стверджувати, що:

- *по-перше*, корпоративна культура вибудовується на культурі міжособистісних відносин, культурі спілкування;
- *по-друге*, корпоративна культура є ефективним інструментом управління організацією;
- *по-третє*, існує стійкий зв'язок між успішною діяльністю організації і ступенем розвиненості в ній корпоративної культури.

Культуру слід не тільки споживати, а й виробляти, не стільки як певні артефакти, а як соціальну організацію і соціальну творчість. Зміни у культурі організації найчастіше зумовлюють вплив зовнішнього середовища, відставання від конкурентів або внутрішні конфлікти. Це може бути психологічний конфлікт (серед засновників організації, між керівництвом та колективом, акціонерами та керівництвом тощо), конфлікт інтересів (між партнерами по бізнесу); зіткнення різних систем цінностей, прорахунки кадрового менеджменту та ін. Може виникнути постійний конфлікт між культурою, яку намагаються насадити керівники організації, і культурою, якої вперто дотримуються інші працівники.

Менеджери зі світовим ім'ям, виходячи з власного досвіду, говорять про те, що успішно реформувати організацію вдається лише тоді, коли ставиться і вирішується одночасно подвійне завдання: досягти значного і стійкого підвищення ефективності

виробництва і створити відповідну корпоративну культуру та виробничу етику. Аналіз літератури з менеджменту свідчить, що будь-які зміни бізнес-процесів, які йдуть у розріз з корпоративною культурою, здійснюються важко й неефективно, тоді як ті, що лежать в її руслі, відбуваються майже безболісно.

Неможливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури, так само як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії організації. Ефективність зміни залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими та індивідуальними цінностями та поведінкою людей. При цьому, якщо цінності поділяють всі працівники організації, то сама організація стає більш згуртованою і мобільною для змін. Ранжування цінностей у подальшому відповідно до їх значущості для працівників організації задає напрям проведенню змін [258, с. 165]. Коли Сергій Павлович Корольов уперше приїхав на завод, якому доручили виготовляти ракети, його охопив жах від того низького рівня культури, який він там побачив. І одним з перших на цьому заводі він прийняв рішення про те, щоб працівники ходили на роботі у білих халатах та рукавичках, доброзичливо ставилися одне до одного, щоб скрізь була стерильна чистота і щоб ніхто не запізнювався. С. Корольов вважав, що від відповідального й акуратного ставлення людей до свого робочого середовища залежить їхнє серйозне ставлення до розвитку космічної галузі в країні. Він підкреслював, що культура взаємин між людьми накладає відбиток на культуру виробництва та його результати.

В одній з лабораторій фірми IBM у місті Харслі (Англія) відчували, що зростаючі можливості телекомунікаційної і комп'ютерної техніки можуть негативно вплинути на їхній бізнес. Тому перед персоналом було поставлено завдання “заглянути” на десять років уперед і змодельовати проект лабораторії, яка б йшла в ногу з науковим прогресом. У проекті були задіяні молоді працівники, які мали нову культуру і технологічну уяву. Вони внесли пропозицію: від відповідальності за “залі-

зо” (тобто комп’ютерного апаратного обслуговування) перейти до впровадження перспективних інновацій у галузі телекомунікативних технологій, які входять до сфери інтересів всієї компанії IBM. При цьому були запропоновані такі принципові підходи: зміни проводити тоді, коли бізнес ще функціонує успішно; повинен бути сформований однаковий погляд на зміни як у керівництва, так і в персоналу; і лідери, і члени команди повинні самі визначати що і як слід змінити; треба максимально зняти для кожного працівника можливість особистісних втрат; необхідно впроваджувати спеціальне навчання кадрів і всебічно підтримувати інноваційні ідеї. При підбитті підсумків проведеної роботи тут дійшли висновку: ставлення до змін повинно бути пронизано корпоративним духом, а спілкування між учасниками відбуватися на гуманістичному рівні [382, с. 58—65].

Є вже деякі дослідження того, як відбуваються зміни корпоративної культури в російських та українських організаціях. Тут основними принципами зміни ставали: заміна авторитарного стилю керівництва на демократичний; впровадження замість фіксованих окладів преміальної системи, у тому числі за особисті досягнення; навчання кадрів (з метою впровадження нових цінностей та стандартів поведінки); добір на ключові позиції носіїв позитивних цінностей та переміщення досвідчених управлінців на роль експертів; увага до зовнішнього стану приміщень (переобладнання їдалень, туалетів, введення уніформи); побудова системи внутрішнього PR; створення системи інформування працівників на всіх рівнях; нова інтерпретація історії організації, її символів, міфів, традицій і звичаїв; створення системи інформування працівників усіх рівнів. Водночас зроблено висновок, що зміна базових уявлень породжує атмосферу страху і тривоги. У зв’язку з цим, вносячи зміни в корпоративну культуру, слід докладно проаналізувати можливі наслідки та свої дії, щоб вони не суперечили тим корпоративним цінностям, які вже сприйняті працівниками організації.

Розраховувати на серйозні зміни культури в організації можна лише тоді, коли систематично і послідовно використовуються “культурні інструменти”, спрямовані на формування (або зміну) ціннісних орієнтацій, поведінкових норм та ефективності роботи працівників. Коли керівництво організації буде активно цим займатися і його ідеї відповідатимуть цілям бізнесу та лежатимуть в основі програми перетворення, тоді ці ідеї підтримає більшість працівників організації [319].

Приймаючи рішення про зміну корпоративної культури в організації, насамперед визначають шляхи діяльності в цьому напрямі, її філософію. При цьому мають на увазі формування:

- *місії організації* (скажімо, служити суспільству і споживачам, організувати ефективні комунікації, підвищити рівень життя працівників);

- *базових цілей організації* (її корпоративних цінностей). Це можуть бути: зростання прибутків, випуск продукції тільки високої якості, впровадження прогресивних методів роботи, укріплення корпоративного духу; людина — основна цінність організації тощо;

- *кодексу поведінки працівників організації* — бажання споживача — закон для організації; творчість кожного — на досягнення загальної цілі; повна довіра і висока відповідальність, гордість за організацію та її високий імідж тощо.

Коли службовці компанії “Мапусита” декламують символ віри компанії — “Усвідомити нашу відповідальність за розвиток промисловості, сприяти прогресу і зростанню суспільного благополуччя, присвятити себе подальшому розвитку світової культури” — то вони говорять про місію компанії. Коли вони кожного дня співають гімн компанії — “Постійно і нестримно відсилати нашу продукцію людям всієї Землі, подібно до фонтану, що ніколи не стомлюється” — вони вказують на бачення своєї компанії. А коли вони беруть участь у внутрішніх про-

грамах професійного та інтелектуального розвитку, то вони засвоюють цінності компанії [361]. Таким чином, ключові цінності втілюються у поведінці працівників, у їх відданості компанії.

Паралельно з визначенням шляхів визначаються й етапи проведення змін (чи формування) корпоративної культури. Серед них можуть бути такі [319, с. 253—254]:

- провести аналіз стану і тенденцій корпоративної культури в організації;
- виявити причини виникнення проблем, їх характер, рушійні сили, а також визначити суб'єктів, що мають відношення до їх виникнення;
- висунути гіпотези щодо шляхів та способів вирішення проблем;
- перевірити гіпотези;
- розробити механізми реалізації заходів, проведення яких сприятиме вирішенню проблем (підтвердити експериментально);
- провести необхідну організаційну роботу з підготовки відповідних наказів, призначення відповідальних осіб, створення робочих груп, визначення стимулів за якісне виконання і санкцій за невиконання, розробки пам'яток, положень тощо;
- вивести на “робочий режим”, тобто перетворити окреслені заходи у повсякденне життя організації;
- забезпечити постійний моніторинг стану культури, діагностику стану її елементів.

Готуючись до змін культури в організації, насамперед аналізують ті цінності, що є в ній. Проаналізовані цінності доцільно розбити на три групи. *Першу групу* становитимуть позитивні цінності, які є зараз і будуть потрібні в майбутньому. *До другої групи* можна віднести все негативному, що є зараз і не потрібне в майбутньому (наприклад, безініціативність працівників, боязкість менеджерів приймати складні та відпові-

дальні рішення, низька самовіддача та ін.). На заміну негативному слід знайти відповідні позитивні цінності (розвиток ініціативи, вміння нести відповідальність за прийняте рішення, підвищена продуктивність праці, висока якість роботи). Ці цінності слід віднести *до третьої групи* і до них додати також ті, яких зараз в організації немає, але вони будуть потрібні в майбутньому [30]. Потім необхідно визначити інструменти, за допомогою яких закріплюватимуться і формуватимуться нові цінності. Для цього слід поставити такі запитання: “Чому треба все міняти?” “Що необхідно зробити?” “Що це дасть кожному?” Треба чесно і відкрито відповісти на них, особливо на останнє запитання, бо за будь-яких змін обов'язково будуть такі люди, що постраждають.

При проведенні змін спілкування та взаємодія в організації повинні будуватися на принципах відкритості і чесності, ставлення до працівників як партнерів у справі перетворювань. Якщо цього не зробити, то люди будуть або відкрито протидіяти, або висловлювати своє невдоволення, якщо зміни все ж таки доведеться прийняти. При цьому ставлення у них буде змінюватися від такого, що перешкоджають проведенню змін, до так званого стану прихильника дій, коли людина робить не тільки те, що потрібно, а й сама стає ініціатором певних змін [305].

Існують досить стійкі типові поведінкові (психологічні) моделі протидії персоналу нововведенням. Під *протидією змінам* розуміють будь-які дії працівників, спрямовані на дискредитацію або затримку проведення змін. Протидії змінам можуть мати такі форми: відкидання, індиферентності, демонстрації некомпетентності, скептицизму, нетерпіння. В основі їх лежить проблема взаємин в організації (міжособистісних, міжгрупових або між керівником та групою). Причинами протидії найчастіше називають такі: відчуття безконтрольності ситуації; прагнення зберегти те, до чого звикли; загрозу авторитету, статусу чи автономії; нерозуміння нових вимог; конфлікт інтересів; боротьбу за владу; недовіру.

Спеціалісти з менеджменту узагальнили уроки, які отримали організації, що впроваджували фундаментальні зміни, і зробили такі висновки [13, 117]:

- протидія з боку персоналу буде обов'язковою, бо серйозні зміни підривають уявлення людини про майбутнє;
- протидія виявляється по-різному залежно від того, подобаються зміни людям чи ні;
- протидія може бути відкритою або прихованою, керувати якою дуже складно;
- при протидії змінам люди не завжди говорять те, що думають;
- люди протидіють змінам насамперед тоді, коли необхідно змінитися їм самим.

Для того щоб зміни відбулися з найменшими втратами, менеджеру необхідно стояти не осторонь, а відчувати себе частиною тієї системи, де розвивається протидія. Тоді він краще розумітиме цінності, яких тут дотримуються, інтереси, ролі. А це допоможе вибудовувати взаємини, спрямовані на запобігання конфліктам. Ключ до управління протидіями полягає в тому, щоб переконувати людей у необхідності змін, не приховуючи жодних наслідків. Відкрите спілкування з працівниками забезпечує розуміння наслідків змін і сприяє тому, що люди висловлюють свої справжні думки. А знаючи їх, можна з ними співпрацювати.

Корпоративна культура змінюється досить повільно — і з цього повинні виходити менеджери, починаючи таку роботу. Менеджер однієї з організацій, що успішно здійснила реорганізацію, на запитання, скільки часу пішло на зміну культури, відповів, що зрушення відбулися між 1971 та 1980 роками [25]. Один з відомих управлінців Дж. Коллінз, говорячи про проведення змін, порівнює цю роботу з ефектом махового колеса. Воно встановлено на вертикальній осі, діаметр його дорівнює 30 метрів, товщина 3 метри, вага — 25 тонн. І таке колесо треба

запустити, хоч здається, що це зробити неможливо. Нарешті, штовхаючи колесо, вам вдається його зрушити на кілька сантиметрів, потім ще трохи. І, нарешті, колесо обернулося. Ви продовжуєте штовхати колесо, і воно починає обертатися — спочатку потихеньку, потім дедалі швидше. Згодом воно починає обертатися по інерції, і вже не треба докладати до цього великих зусиль. Ви досягли успіху, зрушивши колесо і примусивши його самостійно обертатися, але слід думати про те, як закріпити цей рух і як його розвинути, бо воно може й зупинитися [137]. Чому у багатьох організацій проведені зміни не дали позитивних результатів? Тому, що їх лідери погано розробляли стратегію змін: вони знали, що робити на початку, дещо в середині і не бачили того, до чого вони мають прийти.

За оцінками спеціалістів, вірогідність успіху проголошеної програми змін коливається від 25 до 75 % [381]. При цьому успіх здійснення змін залежить від того, як менеджери організації, її керівники показують особистий приклад у ставленні до них. Під час проведення зміни культури в організації необхідно постійно аналізувати процеси, розвиток окремих елементів, мотивувати працівників, своєчасно вносити корективи тощо.

Важливим є питання про добір людей, яким доручається організація змін та контроль за їх перебігом. Той самий Дж. Коллінз пише, що вирішивши проводити зміни, слід ставити питання “Куди не йти?”, а “Хто буде йти?”. Якщо геніальну ідею довірити посереднім людям, то й результат буде посереднім. Лише талановиті особистості можуть представити складний світ у вигляді простого механізму, вивести основний принцип, який потім лежатиме в основі всіх процесів [137]. Так свого часу діяли відомі менеджери Ф. Роджерс (IBM), Лі Якокка (“Крайслер”), Дж. Уелч (“Дженерал Електрик”) та ін.



## 11.2. Менеджери — архітектори, що вибудовують культуру в організації, створюють її майбутнє

Основні тенденції розвитку економіки потребують, щоб організації були гнучкими, швидше реагували на потреби ринку та дії конкурентів, весь час розвивалися для досягнення найкращого результату. “Стратегічна неперервність, — пише М. Портер, — робить зростання компанії тривалішим та впевненішим. Нові стратегічні позиції часто з’являються внаслідок появи нових конкурентів, здатних відшукати нові позиції” [265]. А здатність організації до змін — це ключовий фактор, який визначає її успіх як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому головна проблема менеджерів XXI ст. — “зробити свою організацію лідером змін”. Для цього треба, по-перше, відмовитися від старих методів роботи; по-друге, сприймати зміни як нову можливість, і, по-третє, вводити зміни, в тому числі культури, організовано [90].

Чи легко даються організаціям та їх менеджерам зміни? Протягом 1980—1990 рр. ціла низка американських компаній витратили мільярди доларів на підготовку до проведення змін, а 40 % цих компаній на початку 90-х років дозволили собі провести певні реорганізації. Проте ці зміни перетворилися на справжні тортури для американських робітників і в 1994 р. редакція журналу Training від імені керівників цих компаній вибачилася перед робітниками: “Оскільки ми не могли знайти ефективний спосіб підвищення прибутків, то переплигували від однієї зміни до іншої. При цьому ми забували ретельно продумувати кожну реорганізацію, здійснювати її вдумливо і терпляче чекати результатів. А ви від скептицизму перейшли до цинізму, від цинізму до повної непримиренності, бо зрозуміли, що ці потрясіння лише ілюзія шляху до цілі. Тепер ми маємо багато розчарованих робітників і менеджерів, які втра-

тили довіру і навряд чи прислухаються до нової ідеї, якою б слушною вона не була. Ми щиро вибачаємося за те, що взяли участь у створенні такого жахливого стану справ” [25]. За оцінками Майкла Хаммера, найавторитетнішого знавця реорганізацій, за цей період з 32 млрд доларів, витрачених на реорганізації, 20 млрд було випущено на вітер. Дж. Коллінз у книзі “Мистецтво управління” зміг назвати лише 11 компаній, які, завдяки змінам, досягли успіху дійсно високого класу.

Відомі спеціалісти з управління [25] називають кілька причин цього:

- люди не довіряли змінам і передбачали, що вони матимуть для них негативний вплив;
- відсутність повної і всебічної інформації;
- більшість людей боялися, що через зміни у них буде більше роботи;
- будь-які зміни ламають сталі звички, традиції;
- лідери нездатні сформулювати корпоративний дух, який об’єднав би всіх працівників;
- люди відчували відсутність у них потрібних знань для роботи у нових умовах.

З цього видно, що зміни можуть бути результативними тільки тоді, якщо, ставлячи перед собою перспективні цілі на їх проведення, менеджери тісно взаємодіятимуть з працівниками і створюватимуть необхідні умови для оволодіння відповідними знаннями, формуватимуть корпоративний дух. Досягнувши змін, вони будуть аналізувати зроблене і ставити нові перспективи. За дослідженнями, проведеними в Гарвардському університеті, менеджери, зазвичай, комунікують організаційні зміни вдесятеро менше, аніж це потрібно. Водночас повідомлення про них повинно бути вартим багаторазового повторення. Якість виконання залежить від зацікавленості всієї команди в зміні [161]. Підбиваючи підсумки роботи з

проведення запланованих змін у російській компанії “Аерофлот”, її президент Олександр Зурабов сказав: “Якщо я чомусь навчився, займаючись управлінням змінами, то це роботі з людьми — вмінню слухати, вмінню знаходити те, що “заводить” цих людей, вмінню ставити перед ними великі завдання, знімати обмеження, які кожна людина сама на себе накладає” [274].

Якщо розумна людина бачить, чому вона досягла успіху, вона робить так знову. Коли ж вона бачить свої помилки, вона не повторює їх. Прийняття рішень є взагалі одним із найскладніших видів діяльності менеджера. Проблема тут полягає в тому, що рішення приймає жива людина з усіма притаманними їй перевагами і недоліками, що стосуються її пізнавальних можливостей. Лауреат Нобелівської премії (2002 р.) Даніель Канеман довів, що люди в умовах невпевненості керуються насамперед оцінкою можливих відхилень від референтного рівня, а не загальною величиною добробуту [122, с. 29—30]. Згадаємо, що відбулося в 2002 р. у Москві в театрі на Дубровці, який захопили чеченські терористи. Вони погрожува-ли, що підірвуть театр, де на той час було понад 700 глядачів та артистів. Загинули б усі, хто там знаходився і до того ж серйозно постраждали б люди та будинки у великому радіусі від театру. Після низки переговорів, які нічого не дали, було вирішено запустити газ, щоб всі поснули, а потім запустити в приміщення омонівців і знищити терористів. Наслідки цих дій могли бути такими: а) могли загинути всі чи, навпаки, всіх можна було б врятувати; б) могла загинути частина, але врятувати можна більшість. У цій непевній ситуації було прийнято другий варіант рішення. І як наслідок — врятованих було понад 600 осіб, але загинуло близько 130. При прийнятті рішення виявилось прагнення до меншого ризику — врятувати більшість, а втратити меншу частину.

В умовах ризику менеджери, розпочинаючи проводити зміни в своїх організаціях, не можуть з високою точністю передбачити результати прийнятого рішення.

Менеджери можуть бути “*архітекторами*”, що створюють майбутнє організації, або “*механіками-ремонтниками*”, що орієнтуються на поточні ситуації. У менеджера-архітектора мислення спрямовується на створення стратегії поєднання організації з суспільством і прогресом, а в менеджера-ремонтника — на досягнення короткострокових вигід. Для того щоб відбулися зміни, менеджер повинен керувати очікуваннями людей, спрямовувати їхню енергію та досвід у потрібному напрямі. Проте річ у тім, що як тільки відбудуться очікувані зміни і будуть досягнуті бажані результати, менеджеру треба думати про нові зміни, щоб знову не відстати від інших. Лише деякі менеджери розуміють, що найважливішим результатом їхньої діяльності є не завершення розробленої програми, а набуті вміння здійснювати постійні зміни разом із згуртованою командою. Саме такими є менеджери-архітектори. Сьогодні Україні потрібні саме такі менеджери, які вміють передбачати необхідні зміни і працювати з людьми в умовах проведення змін. Гарантом успішних їх дій виступає сильна корпоративна культура в організації [72].

Водночас учені, що досліджують цю проблему [347], попереджають, що сильна корпоративна культура може стати перешкодою для розвитку організації і проведення в ній необхідних змін. Вони вводять поняття “культурного кута”, який виникає в результаті поступового затвердіння невидимої внутрішньої архітектури організації, закріплення процесів прийняття рішень, систем контролю і ментальних моделей. Це негативно позначається на здатності організації проводити інновації, а сама організація переходить до захисної позиції. Вважають, що основна причина полягає в ментальних моделях, тобто комплексі неписаних правил, які самі себе підтримують і самі себе обмежують, а менеджери, що спираються на них, втрачають зв'язок з реальністю і починають відставати від вимог ринку. Для того щоб таке не сталося, менеджерам треба постійно контролювати ситуацію і своєчасно впроваджувати

нові зміни. Таких менеджерів іноді називають *агентами змін*. Ось кілька ознак, за якими можна їх розпізнати: вони ефективно взаємодіють з підлеглими, клієнтами та партнерами по бізнесу, не бояться спілкуватися з керівництвом; здатні працювати як самостійно, так і в команді; мають хорошу інтуїцію і вміють швидко приймати рішення, виправляти помилки; уникають безглуздої роботи; постійно вчаться, щоб не відстати від розвитку науки, техніки та суспільства, мають стратегічне мислення; вміють стабільно працювати у стресових ситуаціях. Вони приваблюють інших до себе своєю системою особистісних цінностей і повагою до цінностей корпоративних. При цьому важливо, що у таких менеджерів є чутливість до сприйняття нових ідей. Людина з негативним критичним підходом скрізь шукає насамперед недоліки, і тому їй не будуть довіряти своє дітище, тобто нову ідею. Водночас з радістю її довірять людині, яка терпляче поставиться навіть до не зовсім зрілої ідеї, надасть допомогу для її кращого оформлення та розвитку. Спеціалісти застерігають, що людські емоції і відносини між людьми сприяють досягненню успіху чи призводять до невдач. Вони попереджають, що організаційні зміни культури можуть бути успішними лише тоді, коли цінностям та поведінковим аспектам приділяється не менше уваги, ніж виробничим [72].

Автор книг з менеджменту Роберт Піно пише: “Менеджер — це виснажлива робота людини, на плечах якої лежить відповідальність за організацію діяльності інших людей і компанію загалом” [258]. Звичайно, менеджеру слід постійно підтримувати роботу “конвеєра”, що забезпечує результати діяльності організації, але поряд із цим слід постійно приділяти серйозну увагу аналізу перспектив. Дослідження показують, що у вищих менеджерів аналіз зовнішнього середовища займає до 40 % робочого часу, з яких одна третина відводиться для того, щоб уявити собі майбутнє організації і світу через кілька років, а ще одна четверта часу відводиться на формування колегіаль-

ного погляду на майбутнє [258, с. 192—193]. Для менеджера дуже важливо вміти визначати пріоритетність справ, якими слід займатися насамперед. За дослідженнями, поточні справи становлять 65 % усіх завдань менеджера, але важать вони лише 15 % у його “портфелі справ”; важливі завдання становлять 20 % від загальної кількості справ і важать вони теж приблизно 20 % “портфеля”; найважливіші завдання становлять 15 % всіх завдань, але важать вони приблизно 65 % “портфеля” [45, с. 22—28]. Водночас більшість менеджерів визначають, що їхні плани більше пов’язані з поточними проблемами, аніж з майбутніми можливостями [305].

Для того щоб здійснити оці найважливіші завдання, досвідчений менеджер об’єднує інших людей, спрямовує їх вміння, знання, діяльність на досягнення поставлених цілей. Єдина ціль, народжена менеджером і сприйнята командою, не тільки може об’єднати всіх, а й сприятиме тому, що зміняться відносини між працівниками й організацією. Як пише Пітер Сенге в книзі “П’ята дисципліна”, саме ідея допомагає вирішити важливе питання про те, як добитися довготривалої відданості працівників своїй організації, тобто щоб всі працівники вважали поставлену ціль своєю особистою метою. Успішні корпорації стали такими саме завдяки енергії, народженій спільною метою. Так, у Теодора Вейла була мрія створити загальнонаціональну телефонну мережу, Генрі Форд мріяв зробити автомобіль доступним для кожної простої людини, а Стівен Джобс — щоб комп’ютер став звичайним домашнім інструментом. І вони досягли своєї мети, об’єднавши людей, з якими працювали. Відомо, що легендарний Джек Уелч на перше місце ставив не стратегію, не план дій, а саме загальну ідею, і головним вважав правильне подання цієї ідеї, щоб вона захопила всіх [388]. Єдина ціль змінює відносини між людьми та організацією, підносить на вищий рівень спілкування та взаємодію. Завдяки цьому організація для кожного стає “моєю” організацією. Якщо загальна ціль стає особистісною метою кожного, то працівники

стають відданими організації і спрямовують свої особисті зусилля, щоб досягти її. Так, у 1961 р. Джон Кеннеді сформулював ціль, яка захопила всіх американців — до кінця десятиліття доставити людину на Місяць. Ця мета стала джерелом багатьох актів мужності і зреченості, але її досягли, і цим пишається й сьогодні кожний американець, вважаючи, що й він до цього причетний. Але, як зазначає П. Сенге, у 90 % випадків за відданість приймається лише пасивна згода [305]. Згідно з результатами опитування керівників компаній, що входять до списку Fortune-1000, 97 % менеджерів заявили, що деякі визначальні для компанії процеси були б досконалішими, якби про них знали і вважали своїми більше працівників [295].

Усі цілі і мрії мають глибоко особистісний характер, їх джерелом є особистісні системи цінностей, а загальна ціль є джерелом творчої напруги. За результатами аналізу біографій понад 1000 видатних людей та їх команд, що вплинули на розвиток нашої цивілізації, зроблено такі висновки [10]:

- довгострокова ціль — це система цілей, що нагадує сходи; після досягнення однієї цілі одночасно ставиться нова ціль;
- цілі або засоби їх досягнення повинні бути весь час новими;
- цілі не повинні бути дрібними і короткочасними, бо вони нікого і ні на що не запалять;
- цілі повинні бути позитивними;
- цілі повинні поділятися більшістю в команді і саме на рівні переконань, а не на рівні наказів.

Дослідження стратегічних поглядів російських та іноземних менеджерів, що працюють на російському ринку, показали велику відмінність між ними у пріоритетах при постановці цілей. Якщо більшість російських менеджерів (з числа досліджених) зорієнтовані на збільшення частки своєї організації на ринку, то топ-менеджери іноземних компаній, що працю-

ють у Росії, — на клієнтів. На більш високому рівні в іноземних менеджерів, ніж у російських, перебувають питання, пов'язані з розвитком корпоративної культури [92].

Для розвитку українських підприємств й організацій, українського менеджменту велике значення має вивчення та впровадження кращого зарубіжного досвіду, зокрема з проведення змін культури в організації. Структура ринку та життєвість ділових стосунків у розвинених країнах світу перевірені багатьма десятиліттями, тоді як в Україні ринок розвивається лише впродовж десяти років. І позитивний досвід слід вивчати і впроваджувати. Водночас для українських менеджерів великий ризик полягає у сліпому наслідуванні іноземного досвіду. У нас інший менталітет, інше ставлення до праці і діяльності. Тому у іноземців менеджерам треба вчитися не тому, що робити, а тому, як думати і приймати рішення, тобто активній позиції.

Активність особистості — це внутрішня спонукальна сила, спрямована на задоволення її потреб [104, с. 88]. Коли кажуть про активність менеджера, то мають на увазі його здібності до виходу за межі заданих умов життєдіяльності — ініціативу, творчість, вміння переборювати труднощі тощо [46, с. 24—26]. Ці здібності, за У. Беннісом, не закладаються генетично, а є такими, яких можна набути так само, як і навичок ефективного спілкування. Звичайно, якщо до цього є прагнення, мотивація та потрібний коефіцієнт розумових здібностей [184]. Є притча з цього приводу: “Якось Цезар зібрав гостей і попросив кухаря приготувати таку страву, щоб вона всіх здивувала. Через деякий час кухар виніс велике блюдо варених раків. Але гості чомусь їх не брали. “Чому? — запитав Цезар, — це ж варені раки”. — “Так, відповіли гості, — але ж вони рухаються. А як можуть рухатися варені раки?”. На що Цезар відповів: “Зверху дійсно лежать варені раки. А внизу знаходиться лише один живий рак, який рухається. Саме через нього рухаються і мертві раки, що знаходяться зверху”. Якщо менеджер розум-

ний, відданий справі, має перспективне мислення та активний, тобто є менеджером-архітектором, то він зможе змусити рухатися вперед навіть змертвілу організацію.

Проте далеко не всім менеджерам вдається здійснити свої мрії і досягти поставлених цілей. Таке бачення майбутнього виростає як продукт взаємодії індивідуальних планів життя і діяльності. Воно потребує постійного діалогу, де кожний може не тільки говорити про свої прагнення, а й вислуховувати інших. Саме в такому спілкуванні народжується розуміння того, що можна досягнути. Слухати, звичайно, важче, ніж говорити, особливо для впевнених у собі менеджерів, які, начебто, точно знають, що і як робити. Зробивши один крок, менеджер повинен оволодівати новою майстерністю, закріплювати реальні досягнення і створювати конкурентні позиції. Менеджер, який має нову ідею, буде з палаючими очима обговорювати її зі своїми співробітниками, надихати їх, залучати до співпраці. При цьому він може помилятися, але буде знаходити нові шляхи і нових однодумців та разом з ними йтиме до наміченої цілі.

Найкращі стратегії зазнають невдачі не тому, що їх не можна розвинути, а тому, що їх дуже важко задіяти. Перспективи найчастіше обмежуються самою системою менеджменту, а не економічною реальністю. Тому основне завдання успішного менеджменту — формування прагнення у менеджера до власного самовдосконалення та створення умов для формування згуртованої команди й інтелектуального зростання її членів.

### 11.3. Самовдосконалення менеджера як складова культури організації і запорука успіху в бізнесі

Є такий афоризм, що успішність роботи організації — це здібності, помножені на мотивацію її працівників. За даними експертів Журналу стратегічного управління ефективні тех-

нології нематеріального стимулювання дають змогу збільшити продуктивність праці до 20 % і зменшити плинність кадрів, залишаючись у межах встановленого фонду заробітної плати [208]. В одному з номерів журналу Business Week було опубліковано, що за певний період сумарний прибуток ста великих американських корпорацій збільшився у понад 2,5 раза, а чисельність їхніх працівників при цьому не змінилася. Це свідчить про те, що лідери компаній створили умови для значного підвищення продуктивності праці персоналу. Але не за рахунок інтенсифікації фізичної праці (бо цей ресурс практично вичерпано), а за рахунок підвищення ролі інтелектуальної складової праці, тобто підвищення знань працівників. У сучасних компаніях від 70 до 80 % всього, що робиться людьми, робиться за допомогою їхнього інтелекту. Наприклад, 70 % вартості нового автомобіля припадає на його нематеріальну інтелектуальну частину [234]. Під час проведеного журналом Fortune опитування 90 % респондентів заявили, що в їх організаціях завдяки управлінню знаннями з'явилися нові важливі для перспективного розвитку ініціативи.

“Якщо дозволити робітникам висловлювати корисні ідеї, тоді можна досягти значної економії, — так сказав засновник компанії “Амбі-Рад” Майк Брукс. — Для цього фірмам варто взяти на озброєння “кайдзен” або програму безупинного навчання на зразок тих, що спочатку були впроваджені в практику японськими компаніями приблизно 20 років тому. Коли виникає якась проблема, працівників стимулюють до того, щоб вони думали, як її вирішити. А для того щоб спонукати їх думати, їм потрібно весь час давати нові знання” [205]. Тому, наприклад, компанія DHL інвестує у професійний розвиток своїх працівників, в управління знаннями приблизно 10 % від свого загального обороту [116]. І це дає відчутні результати для таких компаній. Так, наприклад “Моторола” отримує дохід у 30 доларів на кожний долар, що вкладає у підвищення кваліфікації працівників [112]. В Японії найважливішим завданням —

є виховання людей з творчим потенціалом. Тут вважають, що без творчості і творіння сьогодні неможливо завоювати лідерство на міжнародній арені. Дослідники успішних японських компаній пояснюють їхній успіх не досконалістю виробництва, кваліфікацією людських ресурсів, а мистецтвом “формування знання організації”. Під останнім розуміють здатність компанії набувати нових знань, поширювати їх усередині організації та втілювати у виробництві продукції, наданні послуг, процесі власного системного розвитку. При цьому взаємодія між людьми як усередині організації, так і в зовнішніх стосунках постійно перетворює особистісні знання у загальнодоступні [290, 353]. У 1991 р. Папа Римський Іоанн Павло II в одній із своїх робіт писав, що раніше вирішальним фактором виробництва була земля, потім капітал..., а сьогодні — людина та її знання [234]. Водночас навіть у розвинених країнах інтелектуальний потенціал працівників використовується лише на 5—15 %, тобто рівень використання цього ресурсу досить низький.

Відомі науковці дедалі більше наголошують на тому, що чим далі, тим більше вся економічна система вибудовуватиметься на знаннях, що вони в широкому сенсі (тобто інформація, образи, символи, культура, ідеологія та цінності) стають центральним ресурсом економіки [331]. Суть загальносвітових тенденцій соціального розвитку полягає в тому, що індустріальне, економічне, передінформаційне суспільство рухається до нового — постіндустріального, постеконічного, інформаційного. У цьому новому типі цивілізації визначальною ланкою й головним багатством стають знання, які нічим не обмежені, доступні кожному і не зменшуються при їх використанні. На думку П. Друкера, у XXI ст. відбудеться перехід від компаній, які ґрунтуються на раціональній організації, до таких, що розвиватимуться на знаннях та інформації. Згідно з поглядами В. Іноземцева, дедалі більш чітким стає усвідомлення того, що основою влади в організації стає не статус людини, а

її реальні здібності до творчої діяльності, до засвоєння, обробки і продуціювання інформації та знань [110].

На відміну від праці творчість є більш високим і досконалим типом діяльності. Її спонукальний мотив пов'язаний із внутрішніми потребами людини, її прагненням до самореалізації, до примноження своїх здібностей, талантів, можливостей і знань. Основним виявом творчості є “інтерперсональна взаємодія, спілкування людини з її подібними...” Матеріальні й інтелектуальні передумови творчості поєдналися з потребами в ній, у зв'язку з чим творча активність стає одним з основних факторів соціального прогресу. Становлення творчості як найбільш поширеної форми діяльності є основною нематеріальною складовою постеконічної революції [110]. Відомий спеціаліст з менеджменту Коулсон-Томас пише: “Ми живемо у світі, в якому творча інтуїція та ініціатива можуть дати змогу практично будь-якій організації, незалежно від її розмірів, досягти світового рівня. Прагнення до найвищого вдосконалення, підвищення якості життя — стають дедалі більш значущими, якщо вони переходять у розряд корпоративних цілей” [381]. Якщо раніше в поняття “глобалізація” вкладалась відсутність кордонів спочатку для товарів, а потім матеріалів, сировини, комплектуючих, то нині це означає відсутність кордонів для інтелекту [113, с. 254—257]. Працівник, основним інструментом діяльності якого є знання, стає основним ресурсом економіки розвинених країн.

У цих умовах лідерські позиції займають творчі, динамічні менеджери, які демонструють високі можливості в реалізації ризикованих проєктів і здібності брати під контроль ризиковані бізнес-ситуації [79]. У 2003 р. Інститут стратегічних змін разом з консалтинговою компанією “Accenture” склав рейтинг найвидатніших і найвпливовіших серед нині живих бізнес-інтелектуалів. Було оцінено понад 300 найпопулярніших у світі людей, чиї ідеї, роботи і вчення у сфері менеджменту посіда-

ють чільне місце у свідомості суспільства, і з них складено список 50 кращих “мислителів” (англ. *thinkers*) у світі. Очолюють список Майкл Портер, якого названо найвпливовішим професором з питань стратегії, Том Пітерс, який написав бестселер про те, як конкурувати і перемагати у конкурентній боротьбі, Пітер Друкер, якого часто називають батьком сучасного менеджменту, Пітер Сенге, Гаррі Хамел, Уоррен Бенніс, С.К. Прахалад, Філіп Котлер, які зробили значний внесок у розвиток науки про менеджмент. До цього списку також занесені найбільш успішні менеджери — засновник та Голова корпорації “Майкрософт” Білл Гейтс, колишній голова компанії “Дженерал Електрик” Джек Уелч, засновник та Голова корпорації “Делл Комп’ютерс” Майкл Делл.

Результатом трансформації суспільства стає формування принципово нової організаційної моделі, яку називають креативною корпорацією. Це вже елементи не суспільства, а спільноти. Вони вибудовуються навколо творчих особистостей, мають здатність до реорганізацій, даючи життя новим компаніям. Ці організації поєднують принцип економічної свободи людини з її новими, здебільшого неекономічними, мотивами і прагненнями, що посідають дедалі важливіше місце в системі цінностей громадян постіндустріальних спільнот. Завдяки цьому на початку ХХІ ст. саме ці організації стають найбільш конкурентоспроможними на світових ринках [112]. Вони спираються на нерозривний зв’язок основують утворюючих процесів — праці, навчання та організації і створюють умови, які забезпечують безперервний потік творчих ідей [400]. Успіхи відомих сучасних підприємців зумовлені не тим, що вони контролюють більшу частину своїх капіталів, а тим, що їхній бізнес сприймається ними як головне виявлення власної творчої діяльності. Вони уособлюють створені ними креативні за своєю природою спільноти і самореалізуються саме через це. Ставлення таких підприємців до бізнесу

як до свого творіння є визначальною рисою креативної корпорації [110, с. 264]. У креативних організаціях більшість працівників зайнята інтелектуальною діяльністю, тут сформовані нові ціннісні орієнтації соціальної взаємодії. Вони подають приклад перетворення корпоративних знань у цінність, яка здатна створювати більш ефективні ринки. Творчість стає засобом для виробництва нового матеріального чи інтелектуального продукту. Такі корпорації не можуть існувати поза новим типом поведінки і взаємодії працівників, який можливий лише там, де людей об’єднує культура спілкування, що ґрунтується на довірі [112].

Діяльність, в якій основною рушійною силою є знання, не підлягає кількісному виміру. Вона оцінюється лише за результатами, тобто знання стають силою тільки тоді, коли вони застосовуються. Так, рецепт “японського дива” полягає у тому, що будь-яка інновація, нові знання інтегрувалися в японську культуру, не зазнаючи протидії старих поглядів і теорій. До того ж вони спиралися на розвинену спільнотну свідомість японців, їхній корпоративний дух. Завдяки цьому японські товари заповнили світ.

На думку П. Сенге, існує п’ять “дисциплін”, які сприяють тому, щоб організація стала креативною, а саме:

- *усвідомлення мислительних карт та характеристик засвоєння інформації людьми* (що сприяє взаєморозумінню один одного);
- *стимулювання колективного навчання* (сприяє організації командної взаємодії);
- *набуття і стимулювання особистої майстерності* (спонукає персонал до професійної майстерності);
- *розвиток умінь бачити перспективи, краще майбутнє* (розвиток цілеспрямованості для досягнення цілей, особливо довгострокових);

- *розвиток здібностей системного мислення* (робота кожного є внеском у загальну справу).

Завдяки цим “дисциплінам” формуються особливе середовище, високий рівень корпоративної культури організації [305]. Менеджерам таких організацій потрібно долати стереотипи мислення, бути візіонерами типу Білла Гейтса, вміти, як він, проектувати майбутнє, вміло спілкуючись та взаємодіючи з людьми.

Менеджери повинні постійно працювати над своїм самовдосконаленням, прагнути до оновлення знань, бо вони є прикладом для інших і розробляють стратегію організації. У зв'язку з цим Джек Уелч (“Дженерал Електрик”) запровадив систему виявлення та розвитку талановитих менеджерів. При цьому було розроблено спеціальну оціночну процедуру, яка давала можливість ранжирувати менеджерів за категоріями А, В, С. Кожного менеджера оцінювали анонімно за 40 критеріями всі люди, з якими він працював (колеги, підлеглі, клієнти, керівники). Той, хто за кількістю набраних балів потрапляв до групи А, ставав резервом для висунення на вищі посади. У цю групу, як правило, входило до 30 % менеджерів, що працювали в організації. Їм створювали додаткові умови для навчання, розвитку, підтримки та підвищення. До групи С потрапляли до 10 % менеджерів, які ставали кандидатами на звільнення [388]. Насамперед Джек Уелч звільняв тих менеджерів, які протидіяли змінам корпоративної культури компанії.

Дослідження британського Інституту менеджменту показали, що 77 % британських менеджерів пов'язують свою кар'єру з безперервною професійною освітою, постійним самовдосконаленням, активною роботою зі свого саморозвитку [332]. Водночас, за даними російських досліджень, лише 26 % опитаних менеджерів першочерговим своїм завданням вважають підвищення рівня своєї освіти [300].

Звичайно, якщо менеджери розуміють роль знань для перспективної діяльності організації і самі працюють над своїм

самовдосконаленням, то вони створюють умови для розвитку персоналу організації. У багатьох відомих компаніях (наприклад, “Нестле”, “Тойота”, “Ніссан”, “Х'юлетт-Паккард”, “Бритіш газ”) культура знань формується такими шляхами: *по-перше*, тут впроваджуються процеси поширення, використання, передачі знань; *по-друге*, розвиваються інформаційні технології; *по-третє*, створюються умови для підтримки талантів. Тут при прийманні спеціалістів на роботу враховуються не тільки їхні професійні знання, а й їхні здібності набувати нових знань.

Відомо, що знання, які “вплетені” в організаційну структуру, перетворюються на потужний фактор конкурентоспроможності. Роберт Піно, автор значної кількості робіт з менеджменту, назвав шлях організації до успіху за рахунок самовдосконалення *корпоративним айкідо* [258]. Для цього потрібно:

- пізнати внутрішню силу і слабкі сторони організації;
- глибоко вивчити сильні сторони конкурентів і вміти передбачити їхні дії;
- для концентрації зусиль зосередитися на стратегічному баченні організації;
- використати сильні сторони конкурентів для власного самовдосконалення і за рахунок цього перемогти конкурента;
- ні в якому разі не знищувати конкурентів, бо не буде стимулу для самовдосконалення.

У цьому контексті айкідо — це безперервне самовдосконалення, яке не потребує ліквідації конкурента, бо уповільниться або зовсім припиниться процес самовдосконалення. В айкідо головне — цілеспрямована сила передбачення, тобто здатність бачити на кілька кроків уперед, створювати своє майбутнє і контролювати свого конкурента. Саме наявність сильного конкурента підштовхує до самовдосконалення. У цьому плані діяльність менеджера можна порівняти із забігом спортсмена. Відомо, що спортсмен біжить швидше, змагаючись із



сильним суперником, а не слабким, або коли біжить сам. Головний принцип айкідо: “Використай сильні сторони противника проти нього самого” — можна і потрібно використовувати у боротьбі за лідерство на ринку [258].

На думку П. Друкера, компанія повинна конкурувати не з іншою компанією. Орієнтиром має бути продукт найвищої на цей момент якості незалежно від того, хто і де у світі його виробляє. Для цього потрібні концептуально інша підготовка й організація персоналу, нові знання [90]. Саме так ставився до майбутнього своєї компанії Акіо Моріта (Соні), який завжди вважав, що слід розвивати свою компанію, а не знищувати інших [220]. У компанії “Старбакс” (Starbucks), наприклад, з моменту її створення діє “план запасу зерен”. Він полягає в тому, що кожний працівник, який приходить у компанію, повинен самовдосконалюватися у трьох напрямках: а) професійній майстерності; б) навичках спілкування; в) якісному обслуговуванні клієнтів. Завдяки цьому він зможе обслуговувати клієнтів на найвищому рівні з тим, щоб компанія отримувала прибуток. Водночас компанія створює йому відповідні умови для самовдосконалення [258, с. 136]. Але, на жаль (за дослідженнями Г. Хамела та С.К. Прахалада), менеджери 97,6 % свого робочого часу витрачають на вирішення оперативних завдань, тоді як повинні вивчати конкурентів та “запасати зерна на майбутнє”, тобто вибудовувати завтрашні результати діяльності компанії [354]. І тому замість самовдосконалення вони часто вдаються до жорстких методів конкуренції.

Як бачимо, управління знаннями розглядається як один із ресурсів, що підвищує конкурентоспроможність організації. Під час дослідження керівники зі 158 великих багатонаціональних компаній заявили, що саме тому вони використовують проекти з управління знаннями [66]. Науковці В.Р. Буковіч та Р.Л. Уільямс підкреслюють, що *управління знаннями* — це процес, за допомогою якого організація накопичує багатства,

спираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи. За даними досліджень, підвищення інтелектуального потенціалу працівників на 10 % збільшує вартість створюваного ними інтелектуального продукту в 11 разів [408]. Розуміючи роль знань, деякі компанії навіть призначають виконавця нового типу — менеджера з управління знаннями. Це повинна бути висококваліфікована людина, яка не перебуваючи в ієрархії, може знаходити нові знання, аналізувати відповідні вміння персоналу і поєднувати їх в одному прагненні до саморозвитку. Весь сенс у досягненні “міцних знань” — це поширення їх по всій організації, створення таких умов, щоб кожен працівник розумів, що вчитися, набувати нових знань, використовувати їх у своїй професійній діяльності відповідає його особистим інтересам.

Основними джерелами поширення знань в організації є:

— *самі працівники компанії*. Носієм знань є людина, вона передає, те, що знає, іншим, внаслідок чого знання використовуються всіма. Але іноді деякі люди, боячись втратити свою конкурентну перевагу, не хочуть ділитися своїми знаннями. Їх треба до цього стимулювати;

— *сама компанія*, яка поширює знання в організації;

— *комп'ютерні системи*, у тому числі Інтернет та Інтранет.

Практика свідчить, якщо знання насаджуються керівництвом “зверху-вниз”, то люди їх отримують, але внутрішньо протестують проти цього. При цьому знання отримуються не в повному обсязі і використовуються погано. Але якщо люди прагнуть до знань за власною ініціативою, то вони краще запам'ятовують і більш свідомо використовують нове та ще й при цьому бажають поділитися ним з іншими. Тому більш ефективною для організації є система, за якої знання поширюються за схемою “знизу-наверх”. Це орієнтація на такий бізнес, який ґрунтується на особистісному розвитку кожного працівника.

Тоді культура особистісного зростання працівників, розвиток їх інтелекту, творчих здібностей та професійної майстерності стає важливою складовою корпоративної культури в організації. “Той, хто так закликає, що вже не може мінятися, той вже помер,” — писав ще Генрі Форд у книзі “Моє життя, мої досягнення. Сьогодні і завтра”.

У компаніях з високим рівнем корпоративної культури приділяють цілеспрямовану увагу пошуку талантів (“хоч орли зграями не літають”). Тут підкреслюють, що їм не потрібні люди, які будуть працювати як роботи, а потрібні такі, які будуть керувати роботою роботів. Такі компанії платять великі гроші за те, щоб залучити до себе талановитих людей. Наприклад, компанія “Майкрософт” найняла 300 чоловік, які провели тестування понад 25 тис. американців, які володіли комп’ютерними знаннями. З них було відібрано близько 500 найбільш здібних для роботи в компанії [66].

Компанії з сильною корпоративною культурою, які побудовані на взаємній зацікавленості своїх членів один в одному, вважають, що з працівниками інтелектуальної праці ефективним спілкування може бути тільки як з рівними партнерами. Працівник, який має значний інтелектуальний потенціал та професіоналізм, не допустить зневаги, образ на свою адресу. Творчі прагнення сучасного працівника виявляються в його бажанні співробітничати з компанією, а не працювати на неї у ролі службовця. Для талановитих людей організації з високим рівнем корпоративної культури створюють особливі умови. У таких компаніях навіть можуть створюватися окремі підрозділи без чіткої підпорядкованості тільки для того, щоб талановиті працівники могли генерувати нові ідеї та виробляти нові продукти. Проте спілкуватися з ними буває важко. Рівень відповідальності у них нижчий, ніж “у нормальних людей”, вони легко дратуються через дрібниці, які їм заважають, не терплять поруч із собою інших. Водночас вони є хорошими

генераторами нестандартних ідей, приносять великий економічний прибуток компанії. Тобто вигода, яку вони приносять компанії, компенсує витрати і зусилля менеджерів на взаємодію з ними. Виходячи з цього (на думку У. Бенніса), менеджери повинні пожертвувати своїм “я”, щоб сприяти розкриттю талантів працівників, знання яких у багатьох випадках можуть перевищувати їхні власні.

Вміння знаходити й утримувати талановитих працівників є найціннішою якістю гарного менеджера. Він повинен створювати такі умови, за яких людям було б не вигідно не ділитися своїми знаннями з іншими. Як сказав П. Друкер, сьогодні справжнім менеджером може бути лише той, хто примушує знання працювати. Перетворення економіки, побудованої на конфлікті та змаганні (“виграв—програв”) у нову економіку, побудовану на співробітництві (“виграв—виграв” = виграємо всі) — це перехід до усвідомлення, що спільна творча робота має великий потенціал, є благом для організації, суспільства і людства загалом. А для цього керівникам підприємств, менеджерам потрібні ще й глибокі знання з психології. До того ж їм, як вважає П. Сенге, слід вчитися мистецтву спілкування, постійно розвиваючи та вдосконалюючи свої комунікативні та мислительні навички [305]. Важливим також є вміння менеджера постійно порівнювати елементи своєї діяльності з найкращими вітчизняними та світовими аналогами.

На сучасному етапі розвитку людства з огляду на те, що проблеми весь час змінюються, а отриманих знань стає недостатньо, перед менеджерами постає завдання не стільки давати працівникам якусь певну і конкретну суму знань, скільки *навчати людей вчитися постійно*. Якщо з 1800 р. обсяг знань подвоювався кожних 50 років, з 1950 р. — кожних 10 років, то нині — кожних 5 років [254, с. 15]. Тридцять років тому ми оволодівали однією новою навичкою на рік, а зараз кожний день нам приносить, як мінімум, одну нову навичку [234]. Це, звичайно, не повинні бути знання заради самих знань, а такі,

які можна продавати, тобто ті, що допомагають створювати нові види продуктів, нові технології. Це головне, чим повинен керуватися менеджер, який думає про перспективу своєї організації. “Коли ми намагаємося стати кращими, ніж були, — пише Пауло Коельо, — все навколо нас теж стає кращим” [154, с. 205]. Водночас самовдосконалення, творчість тісно пов’язані з культурою спілкування та взаємодії, яка, до того ж, має творчий характер.

### *Питання для обговорення*

1. Чи можна сказати, що корпоративна культура вибудовується на культурі міжособистісних взаємин, культурі спілкування?

2. Чому корпоративна культура є ефективним інструментом управління організацією?

3. Чи існує зв’язок між успішною діяльністю організації і ступенем розвиненості в ній корпоративної культури?

4. Яке ставлення до корпоративної культури у підприємців України?

5. Чи можливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури?

6. Що мають на увазі, коли говорять про філософію управління корпоративною культурою?

7. Назвіть шляхи проведення зміни корпоративної культури.

8. Назвіть етапи проведення змін (чи формування) корпоративної культури.

9. Від чого залежить вірогідність успіху проголошеної програми змін корпоративної культури?

10. Як Ви думаєте, чому про одних менеджерів кажуть, що вони “архітектори”, а інші — “механіки-ремонтники”?

11. Як Ви розумієте активність менеджера?

12. Чому науковці дедалі більше наголошують на тому, що знання в широкому розумінні (тобто інформація, образи, сим-

воли, культура, ідеологія та цінності) стають центральним ресурсом економіки?

13. Чому творча активність стає сьогодні одним з основних факторів соціального прогресу, основною нематеріальною складовою постеконіомічної революції?

14. Як Ви вважаєте, чи можна перемогти конкурентів власним самовдосконаленням?

15. Чому сьогодні формування прагнення до власного самовдосконалення та створення умов для формування згуртованої команди й інтелектуального зростання її членів стає основним завданням успішного менеджменту?

### *Для розгляду на практичному занятті*

Складіть портрет сучасного успішного менеджера, порівняйте з ним свої якості та окресліть шляхи свого самовдосконалення.



## КОМЕНТАР АВТОРА

*У людини є три шляхи, щоб робити розумні вчинки: перший, найблагородніший — роздуми, другий, найпростіший — копіювання, третій, найбільш гіркий — досвід.*

**Конфуцій**

*Не соромно щось не знати, але соромно не бажати вчитися.*

**Сократ**

## Коментар автора

Перемога “вчорашнього товару” (на думку П. Друкера) нікому не потрібна, потрібні нові технології, а звідси — інша підготовка й організація як персоналу, так і менеджерів. У цих умовах менеджери мають бути не просто “освіченими”, а здатними професійно і компетентно приймати рішення, працювати з людьми, виходячи з вимог часу, потреб країни, цінностей та ідеалів української культури і на основі сучасних знань. Саме в цьому плані йдеться про “менеджерську революцію” в Україні.

У процесі навчання в навчальних закладах майбутні спеціалісти засвоюють певні спеціальні знання та вміння професійної діяльності. Перехід же набутих знань, вмінь і навичок у внутрішні регулятори поведінки є розвитком особистості. Здібності у спеціаліста розвиваються тоді, коли він свідомо ставить перед собою відповідні цілі, розробляє програму свого розвитку та добирає методи її реалізації. Саме такий підхід сприяє тому, що працівник стає не тільки спеціалістом, а й справжнім асом своєї справи.

З чого починається робота менеджера над собою? По-перше, з усвідомлення своїх сильних та слабких сторін, а по-друге, з подолання деяких стереотипів свідомості, що заважають вибудовувати ефективні взаємини з людьми, блокують можливості для особистого розвитку, творчого ставлення до професії та життя.

Спеціалісти наводять такі “блокуючі установки свідомості” [41]:

- *всі повинні мене любити і схвалювати те, що я роблю.* При цьому людина втрачає критичний підхід до того, що робить, починає залежати від думки інших, перестає розвиватися;
- *людина має завжди добиватися успіху в усьому, що вона робить.* Це завищені вимоги, треба вміти аналізувати свою роботу і свої прорахунки, але не витрачати сили та здоров’я на переживання через невдачі;

- *за кожну помилку — відповідне покарання.* Треба виходити з того, що кожний має право на помилку, але не повинен повторювати її;

- *це у мене ніколи не вийде.* Треба виховувати впевненість, що можна подумати і знайти рішення, як це зробити;

- *переживання через якісь зовнішні обставини, які не залежать від людини.* Такі переживання не виправляють становище, а можуть заважати знайти вихід з нього;

- *треба завжди бути готовим до незгод, неприємностей.* Якщо весь час чекати на неприємність, то не буде сил потім її подолати. Краще передбачити, що можна зробити, щоб зменшити її наслідки;

- *краще уникнути труднощів, аніж долати їх.* Професіоналізм полягає в тому, щоб уміти долати труднощі;

- *завжди є хтось сильніший за мене і я можу на нього поклатися.* За свої дії слід відповідати самому і виховувати в собі впевненість, незалежність. Інша річ, якщо йдеться про надання допомоги — від неї не відмовляються і її надають, не розраховуючи на подяку;

- *на поведінку людини впливає її минуле.* Людина все життя вчиться і змінюється, переборює те негативне, що у неї було в минулому. Людину слід сприймати такою, якою вона є зараз;

- *інші люди залежать від нас і треба керувати ними.* У кожної людини своє життя, не треба нікому нав'язувати свої погляди і прагнення. У людини повинна бути можливість самій приймати рішення;

- *кожна проблема має єдино правильне рішення.* Кожна проблема може мати багато рішень, треба робити вибір. А вибір кожний робить самостійно.

**Мудре ставлення до професії менеджера** полягає в тому, щоб:

- 1) уміти відділяти головне від другорядного;
- 2) знати міру свого впливу на події;
- 3) уміти підходити до проблеми з різних боків;

- 4) бути готовим до будь-яких несподіванок;

- 5) уміти вчитися на помилках, вибирати з них позитивний досвід.

Для того щоб таким чином ставитися до своєї професії і передчасно не згоріти, менеджеру треба постійно займатися своїм самовдосконаленням, саморозвитком. Ще А. Маслоу писав: "Особистість, що самоактуалізується, не боїться нічого нового, вона приймає його. Часто невідоме навіть більше притягує, ніж відоме. Вона не тільки не боїться непевного, неконструктивного — вона прагне до нього. Вона не відкидає невідоме, не біжить від нього, коли загальна об'єктивна ситуація вимагає цього. Вона добре почувається в неупорядкованому, анархічному, хаотичному світі. Сумніви, непевненість, які для більшості є небезпечною загрозою, для такої людини є приємно стимулюючим викликом".

Для особистості, що самоактуалізується, характерним є:

- ефективне сприйняття реалій і правильне ставлення до них;

- сприймання себе, інших та світу загалом;
- простота та відсутність штучності у поведінці;
- широкий погляд на проблеми;
- незалежність оцінок та суджень від тиску оточення;
- демократичність;
- почуття гумору.

**Робота над собою, самовдосконалення, саморозвиток** дасть змогу менеджеру максимально повно використовувати свої можливості і здібності, виховати впевненість у своїх силах, досягати успіху. Ця робота здійснюється за такими напрямками:

- розвиток особистісних якостей, що сприяють ефективному управлінню;

- розвиток професійних умінь, вдосконалення самої управлінської діяльності;
- розвиток комунікативних умінь та навичок.

Менеджер, який небадьовже ставиться до себе і займається своїм самовдосконаленням, зможе допомагати іншим розкривати себе, сприяти їхній самореалізації. Вміло використовуючи знання, вміння, талант інших людей, такий менеджер зможе забезпечити виконання поставлених цілей, тобто успішно виконуватиме свою професійну діяльність.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

*Нехай думки, що містяться в книжках, будуть твоїм основним капіталом, а думки, що виникнуть у тебе самого, — процентами на нього.*

**Фома Аквінський**

1. *Абульханова-Славская К.А.* Деятельность и психология личности. — М., 1980.
2. *Абульханова-Славская К.А., Бушлинский А.В.* Философско-психологическая концепция С.Л. Рубинштейна. — М., 1989.
3. *Абульханова-Славская К.А.* Стратегия жизни. — М., 1991.
4. *Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпнер В.Л.* Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент XXI века — краткий обзор основных тенденций). <http://www.management.com.ua>
5. *Азбука делового общения: Бизнес для всех.* Вып. 1. — М., 1991.
6. *Актуальные проблемы культуры XX века.* — М., 1993.
7. *Алаютсиярви К., Меллер К., Тайтинен Я.* “Развод” по-научному. “Великолепный” выход, или Как расставаться со своим партнером по бизнесу. [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_982](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_982)
8. *Алексеев А.А., Громова Л.А.* Поймите меня правильно, или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. — СПб., 1991.
9. *Альберти Р., Эммонс М.* Умейте постоять за себя. Ключ к самоутверждающему поведению. <http://bookap.by.ru/popular/popular.shtm>
10. *Альтшулер Г.С., Верткин И.М.* Жизненная стратегия личности. — Петрозаводск, 1991.
11. *Андреев В.И.* Саморазвитие менеджера. — М., 1995.
12. *Андреева Г.М.* Социальная психология. — М., 1986.
13. *Ансофф К.* Стратегическое управление. — М., 1989.
14. *Атватер И.* Я Вас слушаю (советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. — М., 1989.
15. *Балл Г.А.* Нормы деятельности и творческая активность личности // *Вопр. психологии.* — 1990. — № 6.
16. *Барабанищев В.А.* Системная организация и развитие психики // *Психологический журнал.* — 2003. — № 1. — Т. 24. — С. 35.

17. *Безручко П.* “Коучинг”, или “достижение”. [http://www.bkg.ru/cgi-bin/article\\_detail.pl?id=295](http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=295)
18. *Белинская Е.П.* К проблеме групповой динамики сетевого сообщества: Тезисы 2-й Российской конференции по экологической психологии. — М., 2000.
19. *Беляцкий Н.П.* Интеллектуальная техника менеджмента. — Минск, 2001.
20. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди: Психология человеческих отношений. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. — СПб., 1995.
21. *Білецький А.О.* Про мову і мовознавство. — К., 1996.
22. *Бизнес-образование как бизнес.* <http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article—1031>
23. *Бодалев В.А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
24. *Большаков З.* Организационная архитектура Microsoft. <http://www.cfin.ru/management/microsoft.shtml>
25. *Бойетт Д.* Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления. — М., 2001.
26. *Большой психологический словарь* / Сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. — СПб., 2003.
27. *Борисов Ю.А., Кудрявцев И.А.* Смысловая сфера сознания и самосознания успешных и неуспешных менеджеров среднего звена // *Психологический журнал.* — 2003. — Т. 24. — № 1.
28. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. — М., 1998.
29. *Ботавина Р.Н.* Этика деловых отношений. — М., 2002.
30. *Бочкарев А.П.* Механизм формирования корпоративной культуры. <http://management.com.ua/hrm/hrm041.html>
31. *Браун И.* Этика делового общения. — Минск, 1996.
32. *Брамли Р.Х., Мердок Э.Дж.* Как вести переговоры с американскими адвокатами. — М., 1990.

33. Будзан Б. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. <http://www.soskin.kiev.ua/cgi/post.cgi>
34. Бушлинский А.В. Целостность субъекта — основание для системности всех его качеств // Психологическая наука в России XX столетия: проблемы теории и практики. — М., 1997.
35. Бэндлер Р., Гриндер Д. Из лягушек — в принцы: Нейролингвистическое программирование. — Новосибирск, 1992.
36. Ваннорихин Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 2.
37. Ваннорек Л., Ваннорек А. Моббинг: когда работа становится адом: Пер. с нем. — М., 1996.
38. Вацлавик П. Как стать несчастным без посторонней помощи. — М., 1988.
39. Введение в практическую психологию / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. — М., 1996.
40. Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. — М., 1990.
41. Вересов Н. Работа менеджера над собой. <http://management.com.ua/hrm/hrm069.html>
42. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. — 2002. — № 4.
43. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М., 1998.
44. В каких компаниях лучше работать // Fortune: Best Companies to Work For. <http://www.executive.ru/publications/aspects/article-983>
45. Власова Н. И проснешься боссом... // Справочник по психологии управления. — Новосибирск, 1994.
46. Волочков А.А. Активность субъекта как фактор психического развития (гипотезы, модели, факты) // Психологический журнал. — 2003. — Т. 24. — № 3.
47. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М., 1991.
48. Вэйл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М., 2002.

49. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. посіб. — Вінниця, 2002.
50. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. — К., 2002.
51. Гейтс Б. Бизнес со скоростью машины. — М., 2000.
52. Герет Т., Клонскі Р. Етика бізнесу. — К., 1999.
53. Герменевтика. История и современность. — М., 1985.
54. Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. — М., 2002.
55. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М., 1994.
56. Голованевская В.И. Характеристики Я-концепции и предпочтение стратегий совладающего поведения // Вестник Москов. ун-та. — Сер. 14. — Психология. — 2003. — № 4.
57. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. — К., 1989.
58. Голубков Е.П. Изучение потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. — № 5.
59. Голубович А.Д., Ситнин А.В. и др. Управление банком: Организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. — 2-е изд. — М., 1995.
60. Гордеев Р.В. Кросскультурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 1.
61. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. — Л., 1968.
62. Грейсон Дж.-мл., О'Дейл. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М., 1991.
63. Гриншпун И.Б. Введение в психологию. — М., 1994.
64. Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб., 1999.
65. Громова Н.М. Межкультурное деловое общение в сфере межнационального сотрудничества. <http://www.hrm.ru/db/hrm/category.html>
66. Гросс Н. Як видобути поклади талантів. <http://management.com.ua/hrm/hrm014.html>



67. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов / Под ред. А.П. Садохина. — М., 2002.
68. Губський Б. Український інтелект: повернення в майбутнє // День. — 2000. — № 233. — 19 грудня.
69. Гуревич П.С. Философия культуры. — М., 1994.
70. Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. Этика: Учебник для вузов. — М., 1998.
71. Гусейнов А.А. Золотое правило нравственности. — М., 1980.
72. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований: Пер. с англ. — М., 2003.
73. Деловая репутация // Управление персоналом. — 2000. — № 3.
74. Демидов Н.В. Деловой протокол и этикет. — М., 1994.
75. Демосфен. Речи. — М., 1954.
76. Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения: Иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. — М., 1996.
77. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління. — К., 2000.
78. Дзюбенко О.Г., Присяжный Т.В. Культура дискуссии. — К., 1990.
79. Джаафари А. Управление проектами в век хаоса, или Изучение профессионализма в XXI веке. <http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article-1644>
80. Джей Э. Эффективная презентация. — Минск, 1997.
81. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. — СПб., 2001.
82. Ділова українська мова / За ред. проф. О.Д. Горбула. — К., 2000.
83. Діловий етикет / Ав.-укл. І. Афанасьєв. — 2-е вид. — К., 2001.
84. Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации. Пособие для школ бизнеса: Пер. с англ. — М., 1993.

85. Дистанційне навчання. Умови застосування: Навч. посіб. <http://users.kpi.kharkov.ua/lre/bde/ukr/iol/index.htm>
86. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб., 1999.
87. Добрович А.В. Общение: наука и искусство. — М., 1989.
88. Донцов Д. Єдине, що є на потребу. <http://management.com.ua/vision/vis006/html>
89. Донченко О.А., Овчаров А.О. Ще один метод підвищення ефективності організації // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. — 1998. — № 4—5.
90. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М., 2000.
91. Друкер П. Эффективный управляющий. — М., 1994.
92. Дынин А., Кацман Ю. Главные задачи для менеджеров компаний. <http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article-1121>
93. Д'Алессандро Д. Войны брендов. — М., 2002.
94. Егидес А. В бизнесе полезен любой психотип // Деловые связи. — 1990. — № 1.
95. Егидес А.П. Психотехника синтонного общения. <http://www.uspeh3.narod.ru/books/psychot.html>
96. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985.
97. Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. — Л., 1991.
98. Ермолаева Н. Рейтинг ведущих российских компаний в области корпоративного управления. <http://www/cfin.ru/press/boss/2002-09/16.shtml>
99. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка, М.П. Лукашевич, І.Б. Осечинська. — К., 1999.
100. Етичний компас для компанії. <http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article-1335>
101. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. — М., 2002.

102. Жичкина А.Е. О возможностях психологических исследований в сети Интернет // Психологический журнал. — 2000. — Т. 21. — № 2.
103. Жичкина А.Е. Социально-психологические аспекты общения в Интернет. <http://medicine.orunete.ru/go13596.html>
104. Загальна психологія: Підручник для студентів вищ. навч. закладів / За заг. ред. С.Д. Максименка. — К., 2000.
105. Загорский А.Л. Маркетинговые аспекты современных стратегий борьбы с контрафактной продукцией. <http://www.bevsky-znak.ru/index.shtml>
106. Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. — М., 1990.
107. Зеленкова И.Л., Беляева Е.В. Этика: Учеб. пособие для студентов вузов. — Минск, 1997.
108. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М., 1990.
109. Зиглар З. Умение добиваться успеха для “чайников”: Пер. с англ. — М., 2000.
110. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. — М., 1998.
111. Иноземцев В.Л. Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 6.
112. Иноземцев В.Л. Расколотая цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. — М., 1999.
113. Иноземцев В.Л. Современное индустриальное общество: природа, противоречия и перспективы. — М., 2000.
114. Иноземцев В.Л., Кузнецова Е.С. Глобальный конфликт XXI века. Размышления об истоках и перспективах межкультурных противоречий. <http://postindustrial.net>

115. Иноземцев В.Л. Цели и структура корпорации как основы конкурентоспособности. [http://www.cfin.ru/management/targets\\_as\\_basis.shtml](http://www.cfin.ru/management/targets_as_basis.shtml)
116. Интервью с Гарри Кэмпом — генеральным директором компании DHL в СНГ. <http://www.hrm.ru/db/hrm7A>
117. Исаченко Н. Социально-психологический контекст сопротивления изменениям. [http://www.cfin.ru/management/strategy/resistance\\_context.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/resistance_context.shtml)
118. Ишмуратов А.Т. Конфликт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. — К., 1996.
119. Кадзума Татенси. Вечный дух предпринимательства: практическая философия бизнесмена. — К., 1992.
120. Как стать преуспевающим бизнесменом. Этика деловых взаимоотношений и культура предпринимательства. — М., 1991.
121. Камерон К.С., Куинн Р.И. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб., 2001.
122. Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. — 2003. — Т. 24. — № 4.
123. Кан-Калик В.А. Грамматика общения. — М., 1995.
124. Караяни А.Г. Слухи как средство информационно-психологического противодействия // Психологический журнал. — 2003. — Т. 24. — № 6.
125. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. — М., 1989.
126. Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3.
127. Катценбах Д. Истинные лидеры преобразования: Трансформация компаний. <http://www.management.com.ua/ct/cto34.html>
128. Кволс К., Кволс Б. Пойми себя и других. — СПб., 1993.
129. Кириченко О., Кавас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. — К., 2000.

130. *Киркланд Р.* Прощальное интервью легендарного менеджера. <http://www.management.com.ua/bp/bp012.html>
131. *Кисарчук З.Г.* Диалог младших школьников в процессе совместного решения мыслительных задач: Тез. науч. общ. сов. психологов к VI Всесоюз. съезду о-ва психологов. — М., 1983.
132. *Китов А.И.* Личность и перестройка: заметки психолога. — М., 1990.
133. *Клакхон К., Келли В.* Понятие культуры // Человек и социокультурная среда. — М., 1992.
134. *Клауд Г.* Изменения, которые исцеляют. — СПб., 2002.
135. *Ковалевски С.* Руководитель и подчиненный: Пер. с польск. — М., 1973.
136. *Кожна третя компанія у світі стає жертвою шахраїв / Новини.* <http://www.management.com.ua/news=2003.07.09.2/41>
137. *Коллинз Дж.* Маленькими шагами к большому успеху // Искусство управления. — 2001. — № 6.
138. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...: Пер. с англ. — М., 2001.
139. *Коломинский Я.Л.* Психология общения. — М., 1984.
140. *Комінко С., Курант Л., Самборська О.* та ін. Психологія в менеджменті: Навч. посіб. — Тернопіль, 1999.
141. *Комунікативні методи та матеріали для викладання англійської мови. Ознайомлювальна брошура для українських учителів англійської мови:* Пер. з англ. — Oxford University Press, 1998.
142. *Конева Е.В.* Психология общения: Учеб. пособие. — Ярославль, 1992.
143. *Конфликты и переговоры // Практическое руководство для менеджеров.* — Ростов-на-Дону, 1987.
144. *Кордуэл М.* Психология: А — Я: Словарь: Пер. с англ. — М., 2002.

145. *Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты: Пер. с англ. — М., 1992.
146. *Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы.* [http://e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_355/](http://e-xecutive.ru/publications/aspects/article_355/)
147. *Корпоративная культура компании и те, кто ее формируют.* <http://www.hrm.ru/db/hrm/2Acategory.html>
148. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я: 80 концепций. — М., 2003.
149. *Котусенко В.* Що таке етика бізнесу? <http://www.management.com.ua/strategy/str026.html>
150. *Кох Тимоти У.* Управление банком: Пер. с англ. — Уфа, 1993.
151. *Кочерган М.П.* Вступ до загального мовознавства: Підручник. — К., 1999.
152. *Кочерган М.П.* Загальне мовознавство: Підручник. — К., 1999.
153. *Кочетков В.В.* Психология межкультурных различий: Учеб. пособие для вузов. — М., 2002.
154. *Коэльо П.* Алхимик: Пер. с португ. — К., 2000.
155. *Коэльо П.* Пятая гора: Пер. с португ. — К., 2002.
156. *Краткий психологический словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского.* — М., 1985.
157. *Краткий психологический словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского.* — 2-е изд. — М., 1999.
158. *Кремлева С.О.* Сетевые сообщества. <http://sociology.extrim.ru/dip/start.htm>
159. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Психология малой группы. — М., 1991.
160. *Кроник А., Кроник Е.* В главных ролях: Вы, Мы, Ты, Он, Я, Психология значимых отношений. — М., 1989.
161. *Кузі М.* Революція лідерства // Києво-Могилянська Бізнес Студія. — 2003. — № 5. — Червень.

162. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена: Практик. пособие. — М., 1996.
163. Кузин Ф. Культура делового общения. — М., 2000.
164. Культурные инициативы как новая форма мотивации труда. [http://www.e\\_executive.ru/publications/aspects/article\\_138/](http://www.e_executive.ru/publications/aspects/article_138/)
165. Куницына В.Н., Казаринова Н.В. Межличностное общение: Учебник для вузов. — СПб., 2002.
166. Кучеренко О. Післяприватизаційні проблеми українських підприємств // Ukrainian Invest NewPaper. — № 46.
167. Кэлфорд Р., Дрэнэ Э.С. Враги доверия. [http://www/bkg.ru/cgi-bin/article\\_prn.pl?id=669](http://www/bkg.ru/cgi-bin/article_prn.pl?id=669)
168. Лабунская В.А. Невербальное поведение. — Ростов-на-Дону, 1986.
169. Лабунская В.А. Психологический портрет субъекта затрудненного общения // Психологический журнал. — 2003. — Т. 24. — № 5.
170. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. — М., 1995.
171. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. — М., 1993.
172. Леви В. Охота за мыслью. — М., 1967.
173. Лекционная пропаганда: вопросы теории, организации и методики. — К., 1989.
174. Леонтьев А.А. Лекция как общение. — М., 1974.
175. Леонтьев А.А. Психологические механизмы и пути воспитания умений публичной речи. — М., 1972.
176. Леонтьев А.А. Психологические особенности деятельности лектора. — М., 1981.
177. Леонтьев А.А. Психология общения. — М., 1997.
178. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. — М., 1972.
179. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. — М., 1999.
180. Леонтьев Д.А. Ценности и ценностные представления. — <http://psychology.net.ru/articles>

181. Леонтьев Д. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление компанией. — 2000. — № 11.
182. Лидер и его команда // Управление. — 2001. — № 11—12.
183. Лидерство в эпоху новой экономики: почти все по-прежнему. <http://www.management.com.ua/ld/ld021.html>.
184. Лидеры XXI века. Кто они? [http://www.e\\_executive.ru/publications/aspects/article\\_485](http://www.e_executive.ru/publications/aspects/article_485)
185. Линчевский Э.Э. Психологические аспекты взаимопонимания: Прогнозирование в процессе общения. — Л., 1982.
186. Лісєнко О.В. Менталітет: сутність та особливості регіональних проявів: Автореф. дис... канд. соціол. наук. — Харків, 1998.
187. Лисина М.И. Проблема онтогенеза общения. — М., 1986.
188. Лихачев Д.С. Культура как целостная среда // Новый мир. — 1994. — № 8.
189. Лихачев Д.С. О национальном характере русских // Вопросы философии. — 1990. — № 4.
190. Ллойд К.Ф. Телефонный разговор с клиентом: как добиться успеха. — М., 1994.
191. Логика и риторика: Хрестоматия / Сост. В.Ф. Берков, Я.С. Яскевич. — Минск, 1997.
192. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. — К., 1997.
193. Ломов Б.Ф. Психические процессы и общение // Методологические и теоретические проблемы социальной психологии. — М., 1975.
194. Лунева О.В., Хорошилова Е.Л. Психология делового общения. — М., 1987.
195. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М., 1999.
196. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. — М., 1989.

197. *Макеева В.Г.* Культура предпринимательства: Учеб. пособие. — М., 2002.
198. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: Пер. с англ. — М., 1992.
199. *Максвелл Дж.* Шеф и его команда. — СПб., 1998.
200. *Малахов В.А.* Этика: Курс лекций: Навч. посіб. — К., 1996.
201. *Марджаро С.* Международный маркетинг: Сокр. пер. с англ. — М., 1979.
202. *Мартыненко Н.М.* Менеджмент фирмы. — К., 1995.
203. *Мартыненко Н.М.* Основы менеджмента: Учебник. — К., 2003.
204. *Мартыненко Н.М.* Технология менеджмента: Учебник. — К., 1997.
205. *Марш П.* Ambi-Rad: вчення “кайдзен” підвищує продуктивність. <http://management.com.ua/bp/bp014.html>
206. *Мелибрда Е.* Я-Ты-Мы. Психологические возможности улучшения общения: Пер. с англ. — М., 1986.
207. *Менеджмент XXI века* / Под ред. С.Чоудхари: Пер. с англ. — М., 2002.
208. *Менеджмент успеха* — Как заставить сотрудников “гореть на работе”. <http://management.com.ua/hrm/hrm043.html>
209. *Мень А.* Разум и исступление // Сов. культура. — 1990. — 28 июня.
210. *Мень А.* Трудный путь к диалогу. — М., 2001.
211. *Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.
212. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб., 2002.
213. *Митчелл Дж.* Настольная книга менеджера. — Днепропетровськ, 2001.
214. *Михайлова Е.А.* Национальная культура и разработка новых продуктов // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 5.

215. *Милич П.* Как проводить деловые беседы: Пер. с серб.-хорв. — М., 1987.
216. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение. — М., 1998.
217. *Монахов Г.А.* Мелочи создают совершенство. Деловой и светский этикет. Благоприятный персональный имидж. — К., 2001.
218. *Монро М.* Как стать руководителем. Это может каждый. — К., 2001.
219. *Морган Р.Я.* Искусство продавать: как стать профессионалом. — М., 1994.
220. *Морита А.* Сделано в Японии. <http://management.com.ua>.
221. *Морозов А.В.* Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. — СПб., 2002.
222. *Московичи С.* Век толп. — М., 1996.
223. *Муравьева Н.В.* Язык конфликта. — М., 2002.
224. *Мясоедов С.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. — М., 2003.
225. *Наврузов Ю.* Роль коммуникаций в организациях или парадоксы общения. <http://management.com.ua/hrm/hrm030.html>
226. *Нартова-Бочавер С.К.* Понятие “психологическое пространство личности”: обоснование и прикладное значение // Психологический журнал. — 2003. — Т. 24. — № 6.
227. *Незнанова Н.* Как развить чувство “принадлежности к компании”? [http://www.e\\_executive.ru/publications/aspects/article\\_1178](http://www.e_executive.ru/publications/aspects/article_1178)
228. *Некрасов Н.А.* Деловая репутация // Управление персоналом. — 2000. — № 3.
229. *Немов Р.С.* Психология: Словарь-справочник: В 2 ч. — М., 2003.

230. Нив Г.Р. Пространство Доктора Деминга. <http://management.com.ua/>
231. Ниренберг Д., Калеро Г. Читать человека как книгу / Пер. с англ. — М., 1994.
232. Ниренберг Д. Маэстро переговоров. — Минск, 1996.
233. Ножин Е.А. Мастерство устного выступления: Учеб. пособие. — М., 1989.
234. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — 4-е изд. — СПб., 2003.
235. Ньустром Дж., Девис К. Организационное поведение. — М., 2000.
236. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. — К., 1990.
237. Общение: структура и процесс. — М., 1991.
238. Овчинников В. Корни дуба. Впечатления и размышления об Англии и англичанах. — М., 1980.
239. Овчинников В. Сакура и дуб. Впечатления и размышления о японцах и англичанах. — К., 1986.
240. Омаров А.Н. Управление: искусство общения. — М., 1983.
241. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью. Модульная программа для менеджеров / Под ред. Р.Б. Ноздревой, Б.И. Синецкого, В.В. Кормышева, и др. — М., 1993.
242. Ослунд А. Реструктуризація підприємств починається з менеджменту // Київські відомості — 1995. — 8 вересня.
243. Основы педагогического мастерства / Под ред. И.А. Зязюна. — М., 1989.
244. Основы психологии и педагогики пропагандистской работы / Под ред. Т.К. Чмут, Р.Х. Шакурова. — К., 1988.
245. Основы психологии / За ред. О.В. Киричука, В.А. Роменца. — К., 1995.
246. Отто Э. Слово предоставляю Вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. — М., 1998.

247. Павлыш Н. Анатомия успеха: чтобы победить второй раз, нужно умудриться победить в первый, или о великой силе веры в себя и творимых ею метаморфозах // Деловая газета. — 1999. — № 1 (4). — Март.
248. Палеха Ю.І. Ділова етика: Навч. посіб. — 4-е вид. — К., 2002.
249. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. — К., 2000.
250. Палеха Ю. І., Водерацький Ю.В. Етика ділового спілкування. — К., 1999.
251. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва. — К., 1998.
252. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. — М., 1965.
253. Паскаль Б. Об искусстве убеждать // Химия и жизнь. — 1990. — № 3.
254. Пахомов Ю.Н., Крымский С.Б., Павленко Ю.В. Пути и перепутья современной цивилизации. — К., 1998.
255. Петровский В.А., Ярошевский М.Г. История психологии. — М., 1994.
256. Пиз А., Гарнер А. Язык разговора. <http://bookap.by.ru/popular/langer/oglav.shtml>
257. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. — Нижний Новгород, 1992.
258. Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент. — СПб., 2001.
259. Плешаков Л. Мистер Кислин ищет партнеров // Огонек. — 1991. — № 29.
260. Поварнин С.И. Спор о теории и практике спора. — М., 2002.
261. Полікарпов С.В. Лекції з історії світової культури: Навч. посіб. — 3-е вид. — Х.; К., 1999.
262. Попов Л.А. Десять лекций по этике: Учеб. пособие. — М., 2001.

263. *Портер М.* Конкуренция: Пер. с англ. — М., 2002.
264. *Портер М.* О новых стратегиях усовершенствования управления. <http://www.management.com.ua/strategy/str050.html>
265. *Портер М.* Що таке стратегія? <http://management.com.ua/strategy>
266. *Портрет* героя нашего времени. <http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article-954>
267. *Порядок* и хаос в производственных системах: роль фактора корпоративной культуры. <http://k-ing-personal.narod.ru/k13.html>
268. *Пост Э.* Этикет. Классическое руководство: Пер. с англ. — М., 2003.
269. *Почепцов Г.А.* Имидж: от фараонов до президентов. — К., 1997.
270. *Почепцов Г.Г.* Теория и практика коммуникаций. — М., 1998.
271. *Практическая* психология для менеджеров. — М., 1997.
272. *Преданность* имеет значение. [http://www.e-executive.ru/publications/Review/sloan/article\\_947](http://www.e-executive.ru/publications/Review/sloan/article_947)
273. *Прис Т.Л.* Как объяснить этические проступки среди руководителей. [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_753](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_753)
274. *Прокофьев В.* Биллова алгебра. <http://management.com.ua/cm/cm010/html>
275. *Пронников В.А., Ладанов И.Д.* Управление персоналом в Японии. — М., 1989.
276. *Прохоров Г.М.* Памятники переводной и русской литературы XIV—XV веков. — Л., 1987.
277. *Психология* делового общения. <http://www.auriintem.com/psychology>
278. *Психология* и Интернет // Психологический журнал. — 2000. — Т. 21. — № 2.

279. *Психологія* і педагогіка життєтворчості. — К., 1996.
280. *Психология* и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В.Н. Лавриненко. — М., 1997.
281. *Психология* менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. — Х., 2002.
282. *Психология* професійної діяльності і спілкування / За ред. Л.Е. Орбан, Д.М. Гриджука. — К., 1997.
283. *Психология* / Под ред. А.А. Крылова. — М., 1999.
284. *Психология: Словарь* / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. — 2-е изд. — М., 1990.
285. *Психологія* управління в бізнесі / С.Ф. Іпатов та ін. — Х.-К., 2002.
286. *Пул М., Уорнер М.* Управление человеческими ресурсами // Бизнес-класс. — СПб., 2002.
287. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления. — Воронеж, 1995.
288. *Роджерс Ф.Дж.* IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.
289. *Рожен О.* Особливості нашої бізнесової ментальності // Дзеркало тижня. — 2002. — № 50 (425).
290. *Розанова В.А.* Психология управленческой деятельности: Учеб. пособие. — М., 2003.
291. *Романов М.* Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся за рубеж. — К., 1994.
292. *Роменец В.А.* Психологія творчості. — К., 1971.
293. *Российская* ментальность // Вопросы философии. — 1994. — № 1.
294. *Рубинштейн С.Л.* Принципы и пути развития психологии. — М., 1959.
295. *Рубцов С.* Основное противоречие менеджмента. [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_1031](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1031)
296. *Ручка А.А.* Социальные ценности и нормы. — К., 1976.
297. *Сабат Э.М.* Бизнес-этикет: Пер. с англ. — М., 2000.

298. *Савицкая Л.* Команда и мы // Управление командой. — 2002. — № 9.
299. *Сагач Г.М.* Золотослів. — К., 1993.
300. Самые полезные люди для бизнеса. <http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article-1149>
301. *Сатир В.* Как строить себя и свою семью: Пер. с англ. — М., 1992.
302. *Секрети* менеджменту компанії Делл. <http://management.com.ua/ld/ld025.html>
303. *Сэлэкиюз Ч.* Секреты заключения международных сделок. — М., 1993.
304. *Семенов А.К., Маслова Е.Л.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. — М., 2002.
305. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. — М., 2003.
306. *Сковорода Г.С.* Повне зібрання творів: В 2-х т. — К., 1973.
307. *Скотт Дж.* Конфликты, пути их преодоления: Пер. с англ. — К., 1991.
308. *Скотт Дж.* Сила ума. Описание пути к успеху в бизнесе. — К., 1991.
309. *Смирнов С.Д.* Секреты хорошей и плохой учебы студентов // Психология в вузе. — 2003. — № 4.
310. *Словарь по этике* / Под ред. А.А. Гусейнова, И.С. Кона. — М., 1989.
311. *Современный маркетинг* / Под ред. В.Е. Хруцкого. — М., 1991
312. *Созонтов А.Е.* Основные жизненные стратегии российских студентов // Вестник Московского университета. — Сер. 14. — Психология. — 2003. — № 3.
313. *Соловьев Э.Я.* Современный этикет. Деловой протокол. — М., 2001.
314. *Сорос Д.* Кризис мирового капитализма. Электронная копия. <http://capitalizm.narod.ru/>

315. *Социальная психология и этика делового общения:* Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Лавриненко. — М., 1995.
316. *Соціологія* / За ред. В.П. Андрущенко. — К.; Х., 1998.
317. *Соціологія:* Короткий енциклопедичний словник / За ред. В.І. Воловича. — К., 1998.
318. *Сотрудники* американских компаний не верят начальству. <http://www.hrm.ru/db/hrm/category.html>
319. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. — СПб., 2001.
320. *Сравнительный менеджмент:* Электронное учеб. пособие. [http://inform.finesc.org/theory/sm/smlec\\_end/phtml](http://inform.finesc.org/theory/sm/smlec_end/phtml)
321. *Статт Д.* Психология и менеджмент: Пер. с англ. — М., 2003.
322. *Степаненко В.* Етика в проблемних і аналітичних задачах: Навч. посіб. — К., 1998.
323. *Сухарев В.* Искусство распознавания людей. — Донецк, 1998.
324. *Такаянаги С.* Японская система управления трудовыми ресурсами: Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. — М., 1989.
325. *Таранов П.С.* Приемы влияния на людей. — М., 2000.
326. *Тарнавский В.* Самый шустрый ковбой в Техасе // Управление компанией. — 2002.
327. *Типы* корпоративной культуры. [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/articl\\_360/](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/articl_360/)
328. *Тичи Н., Деванна М.Р.* Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) / Сокр. пер. с англ. — М., 1990.
329. *Тохиро Коно.* Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М., 1987.
330. *Томан І.* Мистецтво говорити: Пер. з чес. — К., 1986.
331. *Тоффлер О., Тоффлер Г.* Створення нової цивілізації. Політика третьої хвилі. <http://meta.ua/getpage.asp...>
332. "Точки роста" нуждаются в поддержке. <http://www.hrm.ru/db/b2/doc.html>



333. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М., 1993.
334. *Уорен М.* Классики менеджмента // Бизнес-класс. — СПб., 2001.
335. *Управление* подчиненными: разум, чувства, интересы. [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_1633](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1633)
336. *Управление* человеческими ресурсами. Бизнес-класс / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. <http://www.management.com.ua/>
337. *Уткин Э.А.* Профессия — менеджер. — М., 1992.
338. *Уткин Э.А.* Этика бизнеса: Учебник для вузов. — М., 1998.
339. *Фаст Дж.* Язык тела. Как понять иностранца без слов. <http://bookap.by.ru/bod/bod/shtm>
340. *Федоришин І.* Що робить PR-менеджер, коли він робить PR // Києво-Могилянська Бізнес Студія. — 2002. — № 2.
341. *Фейгенберг Е.И., Асмолов А.Г.* Некоторые аспекты невербальной коммуникации: за порогом рациональности // Психологический журнал. — 1989. — № 6.
342. *Феофилов Л.Г.* Умеете ли вы себя вести? — К., 1990.
343. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию. Или переговоры без поражения: Пер. с англ. — М., 1992.
344. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. — Х., 2003.
345. *Формановская Н.И.* Вы сказали “Здравствуйте!” — К., 1989.
346. *Формановская Н.И.* Речевой этикет и культура общения. — Ярославль, 1989.
347. *Фостер Р., Каплан С.* Созидательное разрушение... — <http://management.com.ua/cm/cm002.html>
348. *Франкл В.* Динаміка та цінності. <http://www.management.com.ua/vision>
349. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М., 1990.

350. *Фритцик Д.Д.* Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. — М., 2002.
351. *Фромм Э.* Иметь или быть. — М., 1990.
352. *Фромм Э.* Психоанализ и этика. — М., 1998.
353. *Фуклан М.* Сили змін. <http://management.com.ua/cm/cm014.html>
354. *Хэмел Г., Прахалад С.К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М., 2002.
355. *Хажински А.* Гуру менеджмента. Дорога к успеху. — СПб., 2001.
356. *Хараш А.У.* Личность, сознание и общение: К обоснованию интересубъективного подхода в исследовании коммуникативного воздействия // Психолого-педагогические проблемы общения. — М., 1979.
357. *Хараш А.У.* Психология коммуникативного воздействия. — М., 1986.
358. *Хифик Р.Д., Джексон Р.В.* Торговля и менеджмент продаж. — М., 1994.
359. *Ходжсон Дж.* Переговоры на равных: Пер. с англ. — Минск, 1998.
360. *Холопова Т.И., Лебедева М.М.* Протокол и этикет для деловых людей. — М., 1995.
361. *Цветов В.Я.* Пятнадцатый камень сада Реандзи. — М., 1991.
362. *Цуканова Е.В.* Психологические трудности межличностного общения. — К., 1985.
363. *Чайка Г.Л., Чмут Т.К.* Культура общения. — К., 1991.
364. *Чеснокова А.Г.* Соотношение натурального и культурного в теории Л.С. Выготского: дуализм или диалектика? // Вестник Московского университета. — Сер. 14. — Психология. — 2003. — № 1.
365. *Честара Д.* Деловой этикет: Паблик рилейшнз для всех и каждого. — М., 2000.

366. *Честертон Г.К.* Книга Иова // Мир Библии. — 1993. — № 1.
367. *Честерфилд Л.* Письма к сыну. — Л., 1971.
368. *Чирикова А.* Кризис лидерства и новые ценности глобального менеджмента // Персона-Микс. — 2002. — № 2.
369. *Чмут Т.К.* Культура спілкування: Навч. посіб. — Хмельницький, 1999.
370. *Чмут Т.К.* Культура спілкування як цілісний феномен // Проблеми загальної та педагогічної психології: Зб. наук. праць. — 2000. — № 2.
371. *Чмут Т.К., Чайка Г.Л.* Етика ділового спілкування: Навч. посіб. — 2-е вид. — К., 2002.
372. *Чмут Т.К., Чайка Г.Л.* Цикл статей з культури спілкування та підприємництва // Банківська справа. — 1995—2000.
373. *Шакуров Р.Х.* Психология смыслов: теория преодоления // Вопросы психологии. — 2003. — № 5.
374. *Шамов А.* Россию спасет “менеджерская революция”. <http://www.cfin.ru/press/boss/2002-07/27.shtml>
375. *Шафранов-Куцев Г.Ф.* Социология: Электронный учебник. <http://distance.ru/4stud/nmk/soc/soc17.html>
376. *Шахмалов Ф.И.* Американский менеджмент. — М., 1993.
377. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. — М., 1993.
378. *Швейцер А.* Культура и этика: Пер. с нем. — М., 1973.
379. *Шевчук С.В.* Українське ділове мовлення: Навч. посіб. — К., 2001.
380. *Шегда А.В.* Менеджмент: Навч. посіб. — К., 2002.
381. *Шейн Л.* Творческое “оружие” // Управление компаний. — 2002 — № 6.
382. *Шейн Л.* Опыт реинжиниринга // Управление компаний. — 2002. — № 9.
383. *Шейн Э.Г.* Организационная культура и лидерство. — СПб., 2001.

384. *Шеломенцев В.Н.* Этикет и культура общения. — К., 1995.
385. *Шепель В.М.* Управленческая психология. — М., 1984.
386. *Шепель В.М.* Имиджелогия: Секреты личного обаяния. — М., 1994.
387. *Шеремета П.* Лідерство в стилі джаз // Києво-Могилянська Бізнес Студія. — 2003. — № 5.
388. *Шеремета П.* GE: філософія управління // Office. — 2001. — № 7—8.
389. *Шеремета П.* Уроки дирижера. Лидер в организации профессионалов: вдохновляют, а не просто управляют // Рынок капитала. — 2001. — № 5.
390. *Шихирев П.В.* Введение в российскую деловую культуру: Учеб. пособие. — М., 2000.
391. *Шихирев П.Н.* Этические принципы ведения дел в России. — М., 1999.
392. *Шмидт Р.* Искусство общения: Пер. с нем. — М., 1992.
393. *Шминке Д.* 47 Принципов Древних Самураев, или Кодекс Руководителя. — К., 2003.
394. *Шпотов Б.* Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы. [http://www.ptpu.ru/Issues/1\\_00/18\\_1\\_00.htm](http://www.ptpu.ru/Issues/1_00/18_1_00.htm)
395. *Шпотов Б.* О современных теориях конкурентных преимуществ отраслевого лидирования. <http://www.cfin.ru/management/leading-theories.shtml>
396. *Шостром Е.* Анти-Карнеги или Человек-манипулятор: Пер. с англ. — Минск, 1992.
397. *Штангель А.* Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни: Пер. с нем. — М., 1988.
398. *Щекин Г.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К., 2001.
399. *Щекин Г.В.* Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию. — К., 1994.

400. Эрк К.Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 2.
401. Энциклопедия этикета. <http://www.megakm.ru/eticet>
402. Этический компас для компании. [http://www/e-executive.ru/publications/aspects/article\\_1335](http://www/e-executive.ru/publications/aspects/article_1335)
403. Юртайкин Е. Прошлое не умирает никогда. <http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article-1176>
404. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М., 1994.
405. Ягер Д. Творческое управление временем в новом веке: Пер. с англ. — М., 2003.
406. Ягодинский В.Н. Наш этикет. — М., 1988.
407. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. — М., 1991.
408. Яновский А.М. Человеческий интеллектуальный капитал — основа развития бизнеса в XXI веке // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2003. — № 11.

Навчальне видання

Серія “Вища освіта XXI століття”

ЧАЙКА Галина Леонідівна

**КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА**

Навчальний посібник

Малюнки О.М. Науменко

Палітурка Л.І. Жиборовської

В оформленні палітурки використана робота  
Едуарда Мане “Аржантей” (1874)

**В Україні книгу можна передплатити в будь-якому відділенні зв'язку.  
Передплатний індекс 90301**

Підп. до друку 28.03.2005. Формат 60×84 1/16.

Папір офс. Друк офс. Гарнітура шкільна.

Ум. друк. арк. 26,04. Обл.-вид. 21,93 арк.

Зам. № 5-1196

Видавництво “Знання”

01034, м. Київ-34, вул. Стрілецька, 28

Свідцтво про внесення до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 1591 від 03.12.2003

Тел.: (044) 234-80-43, 234-23-36.

E-mail: [sales@znannia.com.ua](mailto:sales@znannia.com.ua)

<http://www.znannia.com.ua>

ЗАТ «ВІПОЛЬ», ДК № 15

03151, Київ-151, вул. Волинська, 60

### В Україні книгу можна придбати за адресами:

- м. Київ, вул. М. Грушевського, 4, маг. "Наукова думка", тел. (044)228-06-96;
- м. Київ, вул. Л. Толстого, 11/16, маг. "Книги", тел. (044)230-25-74;
- м. Київ, Майдан Незалежності, ТЦ "Глобус", маг. "Книжковий світ", тел. (044)238-59-41;
- м. Київ, вул. Стрілецька, 13, маг. "Абзац", тел. (044)238-82-65;
- м. Дніпропетровськ, вул. Московська, 15, маг. "Галерея книги", тел. (0562)36-05-38;
- м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 67, ТЦ "Гранд Плаза", маг. "Книжковий всесвіт", тел. (056)740-10-38;
- м. Запоріжжя, просп. Леніна, 147, маг. "Буква-Запоріжжя", тел. (0612)49-00-08;
- м. Івано-Франківськ, Вічковий майдан, 3, маг. "Сучасна українська книга", тел. (03422)3-04-60;
- м. Кіровоград, вул. К. Маркса, 51, маг. "Буква";
- м. Кривий Ріг, просп. Гагаріна, 38-а, маг. "Буква", тел. (0564)78-92-83;
- м. Луцьк, просп. Волі, 41, маг. "Знання", тел. (03322)4-23-98;
- м. Львів, вул. Шевська, 6/2, Книжковий дім "Буква", тел. (032) 294-82-08;
- м. Львів, просп. Шевченка, 16, маг. "Ноти", тел. (0322)72-67-96;
- м. Львів, просп. Шевченка, 8, книгарня ДВЦ НТШ, тел. (0322)79-85-80;
- м. Миколаїв, вул. Радянська, 13, маг. "Буква", тел. (0512)47-61-61;
- м. Одеса, вул. Преображенська, 59/61, маг. "Книголов", тел. (0482)34-75-99;
- м. Одеса, вул. Дерибасівська, 14, маг. "Книжкова перлина", тел. (0482)35-84-04;
- м. Сімферополь, вул. Сергєєва-Ценського, 4-а, маг. "Буква-Сімферополь", тел. (0652)27-31-53;
- м. Харків, вул. Сумська, 51, маг. "Books", тел. (0572)14-04-71, 14-26-73, 14-26-74;
- м. Херсон, вул. Суворова, 19, маг. "Буква", тел. (0552)22-31-64;
- м. Хмельницький, вул. Подільська, 25, маг. "Книжковий світ", тел. (03822)6-60-73;
- м. Черкаси, вул. Б. Вишневецького, 38, маг. "Світоч", тел. (0472)47-92-20;
- м. Чернігів, вул. Леніна, 45, маг. "Будинок книги", тел. (04622)7-30-03;

Книготорговельним організаціям та оптовим покупцям

звертатися за тел.: (044) 238-82-62; факс: 238-82-68.

E-mail: [sales@books.com.ua](mailto:sales@books.com.ua)

### ВИЙШЛИ ДРУКОМ

Базилевич В.Д., Базилевич К.С.

**Страхова справа.** — 4-те вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2005. — 351 с. — Мова укр. — Формат 84×108 1/32. — Пал. тв.

ISBN 966-346-005-9

Аналізуються актуальні проблеми теорії та практики страхування в умовах ринкової економіки. Увага зосереджується насамперед на нових для нашої країни видах страхування: страхуванні відповідальності, кредитів, депозитів, пенсійному, медичному страхуванні, перестраховуванні. По-новому розглядаються проблеми страхування інвестицій. Висвітлюються система показників ефективності діяльності страхових компаній, принципи та механізм оподаткування страховиків, зміст та засади екологічного страхування, стан та перспективи розвитку добровільного медичного страхування в Україні. Попередні видання книги отримали високу оцінку з боку фахівців. Четверте видання доповнено і перероблено із врахуванням змін, що відбулися в законодавстві України та у самій страховій діяльності.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів, науковців, працівників державних та комерційних структур, усіх, хто прагне професійно вирішувати проблеми страхування.

Книготорговельним організаціям та оптовим покупцям

звертатися за тел.: (044) 238-82-62, 234-80-43.

E-mail: [sales@books.com.ua](mailto:sales@books.com.ua) <http://www.books.com.ua>

**www.BOOKS.com.ua**

Широкий вибір навчальної та ділової літератури

Тел. для довідок: (044) 235-00-44, 234-80-43

## ВИЙШЛИ ДРУКОМ

Сагайдак О.П.

**Дипломатичний протокол та етикет:** Навч. посіб. — К.: Знання, 2004. — 259 с. — Мова укр. — Формат 60×84 1/16. — Пал. тв.

ISBN 966-8148-99-1

У запропонованому посібнику розглянуто основні аспекти діяльності дипломатичних працівників. Висвітлено суть та історичні етапи становлення дипломатичного протоколу, детально охарактеризовано поняття дипломатичного корпусу. Показано важливість дипломатичного листування, зокрема подано вимоги до такої документації. Зазначено як організуються дипломатичні прийоми, а також акцентується увага на необхідності дотримання вимог ввічливості та провадженні протокольної діяльності дипломатичного представництва. Окремий розділ розкриває традиції дипломатії у різних країнах світу. Посібник доповнює короткий довідник дипломатичних термінів і понять.

Призначено для студентів вищих навчальних закладів факультетів міжнародних відносин, міжнародного права, міжнародної економіки.

Книготорговельним організаціям та оптовим покупцям  
звертатися за тел.: (044) 238-82-62, 234-80-43.  
E-mail: sales@books.com.ua <http://www.books.com.ua>

**www.BOOKS.com.ua**  
Широкий вибір навчальної та ділової літератури  
Тел. для довідок: (044) 235-00-44, 234-80-43

## ВИЙШЛИ ДРУКОМ

Зозулев А.В.

**Поведение потребителей:** Учеб. пособие. — К.: Знання, 2004. — 364 с. — Язык рус. — Формат 60×84 1/16. — Пер. тв.

ISBN 966-8148-31-2

В учебном пособии рассматриваются важнейшие аспекты поведения людей на потребительском рынке. Пособие состоит из двух разделов. В первом освещаются основные культурные, социальные, личностные, психологические факторы, влияющие на поведение потребителей на рынке, рассматриваются основные модели потребительского поведения, а также процесс принятия решений потребителями. Во втором разделе раскрываются вопросы изучения потребительских мотиваций. Теоретический материал иллюстрируется примерами из практики отечественных и зарубежных предприятий. В приложениях представлены конкретные методики проведения и результаты исследований потребительских настроений в Украине. В конце книги приводятся контрольные вопросы по курсу и список рекомендованной литературы.

Пособие предназначено для студентов и преподавателей экономических специальностей вузов, маркетологов-практиков, рекламистов, специалистов в области маркетинговых исследований и сбыта, а также для всех, чья деятельность связана с контактами с потребителями.

Книготорговельним організаціям та оптовим покупцям  
звертатися за тел.: (044) 238-82-62, 234-80-43.  
E-mail: sales@books.com.ua <http://www.books.com.ua>

**www.BOOKS.com.ua**  
Широкий вибір навчальної та ділової літератури  
Тел. для довідок: (044) 235-00-44, 234-80-43

## ВИЙШЛИ ДРУКОМ

Шегда А.В.

**Менеджмент.** — Підручник. — К.: Знання, 2004. — 687 с. — Мова укр. — Формат 60×90 1/16. — Пал. тв. ISBN 966-346-011-3

Головна увага у підручнику приділяється економічній природі, сутності, функціям, принципам і методам здійснення ефективного менеджменту організацій. Розкриваються системи мотивацій, економічний та організаційний механізми управління сучасними підприємницькими структурами. До кожної глави додаються контрольні запитання і завдання. Друга частина книги присвячена практичним аспектам менеджменту: наводяться методики аналізу використання особистого часу, вивчення фірми, ділові ігри, тести, а також словник базових термінів і понять, список літератури.

Розраховано на студентів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів.

Книготорговельним організаціям та оптовим покупцям  
звертатися за тел.: (044) 238-82-62, 234-80-43.  
E-mail: [sales@books.com.ua](mailto:sales@books.com.ua) <http://www.books.com.ua>

**www.BOOKS.com.ua**

Широкий вибір навчальної та ділової літератури  
Тел. для довідок: (044) 235-00-44, 234-80-43