

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.О. СУХОМЛИНСЬКОГО**

О.С. Шевчук, С.П. Шевчук

КУЛЬТУРА МІЖСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ

Навчальний посібник



Миколаїв 2016

ББК 65.6 (2)30-2
ШЗ8

Рецензенти:

В.Л. Гавеля, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри філософії Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

А.Г. Михайлик, кандидат педагогічних наук, професор Миколаївського міжрегіонального інституту Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна».

Ю.О. Бабаян, кандидат психологічних наук, доцент кафедри педагогіки та загальної психології Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського.

Рекомендовано до друку вченою радою Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського (протокол № __ від _____ 2016 р.)

Шевчук О.С.

Культура міжособистісних стосунків: навчальний посібник / О.С. Шевчук, С.П. Шевчук; під ред. О.С. Шевчук. – Миколаїв: Вид-во «Ілліон», 2015. – 341 с.

ISBN

У посібнику обґрунтовано теоретико-методологічні засади культури міжособистісних стосунків, висвітлено проблеми культури та психології спілкування, розкрито особливості міжособистісних стосунків у сім'ї, діловій сфері, в електронних засобах комунікації. Крім теоретичних матеріалів у кожному розділі посібника містяться питання для самоперевірки, завдання для самостійної роботи, навчальні тести та матеріали для роздумів. У навчальному посібнику використано багато прикладів, цікавих історій, афоризмів, влучних висловів, які стануть у нагоді як студентам, так і викладачам.

ББК 65.6 (2)30-2

© Миколаївський національний університет імені
В.О. Сухомлинського, 2016

© Шевчук О.С., Шевчук С.П.

ISBN

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ПЕРЕДМОВА | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ | 9 |
| 1.1. Роль міжособистісних стосунків у житті людини..... | 10 |
| 1.2. Міжособистісні стосунки в системі суспільних відносин..... | 14 |
| 1.3. Культурологічний вимір міжособистісних стосунків..... | 24 |
| 1.4. Етичний вимір міжособистісних стосунків..... | 35 |
| 1.5. Психологія міжособистісних стосунків..... | 44 |
| 1.6. Формування та розвиток міжособистісних стосунків..... | 56 |
| <i>РЕЗЮМЕ</i> | 64 |
| <i>Питання для самоперевірки</i> | 66 |
| <i>Завдання до самостійної роботи</i> | 67 |
| ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 1 | 68 |
| <i>Навчальні тести</i> | 68 |
| <i>Матеріали для роздумів</i> | 73 |
| <i>Література до розділу 1</i> | 77 |
| | |
| РОЗДІЛ 2. КУЛЬТУРА І ПСИХОЛОГІЯ МІЖОСОБИСТІСНОГО СПІЛКУВАННЯ | 82 |
| 2.1. Сутність і процес спілкування..... | 83 |
| 2.2. Бар'єри комунікацій..... | 96 |
| 2.3. Психологічний механізм спілкування..... | 101 |
| 2.4. Вербальні засоби спілкування..... | 105 |
| 2.5. Невербальні засоби комунікацій..... | 109 |
| 2.6. Культура спілкування в мережі Інтернет..... | 115 |
| <i>РЕЗЮМЕ</i> | 128 |
| <i>Питання для самоперевірки</i> | 131 |
| <i>Завдання до самостійної роботи</i> | 132 |
| ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 2 | 133 |
| <i>Навчальні тести</i> | 133 |

| | |
|---|-----|
| <i>Матеріали для роздумів</i> | 140 |
| <i>Література до розділу 2</i> | 144 |
| РОЗДІЛ 3. КУЛЬТУРА СТОСУНКІВ У СІМ'Ї | 147 |
| 3.1. Концептуальні засади сімейних стосунків..... | 148 |
| 3.2. Формування основ сімейних стосунків у дошлюбний період... | 159 |
| 3.3. Формування культури сімейних стосунків..... | 169 |
| 3.4. Конфлікти в сімейних стосунках. | 180 |
| 3.5. Етикет міжособистісних стосунків у сім'ї..... | 188 |
| 3.6. Організація сімейного дозвілля. | 197 |
| <i>РЕЗЮМЕ</i> | 202 |
| <i>Питання для самоперевірки</i> | 206 |
| <i>Завдання до самостійної роботи</i> | 207 |
| ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 3 | 208 |
| <i>Навчальні тести</i> | 208 |
| <i>Матеріали для роздумів</i> | 213 |
| <i>Література до розділу 3</i> | 221 |
| РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У ДІЛОВІЙ СФЕРІ | 225 |
| 4.1. Морально-етичні принципи стосунків у діловій сфері..... | 226 |
| 4.2. Культура ділового спілкування. | 244 |
| 4.3. Стратегії поведінки в ситуації ділових конфліктів. | 267 |
| 4.4. Діловий етикет. | 284 |
| <i>РЕЗЮМЕ</i> | 302 |
| <i>Питання для самоперевірки</i> | 305 |
| <i>Завдання до самостійної роботи</i> | 307 |
| ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 4 | 308 |
| <i>Навчальні тести</i> | 308 |
| <i>Матеріали для роздумів</i> | 315 |
| <i>Література до розділу 4</i> | 323 |
| ДОДАТКИ | 325 |

ПЕРЕДМОВА

Аналіз соціальних процесів, що відбуваються у сучасному суспільстві, свідчить про зниження ролі норм моральних регуляторів міжособистісних стосунків. Дослідження свідчать про кризу суспільної моралі, що характеризується домінуванням ідеології індивідуалізму, високим рівнем соціального відчуження, прагненням до уніфікації, деперсоналізацією культурних цінностей, прагматичною мотивацією, недооцінкою традиційних моральних ідеалів (добра, порядності, любові, благородства).

Виконання професійних обов'язків у будь-якій сфері діяльності вимагає від людини вміння взаємодіяти з іншими людьми. Ці вимоги значно зростають, коли йдеться про представників професій типу «людина – людина»: психологів, педагогів, соціальних працівників, менеджерів, тощо. В цих професіях світ сприймається фахівцем і хвилює його, перш за все, з боку наповненості оточення людьми, що мають різні думки, спрямування, характери, мають складні взаємовідносини у спільнотах, організаціях і громадах.

Ефективність діяльності спеціаліста такого профілю, реалізація його потенціалу в значній мірі залежить від володіння методами та прийомами етикету. Нажаль, на практиці керівники та спеціалісти ще недостатньо приділяють уваги якраз цій стороні їх професійної діяльності.

Нездатність налагодити належні взаємовідносини із клієнтами, споживачами, підлеглими, колегами часто призводить до складних міжособистісних та виробничих конфліктів, до погіршення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, зниження ефективності роботи організації в цілому.

Дослідженню проблем міжособистісних взаємовідносин присвячені численні публікації, з яких фундаментальне значення мають праці Б. Ананьєва, О. Бодальова, Л. Божович, О. Лазурського, О. Леонтєва, В. Мясичева, М. Обозова. Значний внесок у розробку даного питання здійснив видатний український педагог В.О. Сухомлинський, який вважав людські стосунки найважливішим джерелом морального виховання молоді. На його думку, виховання справжньої особистості базується на загальнолюдських моральних цінностях, таких як честь, любов і повага до людей, доброта, толерантність [32, 33].

Окремі аспекти формування культури міжособистісних стосунків висвітлені у наукових публікаціях таких вітчизняних учених, як М. Євтух, Т. Черкашина (культура міжособистісних взаємин особистості), З. Ковальчук (взаємини між викладачами і студентами у навчально-виховному процесі технікуму), І. Сайтарли (культура міжособистісних стосунків), Г. Топольницької (формування міжособистісних відносин курсантів-прикордонників), В. Кушнірюк (міжособистісні стосунки та конфлікти у педагогічному процесі), Н. Саєнко (формування міжкультурної компетенції студентів у позанавчальній роботі), В. Бутенко, Я. Стрельчук (формування культури морально-ділових відносин у менеджерів зовнішньоекономічної діяльності) та ін. Однак проблема формування культури міжособистісних стосунків студентів з точки зору їх професійної діяльності у системі «людина – людина» залишається недостатньо дослідженою.

Незважаючи на велику кількість публікацій, в системі вищої школи України поки що бракує навчальних посібників на дану тему, які б ураховували специфіку професійної підготовки спеціалістів психолого-педагогічної сфери. Даний навчальний посібник спрямований на заповнення існуючої прогалини і ставить за мету сформувати у студентів

компетенції культури міжособистісних стосунків з урахуванням специфіки їх професійної діяльності у сфері суб'єктно-суб'єктних відносин. Навчальний посібник підготовлений на основі багатолітнього досвіду викладання навчальної дисципліни «Культура міжособистісних стосунків» в Миколаївському національному університеті імені В.О. Сухомлинського, а також проведення семінарів і тренінгів для керівників і спеціалістів організацій різних форм власності.

Зміст навчального посібника фокусується на цінностях, принципах і технологіях налагодження міжособистісних стосунків в різних життєвих та ділових ситуаціях. Завданнями посібника передбачено формування у студентів таких компетенцій, як розуміння сутності міжособистісних стосунків; усвідомлення ролі культури міжособистісних стосунків у професійній діяльності та у повсякденному житті; спроможність налагоджувати міжособистісні стосунки та активно впливати на соціально-психологічний клімат у колективі, в діловій сфері; володіння стратегіями вирішення конфліктів у різних життєвих ситуаціях; здатність створювати гарні міжособистісні стосунки в сім'ї.

Згідно такого підходу побудована структура навчального посібника, яка складається з чотирьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади культури міжособистісних стосунків. Тут розкрито сутність і структуру міжособистісних стосунків; культурологічний, етичний і психологічний аспекти міжособистісних стосунків. Досліджено динаміку формування міжособистісних стосунків, механізм регулювання та розвитку цього процесу в послідовності таких етапів або стадій, як знайомство і зародження стосунків, приятелювання, закріплення товариських і досягнення зрілих дружніх стосунків.

Другий розділ розкриває сутність і процес спілкування, психологічний механізм спілкування, вербальні та невербальні засоби

спілкування, бар'єри комунікацій. В окремому підрозділі викладено основи культури спілкування у мережі Інтернет.

У третьому розділі розкрито такі сторони культура міжособистісних стосунків у сім'ї, як морально-етичні концепції сімейних стосунків; психологічна складова культури сімейних стосунків, способи розв'язання сімейних конфліктів, питання сімейного етикету та організації сімейного дозвілля.

Четвертий розділ присвячено вивченню культури міжособистісних стосунків у діловій сфері: морально-етичних принципів і складових культури ділового спілкування; стратегій поведінки в ситуації ділових конфліктів; принципів і правил ділового етикету.

Після кожного розділу додається практикум, який містить питання для самоперевірки, завдання для самостійної роботи, навчальні тести, ситуації для аналізу та матеріали для роздумів. У навчальному посібнику використано багато життєвих прикладів, цікавих історій, влучних висловів, які, маємо надію, стануть у нагоді студентам в їх професійній діяльності.

Автори висловлюють щиру подяку рецензентам – доктору філософських наук, професору Гавелі Володимирі Леонтійовичу, кандидату педагогічних наук, професору Михайлику Анатолію Григоровичу, кандидату психологічних наук, доценту Бабаян Юлі Олександрівні за слушні рекомендації щодо підготовки матеріалів даного навчального посібника.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ



*Якщо хочеш зрозуміти людину,
не слухай, що про неї говорять інші,
краще послухай, що вона говорить про
інших.*

А. Ейнштейн

- 1.1. Роль міжособистісних стосунків у житті людини.
- 1.2. Міжособистісні стосунки в системі суспільних відносин.
- 1.3. Культурологічний вимір міжособистісних стосунків.
- 1.4. Етичний вимір міжособистісних стосунків.
- 1.5. Психологія міжособистісних стосунків.
- 1.6. Формування та розвиток міжособистісних стосунків.

Після вивчення розділу студент отримає наступні компетентності:

- розуміння сутності та структури міжособистісних стосунків;
- здатність охарактеризувати культурологічний аспект міжособистісних стосунків;
- визначити етичний вимір міжособистісних стосунків;
- спроможність обґрунтувати психологічні аспекти міжособистісних стосунків.

Ключові поняття: міжособистісні стосунки, стосунки, взаємини, відносини, ставлення, соціальні зв'язки, соціальна взаємодія, соціальні контакти; соціальні дії; соціальні стосунки, соціальний контроль, культура,

етика, мораль, цінності, локус контролю, культура соціального оточення, міжособистісна сумісність, емоційний інтелект, управління стосунками.

1.1. Роль міжособистісних стосунків у житті людини

*Життя довге, якщо воно повне...
Вимірюймо його вчинками, а не часом.
Сенека*

Кожен з нас протягом життя має стосунки з багатьма людьми. Одразу після народження немовля потрапляє у дбайливі материнські руки. Воно починає пізнавати тата, рідних і близьких. Посміхається, коли бачить знайоме обличчя, плаче, коли чогось хоче. Згодом починає «агукати» і промовляє перше слово. Перший крок – радісна подія для всієї родини. А потім – двір, гойдалки, ігри з дітьми і неподілені іграшки... Перший раз у перший клас! Нові враження, друзі, однокласники. Строга вчителька і важкі домашні завдання... А далі – уроки вулиці: свої й чужі, кохання і ревності, дружба і зрада... Перший поцілунок, безсонна ніч, романтика... Весілля, сім'я, народження дитини, турботи і розчарування... Робота, нові стосунки, контакти, конфлікти, стрес...

Існують різні дані щодо кількості осіб, які перебувають у стосунках знайомства. Називають цифри від 150 до 1500. В стосунках приятелювання – 70-150. Найширше коло охоплює численні стосунки з тими, хто зустрічався на життєвому шляху людини.

У дитинстві та юності крім найближчих рідних (батьки, брати, сестри, бабусі, дідусі) та більш віддалених родичів (двоюрідні брати, дядьки, тітки і т.д.), сюди входять залежно від закладу, групи, ситуації: «Дитячі дошкільні заклади»: вихователі, діти та їхні батьки; «Двір»: сусіди, приятелі по двору, їхні батьки; «Школа»: вчителі, однокласники та

їхні батьки, знайомі з паралельних класів; «Спортивні секції»: тренери, приятелі, їхні родичі» «Позашкільні заклади, гуртки, хобі» (музична школа, художня школа, спортивні секції, об'єднання за інтересами тощо): викладачі, керівники, діти та їхні батьки; «Дитячий літній табір»: вихователі, працівники, приятелі та знайомі діти; «Медичні заклади»: медичний персонал, сусіди по палаті.

В молодості до цього додаються: «Армія»: командири, підлеглі, товариші по службі; «Університет (коледж, професійно-технічне училище)»: адміністрація, допоміжний персонал, викладачі, однокурсники, одногрупники, знайомі студенти, жителі гуртожитку; «Дозвілля»: дружні компанії, знайомі на «тусовках», колеги по захопленню (колекціонування, спорт, комп'ютерні ігри тощо).

Для зрілості характерними є: «Робота»: начальники, підлеглі, колеги; «Сім'я»: дружина (чоловік), діти, батьки, родичі і друзі дружини (чоловіка); «Сусіди»: у будинку; по дачі, по гаражу; «Медичні заклади»: лікарі, медсестри, допоміжний персонал, сусіди по палаті; «Сервіс»: продавці, перукарі, спеціалісти з ремонту побутових товарів, службовці державних та інших установ тощо; «Спорт, дозвілля, розваги»: дружні компанії, знайомі по захопленню; «Громадські та політичні організації»: товариші по партії, об'єднанню, однодумці і т.п.

Сучасні соціальні мережі на кшталт Facebook значно розширюють можливості налагоджувати нові стосунки, збільшуючи коло знайомих і друзів. Однак, надії на те, що завдяки Інтернет можна налагодити безліч знайомств, є лише ілюзією, оскільки цей параметр обмежений можливостями людського мозку (**так званим числом Данбара**). Британський антрополог Робін Данбар експериментально довів, що кількість дружніх зв'язків у людини, як правило, коливається у межах 150 осіб. Крім того, серед них виділяються кілька підгруп. Першу підгрупу

складають кілька (як правило, не більше п'яти) «близьких друзів», – це люди, з якими ми спілкуємося хоча б раз на тиждень, яким ми довіряємо і до яких звертаємося за допомогою і порадою при виникненні проблем особистого характеру. Друга підгрупа («кращі друзі») налічує 15 осіб. Це ті люди, чию смерть ми сприйняли б як особисте горе. Далі йдуть «хороші друзі» (50 осіб), решта – просто «друзі» [4]. Незважаючи на критику соціальних мереж, їх популярність свідчить про високий рівень потреб людини у контактах і спілкуванні.

Цікаві факти. *Одна давня легенда розповідає, що німецький король Фрідріх II, який жив у XIII столітті, захотів дізнатися, якою мовою стануть говорити діти, якщо з дня їх народження з ними ніхто не буде розмовляти. Він наказав годувальницям і нянькам доглядати за немовлятами, мити їх і купати, але ні в якому разі не вимовляти при них жодного слова, оскільки хотів з'ясувати, якою мовою заговорять ці діти – давньоєврейською чи грецькою, а може – латинською або арабською, а, можливо, і мовою їх власних батьків. Однак цього він так ніколи і не дізнався, оскільки всі діти померли. Вони померли тому, що не могли обійтися без дбайливих ніжних і ласкавих слів своїх годувальниць [6, с. 71].*

У цій історії, видається сумнівним, що діти померли саме з цієї причини, хоча можна припустити, що смерть могла наступити в результаті загального психологічного розладу. І все ж, спостереження показують, що у дітей, які в ранньому дитинстві з тих чи інших причин були позбавлені дбайливого і чуйного ставлення люблячих їх дорослих, іноді розвиваються серйозні недуги.

Від усамітнення страждають не тільки діти, а й дорослі. Випадки вимушеної самотності показують, що відсутність близьких, позитивних емоційних зв'язків, ізоляція від суспільства негативно позначається на самопочутті людини. Дослідження, проведені американськими

психологами Л. Хоуклі і Дж. Качіоппо довели наявність зв'язку між самотністю та фізичними і психічними захворюваннями. В результаті було виявлено, що самотні люди частіше страждають безсонням, схильні до гіпертонії, у них часто ослаблений імунітет, а в похилому віці збільшується ризик розвитку хвороби Альцгеймера [46].

З іншого боку, суспільні контакти часто стають причиною конфліктів, стресів, захворювань тощо. В результаті дослідження користувачів соціальних мереж вченими американського університету Мічиган було доведено, що Інтернет-контакти не можуть замінити людині безпосередніх стосунків з живим співрозмовником, а надмірне спілкування в соціальних мережах згубно впливає на емоційний стан людини, може викликати хворобливу залежність і призвести до депресії.

У сучасному діловому житті досить поширеним є таке явище як **мобінг** – психологічні утиски працівника з боку колег або керівництва, що виявляються в постійних негативних висловлюваннях на адресу працівника, в його соціальній ізоляції, виключенні з соціальних контактів, поширення про нього завідомо неправдивої інформації тощо. Мобінг може призвести до нервових захворювань, інфарктів і навіть самогубства. Подібні явища спостерігаються в учнівських колективах, у сімейних і побутових стосунках. Як бачимо, міжособистісні стосунки можуть бути як благом, так і причиною багатьох негараздів і навіть бід. Це нагадує притчу про дикобразів.

Цікаві факти. «Стадо дикобразів лягло в один холодний зимовий день притиснувшись один до одного, щоб, зігріваючись взаємним теплом, не замерзнути. Проте незабаром вони відчували уколи від голок один одного, що змусило їх лягти подалі. Потім, коли потреба зігрітися знову змусила їх присунутися, вони знову потрапили в колишнє неприємне становище, так що вони кидалися з однієї сумної крайності в іншу, поки не лягли на

помірній відстані один від одного, при якій вони з найбільшою зручністю могли переносити холод».

Автор цієї притчі, А. Шопенгауер, робить висновок, що потреба в міжособистісних стосунках, яка виникає з порожнечі й монотонності особистого внутрішнього життя, підштовхує людей один до одного; але їх численні відразливі властивості і нестерпні недоліки змушують їх розходитися. Середня міра відстані, яку вони нарешті знаходять як єдино можливу для спільного перебування, це – ввічливість і вихованість звичаїв [35].

З наведеного можна зробити висновок, що саме ввічливість і вихованість, тобто культура людини, і є тією середньою мірою відстані для налагодження сприятливих взаємин у суспільстві. Про це йтиметься далі, але спочатку слід визначити сутність, структуру і типи міжособистісних стосунків.

1.2. Міжособистісні стосунки в системі суспільних відносин

Пам'ятайте, що найкращі стосунки, це ті, в яких взаємна любов перевищує потребу один в одному.

Далай Лама

Характеризуючи людські стосунки ми часто використовуємо такі вирази, як: «живуть душа в душу», «ловить кожне її (його) слово», «два чоботи – пара», «не зійшлися характерами», «між ними ніби чорна кішка пробігла», «живуть як кішка з собакою», «він у неї під каблучком». В українській мові слово «**стосунки**» означає причетність, відношення, зв'язки [4, с. 429], а також взаємини, які виникають між людьми в процесі спілкування [28, с. 740].

Слід звернути увагу, що поняття «взаємини, стосунки, відносини, відношення, ставлення» є синонімами, між якими існують певні

семантичні відтінки. Вважається, що найближчим за значенням поняття «стосунки» є слово «**взаємини**», що означає взаємні стосунки між ким-, чим-небудь [27, с. 345]. Вживання слова **відносини** здебільшого доречно для описання зв'язків між державами або групами людей. Наприклад, виробничі відносини, суспільні відносини, дипломатичні відносини [27, с. 612]. Слово **відношення** уживається в значенні зв'язку між предметами, явищами, величинами, як причетності до кого-, чого-небудь, а також як синонім аспекту, погляду [27, с. 613]. Слово **ставлення** означає той або інший характер поведінки з ким, чим-небудь [28, с. 634].

У вітчизняній психологічній і соціальній літературі існують різні підходи щодо місця міжособистісних стосунків у системі суспільних відносин (економічних, соціальних, політичних). Висловлюються різні точки зору щодо місця «розташування» міжособистісних стосунків: в одному ряду з суспільними відносинами, в основі їх, або ж на верхньому рівні.

Глибинний зміст міжособистісних стосунків виявляється в тому, що вони пронизують всі елементи системи суспільних відносин, опосередковуючи вплив на особистість з боку більш широкого соціального цілого так, що будь-які знеособлені соціальні відносини реалізуються в спілкування та взаємодії конкретних особистостей.

У психологічній літературі міжособистісні стосунки визначаються як взаємозв'язки між людьми, які виявляються у способах взаємних впливів в процесі спільної діяльності та спілкування [26].

За визначенням відомого психолога В.М. Мясіщева міжособистісні стосунки формуються в процесі тривалих взаємовідносин і взаємодії людей. Стосунки він розглядає як цілісну систему індивідуальних вибіркового свідомих зв'язків особистості з різними сторонами об'єктивної дійсності, що включає три пов'язаних компонента: **ставлення людини до**

людей; до себе; а також до предметів зовнішнього світу. Згідного такого розуміння міжособистісні стосунки відрізняються від звичайних людських контактів і формальної взаємодії за рядом ознак. Це тривалі, емоційно забарвлені контакти, які включаються в систему установок, ціннісних орієнтацій, очікувань і стереотипів, через які люди сприймають і оцінюють один одного в процесі міжособистісної взаємодії.

У «Словнику практичного психолога» під редакцією С.Ю. Головіна **міжособистісні стосунки** визначаються як «суб'єктивно пережиті взаємозв'язки між людьми, що об'єктивно виявляються в характері і способах взаємних впливів людей у ході спільної діяльності і спілкування.

Міжособистісні стосунки охоплюють систему установок, орієнтацій, очікувань, стереотипів та інших диспозицій, через які люди сприймають і оцінюють один одного. Ці диспозиції опосередковуються змістом, цілями, цінностями та організацією спільної діяльності і виступають основою формування соціально-психологічного клімату в колективі» [25, с. 378].

Міжособистісні стосунки є одним із видів соціальних зв'язків, які виявляються як «сукупність усвідомлених або неусвідомлених, необхідних і випадкових, стійких і спонтанних залежностей одних соціальних суб'єктів і об'єктів від інших, їх впливу один на одного. **Соціальні зв'язки** розглядають як «систему відносин, інститутів і засобів соціального контролю, що об'єднують індивідів, підгрупи та інші складові елементи у функціональне ціле, здатне до сталості і розвитку [31, с. 327].

Елементами соціальних зв'язків виступають

- соціальні контакти;
- соціальні дії;
- соціальні взаємодії;
- соціальні стосунки.

Оскільки усі ці елементи властиві міжособистісним стосункам доречно розглянути їх детальніше.

Серед соціальних контактів розрізняють просторовий, психічний і соціальний контакт. **Просторовий контакт** означає, що будь-які відносини між людьми здійснюються у просторі та часі, завдяки чому відбувається взаємне спостереження індивідів, у процесі якого з'ясовуються риси і властивості, які можуть зацікавити учасників контакту. Саме така зацікавленість стає умовою виникнення подальшого соціального зв'язку. У повсякденному житті ми контактуємо з великою кількістю людей на вулиці, у громадському транспорті, в торгових і побутових закладах, однак лише деякі з них викликають зацікавленість, і лише з одиницями можливі подальші контакти.

Саме зацікавленість є ознакою **психічного контакту**. Вона стає результатом усвідомлення індивідом, що певні властивості іншого індивіда можуть певним способом задовольнити його потреби (біологічні, економічні, культурні тощо). Зацікавленість може бути взаємною і односторонньою. Лише взаємна зацікавленість веде до елементарного психічного контакту, який є умовою і обов'язковим елементом соціального контакту.

Структура **соціального контакту** включає такі елементи: дві або більше особи, цінність, яка є основою контакту, і певні взаємодії осіб з приводу даної цінності. Під цінністю в даному разі розуміються слова, предмети або ситуація, що мають особливе значення для учасників контакту. *Наприклад*, ви заходите в магазин, щоб підібрати близькій людині подарунок. Ви бачите продавця, який може надати вам необхідну інформацію – це просторовий контакт. Потім ви запитуєте у нього, чи є в магазині бажаний товар і спостерігаєте його зацікавленість вами як

покупцем – це психічний контакт. Нарешті продавець пропонує вам кілька варіантів, і ви купуєте те, що вам треба – це соціальний контакт.

Крім того, існують інші **види** контактів:

- швидкоплинні й тривалі;
- формальні й неформальні;
- особистісні й предметні;
- безпосередні й опосередковані.

Найважливішими з них є **особистісні контакти**, що передбачають зацікавленість особистісними рисами або положенням партнера, натомість **предметні** – зацікавленість предметом, який є у партнера. Відсутність **безпосередніх** постійних особистісних контактів навіть при наявності предметних контактів може призвести не тільки до соціальної ізоляції, самотності, а й спричинити серйозні порушення психіки особистості, а відтак до багатьох негативних наслідків у суспільстві.

Невід’ємним елементом соціальних зв’язків є **соціальні дії** – система вчинків, засобів і методів, використовуючи які, індивід або соціальна група прагнуть змінити поведінку, погляди чи думки інших індивідів або груп. Розкриваючи сутність даного поняття, відомий німецький соціолог М. Вебер вважав, що «Соціальна дія (включаючи невтручання або терпляче прийняття) може бути орієнтована на минулу, нинішню або очікувану в майбутньому поведінку інших. Вона може бути помстою за минулі образи, захистом від нинішньої небезпеки або заходами захисту від прийдешньої небезпеки в майбутньому. «Інші» можуть бути окремими особами, знайомими або невизначеною множиною цілком незнайомих людей» [2, с. 625].

У будь-якій соціальній дії можна виділити наступні **структурні елементи**:

- 1) **суб’єкт дії**, тобто індивід (спільність людей), що здійснює вплив;

- 2) **об'єкт дії** (індивід або спільність, на яких спрямована дія);
- 3) **потреба**, що актуалізується у суб'єкта;
- 4) **мотив** – внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії;
- 5) **інтерес** – емоційний вияв потреб суб'єкта;
- 6) **мета дії**;
- 7) **методи і засоби** (знаряддя) дії, за допомогою яких здійснюється бажана зміна;
- 8) **умови дії**;
- 9) **результат дії** – відповідна реакція індивіда або спільності, на яких було спрямовано дію.

Слід звернути увагу на те, що поняття «дія» відрізняється від поняття «поведінка». Поведінка за своєю сутністю є реакцією організму на внутрішні або зовнішні подразники, яка може бути рефлексивною, неусвідомленою або ж навмисною, усвідомленою. Натомість дія завжди є усвідомленою і цілеспрямованою. Отже, **соціальні дії** – це усвідомлені вчинки, спрямовані на зміну поведінки, установок або думок інших індивідів або груп для задоволення певних потреб суб'єкта впливу. Досягнення бажаного результату значною мірою залежить від правильності вибору засобів і методів дії.

Залежно від ступеню усвідомлення і раціональності розрізняють цілераціональні, ціннісно-раціональні, традиційні й афективні дії [2, с. 628]. **Цілераціональна дія** характеризується тим, що суб'єкт цілком свідомо ставить мету, обмірковує найбільш ефективні засоби впливу. Діє раціонально, а не афективно (емоційно) і не традиційно, прораховує можливі варіанти реакцій з боку об'єкта впливу та побічні результати його дії [2, с. 629].

Ціннісно-раціональні дії відрізняються від цілераціональних дій тим, що суб'єкт спрямовує свої зусилля на основі цінностей, таких,

наприклад, як обов'язок (перед батьками, сім'єю, Батьківщиною), честь, гідність тощо, які сприймаються діючим суб'єктом як самодостатні й безумовні цінності.

Традиційна дія – відбувається майже автоматично, на основі засвоєних індивідом звичних традиційних норм і соціальних зразків поведінки. Ця дія майже не вимагає осмисленого визначення мети і відбувається на межі усвідомлення, вона віднесена М. Вебером до «граничного випадку» соціальної дії разом з афективною дією.

Афективна дія (від лат. *affectus* – хвилювання, пристрасть) – це дія, вчинена у стані короткочасного, але бурхливого емоційного стану, що виник у відповідь на сильний подразник (*наприклад*, під час гніву, жаху). В основі цієї дії лежать почуття індивіда: любов або ненависть, страх або відвага тощо. Для такого стану характерним є прагнення до негайного задоволення жаги помсти, пристрасті або потягу. Ці діяння характеризуються мінімальним усвідомленням, тому цей тип також є граничним.

За ступенем внеску у відтворення й розвиток суспільних відносин розрізняють репродуктивні, креативні та деструктивні дії [30 с..24-25]. Сутність **репродуктивних дій** полягає у збереженні і підтримці нормального функціонування конкретного соціального інституту (соціальний контроль, проходження традиції, зміцнення трудової дисципліни і т.д.). **Креативні дії** (соціальна творчість) спрямовані на створення нових форм соціальних відносин і розвиток суспільної свідомості (винахідницька і раціоналізаторська діяльність, вдосконалення морально-психологічного клімату в трудових колективах тощо). **Деструктивні** (від лат. *destructio* – руйнування, порушення нормальної структури чого-небудь) дії спрямовані на руйнування, скасування певних елементів суспільного життя. Проявами деструктивної поведінки є

знищення іншої людини (вбивство), руйнування її особистості; руйнування соціуму, певних суспільних відносин (війна, терористичний акт); руйнування цінних предметів, *наприклад*, пам'ятників і витворів мистецтва (вандалізм); руйнування природного середовища (екологічний тероризм, екоцид) тощо.

Залежно від способу досягнення бажаного всі дії, спрямовані на зміну поведінки людей, також можна розділити на два види: негативний примус і позитивне переконання. **Негативний примус** проявляється у вигляді наказів, стягнень, покарань і заборон щодо небажаної поведінки. Негативний примус підвищує вірогідність протестних реакцій – від уникнення, небажання співпрацювати до опору, в тому числі бунту, повстання тощо. **Позитивне переконання** ґрунтується на поясненні, переконанні, проханні, заохоченні, спонуканні та інших засобах, які викликають бажану поведінку індивіда чи групи без застосування погроз та репресій тощо.

Крім того, існують інші критерії класифікації соціальних дій:

- залежно від проблем, що розв'язуються (політичні, економічні, екологічні та ін.);
- за типом суб'єктів, що діють (масові, колективні, індивідуальні);
- за способом здійснення (реформаторські, революційні);
- за типом орієнтації (інструментальні, комунікативні);
- за ступенем мотивації (глибоко вмотивовані, свідомо сплановані, спонтанні);

Соціальні дії необхідно відрізнити від соціальної взаємодії, оскільки не всі соціальні дії призводять до взаємодії.

Соціальна взаємодія – це систематично стійке виконання певних дій, спрямованих на партнера для того, щоб викликати очікувану

відповідну реакцію з його боку, яка, в свою чергу, викликає нову реакцію ініціатора взаємодії.

Важливо також розглянути взаємодії, що виникають на основі певної системи залежностей між індивідами. **Соціальна залежність** проявляється в тому, що партнери залежать один від одного з точки зору якогось предмета, цінності, важливих для одного з них, але залежать від другого.

На основі соціальних взаємодій між суб'єктами встановлюються **соціальні відносини**, тобто відносно стійкі і самостійні зв'язки між індивідами і соціальними групами, нормовані взаємодії між партнерами з приводу чогось, що зв'язує їх (предмет, інтерес і т.д.). На відміну від соціальної взаємодії, соціальні відносини – це стійка система, обмежена певними формальними і неформальними нормами.

Виділяють принаймні два значення поняття соціальних відносин. Перше полягає у тому, що соціальні відносини розуміють як стан взаємної залежності людей, до виникнення якої вони свідомо не прагнули і не мали жодних суб'єктивних намірів з цього приводу (*наприклад*, виробничі відносини). Друге означає свідому і суб'єктивно спрямовану дію однієї особи щодо іншої, а також усвідомлення взаємної залежності (*наприклад*, дружні стосунки).

Соціальні відносини можуть бути як безпосередніми, так і опосередкованими завдяки інституційним установам більш широких спільнот: від товаришування підлітків і відносин між вчителем і учнем до контракту між робітником і роботодавцем, асоціацією підприємств, співробітництвом двох держав тощо.

У системі **соціальних відносин** виділяються:

1) **суб'єкти зв'язку** (два індивіди, дві соціальні групи, індивід і соціальна група);

2) **сполучна ланка** (предмет, інтерес, загальна цінність), що створює основу відносин;

3) **певна система обов'язків і зобов'язань** або встановлених функцій, які обов'язково повинні виконувати партнери щодо один до одного.

Завдяки відносинам люди об'єднуються в різні спільноти. Тоді як довільні дії та взаємодії не можуть призвести до появи внутрішньої організації соціальних груп. У зв'язку з цим вивчення довільних соціальних дій і взаємодій хоча і є необхідним, але воно тільки готує дослідника до вивчення соціальних відносин, що його цікавлять, і найбільш важливе значення набуває вивчення сутностей соціальних відносин [36, с. 10].

Функціонування соціальних відносин в рамках системи соціальних інститутів і соціальних спільнот регулюється **механізмом соціального контролю**. Під соціальним контролем розуміють механізм саморегуляції в соціальних системах, який здійснюється завдяки нормативному (правовому, моральному тощо) регулюванню поведінки індивідів.

Соціальний контроль поділяється на **внутрішній** (самоконтроль) і **зовнішній**. В основі внутрішнього контролю лежать цінності, норми, ролеві очікування, звичаї, традиції, засвоєні у процесі соціалізації. Порушення таких норм викликає у людини дискомфорт, відчуття провини, «тортури сумління». Виявом внутрішнього контролю є совість. Дослідженнями встановлено, що приблизно 70% соціального контролю здійснюється за рахунок внутрішнього контролю.

Зовнішній контроль базується на заохоченнях або обмеженнях та примусі, що становлять систему санкцій. Він поділяється на **формальний** (інституціональний) і **неформальний** (внутрішньогруповий). Перший – заснований на постановах, законах, інструкціях державних інститутів:

армії, судів, підприємств і організацій; другий – ґрунтується на схваленні чи осуді з боку соціального оточення (родичів, друзів, колег, громадської думки).

1.3. Культурологічний вимір міжособистісних стосунків

Культура – це знання тієї відстані, на якій потрібно вітатися з найлютішим ворогом.

Франтішек Кришка

Вивчення культури міжособистісних стосунків неодмінно передбачає уточнення самого поняття культури, як у культурологічному дискурсі, так і з точки зору людських стосунків. За весь час культурологічних досліджень накопичено сотні визначень поняття культури. Американські антропологи А. Кребер і К. Клакхон зібрали 164 визначення культури, згрупувавши їх у шість основних типів [13]. Німецький вчений А. Моль налічує 250 визначень культури [14], а російський вчений О.І. Кравченко стверджує, що на початку ХХІ століття існувало 500 дефініцій культури [8, с. 11].

Не ставлячи завдання охопити всі культурологічні концепції, розглянемо загальне розуміння культури та зосередимо увагу на визначеннях, що більшою мірою торкаються поведінкових аспектів людських стосунків. Звернемо увагу, що розмаїття у підходах до визначення культури пояснюється, зокрема, тим, що цей феномен є предметом вивчення багатьох гуманітарних наук, передовсім культурології, історії, соціології, антропології та етнології та ін. З іншого боку, в кожній науковій сфері вчені обґрунтовують різні підходи і розуміння у їх дослідженнях даного предмету.

Одним із фундаментальних вважається визначення культури, надане на початку ХХ століття американським антропологом Едвардом Тайлором:

«Культура, або цивілізація, розглянута в широкому етнографічному значенні, являє собою складне ціле, що включає пізнання, вірування, мистецтво, мораль, право, звичаї і деякі інші здібності та звички, властиві людині як члену суспільства. Особливості культури різних суспільств людського роду, наскільки вони в принципі можуть бути вивчені, є темою, близькою до вивчення законів людського мислення і вчинків [11, с. 140].

Зважаючи на важливість систематизації, наведемо основні типи визначень культури, виділені А. Кребером і К. Клакхоном. До першого типу вони включили **описові визначення**, в яких автори робили спроби перерахувати усі елементи, що охоплює поняття культури. *Прикладом* є наведе вище визначення Е. Тайлора, в якому вчений підкреслював важливість вивчення законів людського мислення і вчинків.

До так званих **історичних визначень**, А. Кребер і К. Клакхон віднесли ті, що акцентують на послідовності і незмінності процесу соціального наслідування, традицій. *Приклад:* «культура – це «соціально успадкований комплекс способів діяльності та переконань, що становлять сутність нашого життя» (Е. Сепіра). У цьому формулюванні підкреслимо «комплекс способів діяльності та переконань», адже ці елементи безпосередньо відносяться до людських стосунків.

Ще один тип – **нормативні визначення**, в основу яких покладено спосіб життя, здібності, вірування, ідеали і цінності:

«Культура – це спосіб життя, сукупність стандартизованих вірувань і практик громади або племені» (К. Віслер);

«Культура – це вихід надлишкової людської енергії в постійній реалізації вищих здібностей людини» (Т. Карвер);

«Культура ... це матеріальні та соціальні цінності будь-якої групи людей (інститути, звичаї, установки, поведінкові реакції) незалежно від того, йдеться про дикунів або цивілізованих людей» (У.Томас).

У **«психологічних визначеннях»** підкреслюються процеси адаптації до середовища, навчання або формування звичок:

«Сукупність пристосувань людини до її життєвих умов і є культура, або цивілізація... Ці пристосування забезпечуються шляхом поєднання таких прийомів, як варіювання, селекція і передача у спадщину» (У. Самнер і А. Келлер);

«Культура – це соціологічне позначення для навченої поведінки, тобто поведінки, яка не дана людині від народження, не визначена в його зародкових клітинах як у ос або соціальних мурашок, а повинна засвоюватися кожним новим поколінням заново шляхом навчання у дорослих людей» (Р. Бенедікт);

«Культура – це норми звичної поведінки, загальні для групи, спільноти чи суспільства. Вона складається з матеріальних і нематеріальних елементів» (К. Янг). Звернемо увагу, що наведені визначення підкреслюють важливість норм поведінки для життя у групах, спільнотах і суспільстві.

Структурні визначення сфокусовані на структурній організації культури: «Культура – це в кінцевому підсумку не більш ніж організовані повторювані реакції членів суспільства, ... це поєднання навченої поведінки і поведінкових результатів, компоненти яких розділяються і передаються у спадок членами даного суспільства» (Р. Лінтон).

У **генетичних визначеннях** простежуються джерела походження культури. З позиції продуктів або артефактів, що створені завдяки діяльності людей:

«У самому широкому сенсі слова культура означає сукупність всього, що створено або змодифіковано свідомою чи несвідомою діяльністю двох або більше індивідів, що взаємодіють один з одним або впливають на поведінку один одного» (П. Сорокін).

З точки зору передачі змісту, ідей: «Культура – це відносно постійний нематеріальний зміст, що передається у суспільстві за допомогою процесів усупільнення» (Г. Беккер).

Акцент ставиться на ролі символів: «Культура – це ім'я для особливого порядку, або класу феноменів, а саме: таких речей і явищ, які залежать від реалізації розумових здібностей, специфічних для людського роду, який ми називаємо символізацією».

Визначення з точки зору того, що не є культурою: «Те, що відрізняє людину від тварин, ми називаємо культурою» (В. Оствальд).

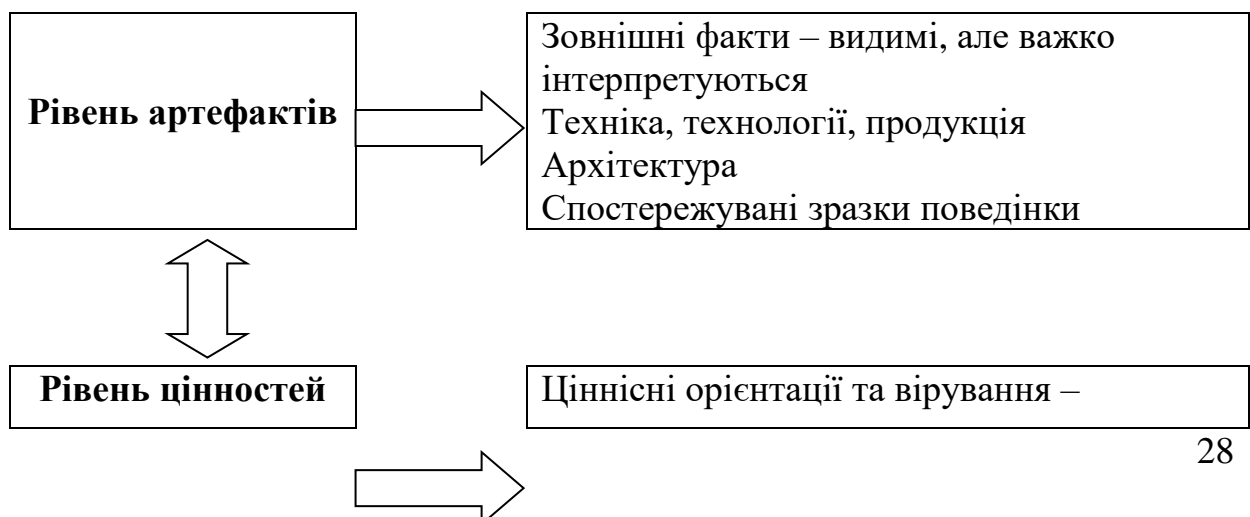
Завершуючи класифікацію А. Кребер і К. Клакхон здійснили спробу сформулювати узагальнене визначення культури: «Культура складається з патернів поведінки і для поведінки, експліцитних та імпліцитних, придбаних і переданих за допомогою символів, що констатують характерне досягнення людських груп, включаючи їх втілення в артефактах; істотне ядро культури складається з традиційних (тобто історично створених і відібраних) ідей і властивих їм символів; культурні системи можуть, з одного боку, розглядатися як продукти дії, з іншого – як елементи, що обумовлюють майбутні дії» [44, с. 181]. Далі автори розрізняють дві частини культури: «Частина культури складається з норм чи стандартів поведінки. Однак, інша частина складається з ідеологій, що виправдовують або раціоналізують певні відібрані способи поведінки. Нарешті, кожна культура включає широкі загальні принципи відбору та впорядкування («вищі загальні фактори»), на підставі яких будуються патерни поведінки¹ і для поведінки» [44, с. 189].

Аналіз наведених та інших визначень культури свідчить, що майже всі вони тією чи іншою мірою торкаються цінностей, норм поведінки та

¹ Патерни (лат. Patronus – «модель», «зразок для наслідування», «шаблон» поведінки) – набір стереотипних реакцій або послідовність дій, стійкі моделі поведінки, які людина воліє використовувати при спілкуванні з іншими людьми.

взаємодії людей у суспільстві. У цьому сенсі є слушним нагадати вислів Г. Хофстеде, згідно якого культура є «програмним забезпеченням розуму» (culture is a software of the mind) і саме культура визначає свідомість людини і керує її діяльністю [39].

З наведених визначень можна з'ясувати, що культура має певну структуру, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють систему і забезпечують функціонування груп, організацій та суспільства в цілому. Слід зауважити, що існує декілька моделей структури культури. Серед них найбільш поширеною є трирівнева модель американського психолога Едгара Шейна, який досліджував організаційну культуру на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень (рис. 1.1) [34]. **Рівень артефактів** – це перший, «поверхневий», або «символічний» рівень, до якого належать зовнішні, видимі прояви, які можна побачити, почути, одним словом, сприйняти за допомогою відчуттів. Йдеться про використані технології та технічну оснащеність, продукти виробничої діяльності, мовну культуру, способи вербальної та невербальної комунікації, поведінку, гасла, зразки поведінки, організаційні процеси (*наприклад*, прийняття рішень, планування, контроль), архітектура інтер'єру та оформлення офісних і виробничих приміщень. Крім того, йдеться про історію, міфи, ритуали, церемонії, морально-психологічний клімат в колективі тощо.



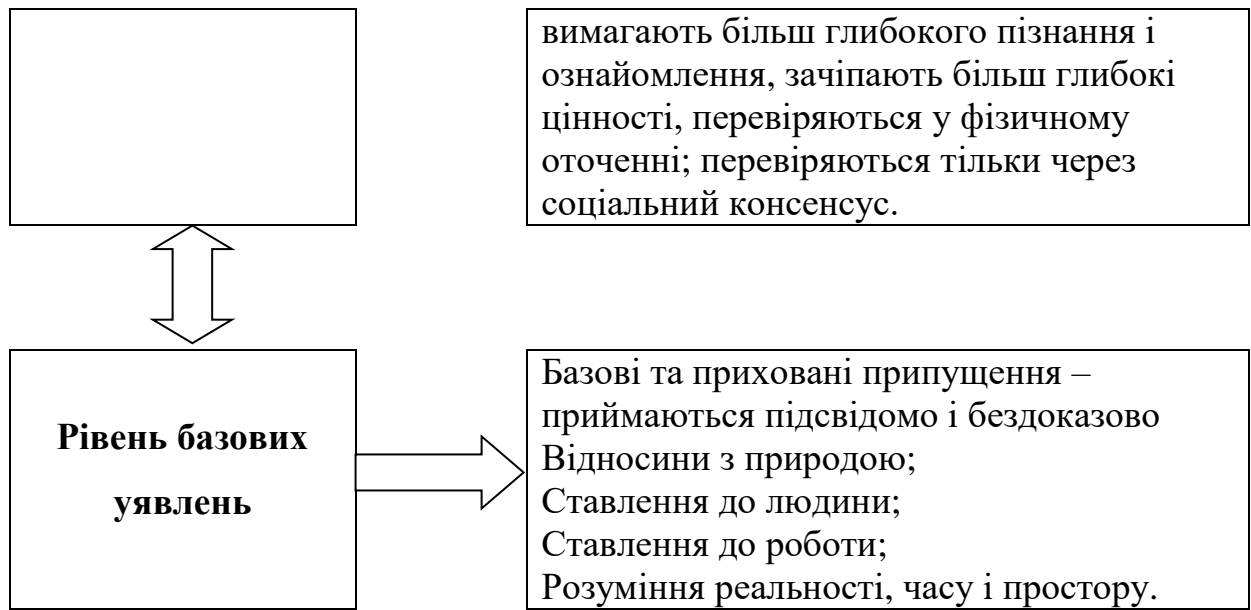


Рис. 1.1. Рівні культури (за Е. Шейном)

Другий рівень (рівень цінностей) складається зі спільних для усіх (принаймні для більшості) членів групи чи організації. Цінності відображаються в програмних документах організації або передаються від покоління до покоління, складають «ідеологію» і слугують орієнтирами у прийнятті рішень і поведінці людей.

У свою чергу прийняті цінності значною мірою визначаються **базовими (підсвідомими) уявленнями** про навколишній світ, людську природу, місце людини у світі, людські взаємини та ін. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчувають комфорт, якщо різні – дискомфорт. Ці приховані й прийняті на віру припущення знаходяться у сфері підсвідомого, недостатньо усвідомлюються людьми і розкриваються лише в процесі спеціального аналізу.

Структурна модель культури Е. Шейна є достатньо універсальною, однак вона має теоретичний характер, деякі її елементи (*наприклад*, базові уявлення) потребують спеціальних методів досліджень. Ф. Харріс та

Р. Моран пропонують розглядати конкретну культуру на основі десяти характеристик. Розглянемо ці характеристики.

1. **Ідентифікація і мета.** Культура дає людям відчуття ідентичності стосовно групи і визначає їх місце в житті: усвідомлення себе і свого місця в групі або організації. Культура також сприяє поясненню сенсу об'єднання людей в групу за допомогою місії і цілей.

2. **Комунікації і мова.** Група відрізняється своїми власними системами як вербальної, так і невербальної комунікації. Процеси взаємодії здійснюються за допомогою використання спеціального набору слів, особливої термінології та кодів, діалектів, сленгу, жаргону, аббревіатур, жестикуляції, які варіюються залежно від територіальних та інших особливостей існування групи чи організації.

3. **Одяг і зовнішній вигляд.** Культура виявляється через предмети одягу, аксесуари, прикраси тощо. Довжина волосся і зачіска, макіяж або його відсутність, наявність коштовностей, стиль або його відсутність можуть характеризувати як окрему людину, так і будь-яку організацію.

4. **Їжа і спосіб її подачі.** Підготовка, обслуговування, харчові переваги, що і як їдять люди, звички і традиції харчування.

5. **Час і усвідомлення часу.** На біологічний і цілодобовий ритм людини впливає природа і клімат. Культурні фактори впливають на те, що одні люди використовують більш точний, інші – відносний зміст часу, використовують різний ритм і темп діяльності.

6. **Взаємини і відмінності людей.** Культура встановлює міжособистісні й організаційні стосунки залежно від віку, статі, статусу і ступеню спорідненості, багатства, влади і мудрості, рангу, протоколу, релігії і громадянства, роду, нагород і визнання.

7. **Цінності і норми.** Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ранжирують їх за пріоритетами. На рівні потреб

виживання оцінюються такі базові потреби, як їжа, житло, одяг; на рівні потреб безпеки – громадський порядок, права власності; на рівні потреби самоствердження і самоактуалізації – потреби у визнанні, значущості, якості життя та самовдосконаленні. Цінності культури і норми поведінки виражені в суспільстві відкрито або приховано. Ці прийнятні стандарти поведінки можуть бути представлені у формі етики, у принципах етикету, кодексах поведінки, нормативах і законах. Процес засвоєння норм і цінностей починається в сім'ї та продовжується в організаційному житті, де стандарти поведінки службовця заявлені формально чи неформально.

8. Переконавання і відносини. Культура дозволяє забезпечувати стосунки між людьми, формуючи систему поглядів на такі фундаментальні питання життя, як: особливості людської сутності; сенс життя людини; ставлення людей до природи; часовий фокус життя (на минуле, сьогодення або майбутнє); модальність людської діяльності (безпосереднє вираження, саморозвиток, вимірне досягнення); ставлення однієї людини до іншої.

9. Ментальні звички і навчання. Способи обмірковування, вивчення, організації та обробки інформації у всіх людей унікальні і часто різні. Деякі культури використовують цілісне мислення, інші вважають за краще лівопівкульне (західноєвропейський спосіб) або правопівкульне (культура східних країн) сприйняття. У деяких спільнотах високо цінується логіка, в інших – інтуїція. Форми освіти і навчання також можуть бути дуже різними.

10. Особливості та методи роботи. Культури відрізняються способом сприйняття і ставлення до роботи: типи схвалюваної роботи, методи і спрямованість роботи, робочі патерни і процедури, управління і лідерство, трудова етика і мотивування, відповідальність, поділ і заміщення посад; оцінка, контроль і винагорода.

Існують й інші підходи до виділення різних атрибутів, що характеризують та ідентифікують культуру. Серед досліджень крос-культурних розходжень найбільш масштабними є дослідження голландського вченого Герта Хофстеде, який вивчав організаційну культуру компанії «IBM» в 70 країнах. Опрацювавши понад сто тисяч анкет, він дійшов висновку, що культурні відмінності залежать від п'яти основних факторів: дистанція влади, індивідуалізм – колективізм, мужність – жіночність, прагнення уникати невизначеності, стратегічне мислення [40].

Фактор дистанції влади показує, якою мірою люди сприймають розбіжності в статусі окремих осіб. В одних культурах, втручання сильної влади, розглядається як обмеження прав людини. В інших, навпаки, як «благо» сприймається «сильна рука», що «і покарає й допоможе».

Одні країни характеризуються невеликою дистанцією влади, тобто суспільні норми й цінності припускають мінімальне сприйняття дистанції між людьми, обумовленої розбіжностями в їхньому становищі. У цих культурах люди віддають перевагу децентралізації управління й залученню працівників до прийняття рішень. Стосунки людей регулюються розумінням, що керівники повинні бути цілком доступними для підлеглих, а влада сама по собі не є ні благом, ні злом: все залежить від цілей і наслідків її застосування.

У країнах, що мають велику дистанцію влади, домінують інші уявлення: ті, кому належить влада, можуть розраховувати на особливі права й привілеї; начальники й підлеглі повинні вважати один одного людьми різних категорій. Згідно з такими нормами і цінностями перевага віддається авторитарному і централізованому стилю в управлінні.

Г. Хофстеде також досліджував, якою мірою норми і цінності різних країн сприяють задоволенню індивідуальних або групових потреб.

Пріоритетом індивідуалізму є досягнення індивідуальних цілей, що вважається важливішим за групові цілі. Вважається також, що за таких умов люди досягають успіху і діють продуктивніше. В ділових стосунках перевага надається самостійності та ініціативності.

Натомість **підґрунтям колективізму** є філософія, що ставить групові інтереси вище, ніж індивідуальні. Стверджується, що кожний член суспільства повинен належати до групи, через що забезпечується благополуччя і захист людей в обмін на їхню вірність, а іноді й самопожертву.

Фактор «мужності» за Хофстеде означає наполегливість (упевненість), домінування й незалежність. Суспільство, орієнтоване на мужність керується такими постулатами: ролі в суспільстві повинні бути чітко визначені залежно від статі (чоловіки покликані бути провідниками, а жінки – «веденими»); кар'єра і матеріальне благополуччя виступають як основні показники успіху, мотивами поведінки є честолюбство і наполегливість; «справжніми чоловіками» називають людей амбіційних, рішучих і жорстких; фактично люди живуть задля роботи (а не працюють для того, щоб жити); гарний керівник повинен «не радитися з колективом», а одноосібно «вирішувати питання»; жінка – політичний діяч (особливо на вищих щаблях влади) є рідкістю.

Фактор «жіночність» включає такі цінності, як взаємозалежність, співчуття й емоційна відкритість. В суспільстві, де переважає фактор жіночності переважають такі твердження: ролі статі у суспільстві повинні бути гнучкими; бажана рівність людей за статтю.

Фактор прагнення уникнути невизначеності виявляється в почутті комфорту або дискомфорту людей у невизначених ситуаціях, коли вони не здатні точно передбачати майбутні події. У процесі дослідження Г. Хофстеде було з'ясовано, що люди, які не сприймають рішуче

невизначеність, почуваються незатишно, якщо не впевнені в майбутньому. Для них важливо мати стає, безпечне життя. Оскільки невизначеність являє собою загрозу існуванню людини, її необхідно уникати усіма доступними способами.

З іншого боку, в суспільствах зі слабким прагненням уникати невизначеності люди більшою мірою керуються твердженням, що майбутнє є завжди невизначеним і його найкраще сприймати, живучи одним днем. В суспільстві та управлінні організаціями потрібно якнайменше правил, а правила і закони, яких неможливо дотримуватися, варто змінювати або відмінити. В суспільствах зі слабким прагненням уникнути невизначеності існує висока толерантність до нових ідей та готовність іти на ризик, більш успішно стимулюють нововведення.

Стратегічне мислення (короткострокова або довгострокова орієнтація на майбутнє) – орієнтованість на вирішення стратегічних, довгострокових цілей, бажання заглядати в майбутнє. Для культур з вимогами до цього параметра характерні заощадливість, наполегливість у досягненні цілей, стійкість, для культур з малим значенням – прихильність традиціям, виконання соціальних зобов'язань.

Підбиваючи підсумок слід звернути увагу на два моменти, пов'язані з культурологічним розглядом міжособистісних стосунків. З одного боку, людські стосунки відіграють вирішальну роль у структурі культури, оскільки саме завдяки соціальних зв'язків і взаємодії людей забезпечуються створення, збереження і розвиток цінностей, норм, способу життя та інших елементів культури. З іншого, – існуюча у суспільстві культура впливає на міжособистісні стосунки людей шляхом функціонування цінностей, норм поведінки і соціального контролю їх дотримання. Таким чином, культура міжособистісних стосунків повинна вивчатися у контексті загальнолюдської і національної культури.

1.4. Етичний вимір міжособистісних стосунків

Мораль – це вчення не про те, як ми повинні зробити себе щасливими, а про те, як ми повинні стати гідними щастя

Імануїл Кант

Етичні знання – необхідна частина життя будь-якої людини у суспільстві. Спроможність діяти відповідно до етичних норм і правил істотно підвищує якість стосунків із споживачами, зменшити напругу в стосунках між колегами, близькими і рідними, завоювати добру репутацію у колег та партнерів з бізнесу. В кінцевому підсумку від цього залежить самопочуття кожної людини, соціально-економічний розвиток суспільства.

Насамперед слід визначитись в термінології. Слово «етика» – давньогрецького походження і у першовитоках мало значення спільного житла, місця перебування, а згодом набуло іншого тлумачення і стало вживатись як синонім слів «звичай», «вдача», «характер».

У сучасному розумінні **етика** – це філософська наука, що вивчає мораль, тобто сукупність принципів, правил, норм поведінки, а також утілення їх у реальній поведінці та стосунках між людьми. Простіше кажучи – етика – це правила й принципи, що визначають правильне і неправильне поведіння людей.

Близьким до поняття «етика» за своїм значенням є широковживане слово «мораль». Історичні джерела приписують його утворення римському оратору і політичному діячеві Марку Туллію Ціцерону, який, промовляючи слово «moralis», мав на увазі: «те, що стосується вдачі, характеру, звичаїв».

У визначенні одного з відомих філософів О.І. Титаренка, **мораль** інтерпретується як «такий імперативно-оцінний спосіб ставлення людини до дійсності, котрий регулює поведінку людей з точки зору принципового протиставлення добра і зла» [12].

Тут маємо підкреслити принаймні дві найсуттєвіші характеристики моралі. **По-перше**, мораль – це імперативний (від лат. imperativus – вимога, веління), тобто такий, що вимагає, спосіб регулювання поведінки і ставлення людини до інших людей та навколишнього світу. Мораль можна представити як систему вимог та приписів до людини з точки зору того, що їй можна і чого не можна робити, аби стати на шлях добра, а не зла. **По-друге**, мораль являє собою засіб оцінювання вчинків людини, мірило її життя з позицій добра і зла.

В етиці вирізняються два підходи. **Згідно першого**, етику визначають як науку про належне, про обов'язок, або етичну деонтологію (від гр. deon – потрібне, необхідне і logos – слово, вчення). Цей термін запровадив до наукового вжитку англійський філософ, представник так званого філософського утилітаризму Ієремія Бентам (1748 – 1832).

Другий аспект етики ґрунтується на понятті моральних цінностей, пердусім таких, як добро, благо та їх проявів залежно від ситуації чи сфери діяльності. Моральні цінності допомагають людині орієнтуватись у хаосі подій повсякденного життя, у різноманітті колізій, що приходить з ними стикатися у професійній діяльності. У цьому разі вживається термін етична аксіологія (від гр. axia – цінність і logos).

Поведінка і вчинки людини в усі часи підлягали регулюванню з боку суспільства за допомогою системою моральних норм і правил. Тому доречно розглянути міжособистісні стосунки з точки зору етики як науки про норми моралі, правила поведінки і стосунки між людьми. При цьому важливо врахувати, що етика поєднує два аспекти: моральності та етикету. **Перший** – стосується загальних понять добра і зла, справедливості і несправедливості, обов'язку, совісті, честі та гідності, сенсу життя і призначення людини, щастя, любові, дружби тощо.

Другий, прикладний аспект охоплює сукупність принципів, норм і правил, що виконують практичну функцію навчання людей належній поведінці в конкретних ситуаціях і в певних сферах їх життєдіяльності. Прикладна етика міжособистісних стосунків описує моральні норми і правила етикету в різних життєвих ситуаціях, сферах діяльності і спілкування. З цієї точки зору розрізняють: етику громадянськості, екологічну етику; професійну етику; етику міжособистісних стосунків та інші.

Етика громадянськості стосується норм поведінки людини як громадянина по відношенню до суспільства.

Екологічна етика вивчає і розробляє норми відношення і поведінки людини до навколишнього середовища, зокрема до всього живого на Землі.

Професійна (ділова) етика охоплює систему моральних принципів, норм і правил поведінки працівників з урахуванням особливостей професійної діяльності та конкретних ситуацій, що виникають у процесі виробничих відносин. Професійні обов'язки у будь-якій сфері праці вимагають від людини високих моральних якостей. Ці вимоги значно посилюються, коли йдеться про представників професій, що мають справу з людьми, колективами, з вирішенням соціальних та особистісних проблем.

Моральна культура особистості в даному разі розглядається як першооснова фахової придатності. Невиконання вимог професійної етики у взаємовідносинах зі споживачами, підлеглими, колегами може призвести до небажаних наслідків, складних міжособистісних та виробничих конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, зниження ефективності роботи організації.

Етика міжособистісних стосунків описує принципи, норми і правила людських відносин, а також виробляє практичні рекомендації стосовно різних життєвих ситуацій, регулює відносини в сім'ї, з родичами і друзями.

Серед **чинників**, що впливають на взаємини людей виділяють такі:

- стадія морального розвитку особистості;
- особистісні якості (моральні цінності, сила «его», локус контролю);
- культура соціального оточення;
- складність морально-етичних проблем, з якими стикаються люди.

Розглянемо кожен із цих чинників детальніше.

Вивчаючи формування навичок моральної оцінки американський психолог Лоуренс Кольберг розробив теорію моральності, яка вказує на три основних рівні морального розвитку, кожна з яких має дві стадії. Отже, можна говорити про наявність шістьох стадій морального розвитку. Кожна наступна стадія характеризується більшою порівняно з попередньою автономністю моральних принципів індивідуума від впливу ззовні.

Перша стадія першого рівня (преконвенційна моральність) пояснює дотримання етичних правил поведінки лише для того, щоб уникнути фізичного покарання або заслужити винагороду.

Друга стадія характеризується тим, що етичні правила виконуються тільки у тому випадку, якщо це відповідає особистим інтересам. Ці дві стадії є найбільш характерними для дітей та підлітків.

Другий рівень (конвенційна моральність) також складається з двох стадій. **На третій стадії** у своїх учинках і моральних оцінках людина керується очікуваннями навколишніх. **Четверта стадія** пояснюється

необхідністю підтримувати загальноприйнятий порядок і виконувати певні зобов'язання.

Третій найвищий рівень морального розвитку (постконвенційна або автономна моральність) включає моральні судження і вчинки, засновані на індивідуальних принципах і совісті людини. Так, **на п'ятій стадії** людина поважає права інших і підтримує абсолютні цінності незалежно від думки навколишніх. Вона докладає значних зусиль для того, щоб ізолювати свої моральні принципи від впливу груп, до яких вони належать, або від суспільства у цілому. Особи, що знаходяться на **шостій стадії** мають тверді моральні переконання і можуть їх наслідувати, навіть якщо вони суперечать загальноприйнятим нормам і принципам [43].

Дослідження Л. Кольберга свідчать, що всі люди проходять через ці шість стадій у чітко певному порядку, без будь-яких відхилень. Вони поступово піднімаються сходами морального вдосконалення. Однак розвиток може припинитися на будь-якій стадії, немає ніякої гарантії досягнення вищих стадій. Можливо тому більшість дорослих людей перебувають на 4-й стадії морального розвитку (конвенціональна мораль) і обмежуються дотриманням правил та інстинктивно прагнуть етичної поведінки у взаєминах. Індивідууми, які знаходяться на 5-й стадії, здатні кинути виклик традиційній практиці, прийнятій у групі, якщо вона суперечить власним моральним принципам.

На етику взаємин значний вплив справляють особистісні якості, серед яких найважливішими є особисті цінності, сила «єго» і локус контролю.

Важливу роль в етиці взаємин відіграють цінності. Звичайно, йдеться не про формальне вивчення, – головним тут є духовне прийняття тієї життєвої філософії, якою пронизана система цінностей моральних взаємин людей. У найбільш широкому розумінні **цінністю** є властивість

різноманітних явищ і предметів бути значущими для задоволення (або незадоволення) потреб особистості, соціальної групи чи суспільства у цілому. Інша інтерпретація визначає цінності як морально-етичні орієнтири певної групи людей, особистості. У такому сенсі цінностями взаємин слід вважати етичні орієнтири, уявлення про те, «що добре, а що погано, що правильно, а що неправильно».

Слід зазначити, що в Україні з давніх часів народна мораль базувалась на ідеалах добра, людяності, честі, гідності, працелюбності. Сприйняття людини як вищої цінності, справжня, а не декларована турбота про людину, прийняття іншої людини такою, якою вона є, визнання того, що всі люди – різні і саме цим вони цікаві, ідея любові до ближнього – все це сприяє пробудженню найкращих моральних якостей, спонукає людей до активних етичних дій у взаєминах з рідними, друзями, колегами та іншими людьми. При цьому важливо мати впевненість, що люди як члени суспільства, вони дійсно мають зобов'язання один перед одним. І тим біднішим стає суспільство й окремі його члени, чим менше виконуються ці зобов'язання.

Досліджуючи роль цінностей у житті людини, американський психолог М. Рокіч поділив їх на два класи (термінальні й інструментальні) [47].

Термінальні цінності включають:

- самостійність як незалежність в думках та оцінках;
- упевненість у собі (внутрішня гармонія, вивільнення від внутрішніх конфліктів і сумнівів), матеріальну забезпеченість;
- здоров'я (фізичне та психічне);
- задоволення (життя, повне задоволень, розваг, приємного проведення часу);
- цікаву роботу;

- кохання (духовна та фізична близькість з коханою людиною);

свободу як незалежність у вчинках та діях;

- красу (переживання прекрасного в природі та мистецтві);
- хороших і вірних друзів;
- пізнання (розширення свого кругозору, освіта);
- щасливе сімейне життя;
- суспільне визнання;
- активне, діяльне життя;
- рівність; життєву мудрість;
- позитивну ситуацію в країні та суспільстві, мир між народами;

матеріально забезпечене життя;

- творчість, продуктивне життя (максимальне використання власних сил і можливостей);

- щастя інших (добробут і удосконалення інших людей) тощо.

Інструментальні цінності становлять способи дій або властивості особистості, які сприяють досягненню життєво важливих цілей:

- високі запити (домагання);
- чуйність (дбайливість);
- вихованість;
- життєрадісність;
- ефективність у справах;
- сміливість у відстоюванні своєї думки;
- ретельність (дисциплінованість);
- нетерпимість до недоліків;
- широта поглядів (уміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звички);
- чесність; освіченість; самоконтроль; терпимість; тверда воля

(уміння наполягти на своєму);

- раціоналізм (уміння логічно мислити);
- відповідальність (почуття обов'язку); акуратність; незалежність.

Сила «єго» – це індивідуальна характеристика індивідуума, що відображає його переконаність у своїй правоті. Високий рівень сили «єго» означає сильний характер, самодостатність, упевненість у собі, у своїх силах і здатностях, переконаність людини у правильності своїх учинків і поглядів. Самодостатня людина є менш сприйнятливою до зовнішнього впливу, вона діє так, як сама вважає за потрібне, і здатна витримати психологічний тиск інших людей. Сила «єго» необхідна для того, щоб забезпечити максимальну погодженість між моральними принципами й етичністю вчинків у взаєминах.

Локус контролю або ступінь самоконтролю – це індивідуальна ознака, якою вимірюється суб'єктивне сприйняття локалізації причин поведінки. Молодій людині з **зовнішнім (екстернальним)** локусом контролю властива переконаність, що її невдачі є результатом випадковості, негативного впливу інших людей. Вона покладає відповідальність за свої вчинки на зовнішні чинники, оточення. У неї виявляються такі риси поведінки, як невпевненість у своїх можливостях, невірноваженість, прагнення відкласти реалізацію намірів на невизначений термін, тривожність, підозріливість, конформність, агресивність, безпорадність та зниження пошукової активності. Люди, що входять до цієї категорії, менше схильні брати на себе особисту відповідальність за наслідки своїх учинків і більше залежать від думки інших.

Особи, для яких характерним є **внутрішній локус контролю (інтерналі)** найчастіше мають переконання у не випадковості їх успіхів або невдач. Вони вважають, що самі управляють своєю долею, і успіх чи

невдача залежить від їх компетентності, цілеспрямованості, рівня здібностей. Люди з внутрішнім локусом контролю послідовні та наполегливі у досягненні поставленої мети, схильні до самоаналізу, врівноважені, товариські, доброзичливі, незалежні й упевнені у собі, своїх силах. Вони прагнуть успіху шляхом розвитку навичок і більш глибокої обробки інформації, постановки все складніших завдань.

Інтерналі характеризуються підвищеним рівнем самоконтролю, вони беруть на себе відповідальність за свої дії у взаєминах, мають більш високий груповий статус і частіше досягають творчих та професійних успіхів, ніж екстернали [23].

Важливим чинником впливу на етику взаємин є **культура соціального оточення**, у якому знаходяться люди. Сильна культура характеризується високими етичними стандартами. Така культура заснована на першорядному значенні етичності взаємин з рідними, однолітками, колегами. Формуванню високих етичних стандартів, у першу чергу, сприяють типи культури, яким властиві високий рівень контролю і толерантність у взаєминах. Люди, що знаходяться у таких умовах, заохочуються до активних і творчих дій; вони розуміють, що будь-яка неетична поведінка буде неодмінно засуджена з боку оточення; вони не соромляться відкрито заперечувати вимоги й очікування, які вважають етично небажаними.

Формуванню етики сприяють чіткі рекомендації щодо поведінки в тих або інших ситуаціях. Структурні схеми, що знижують рівень неоднозначності й постійно нагадують членам групи або організації, які саме дії вважаються етичними, а які – ні, сприяють морально-етичним учинкам.

Проведені дослідження показали, що найдужчий вплив на рівень етичності поведінки окремих співробітників здійснює реальна поведінка

їх керівників, те, на яких етичних принципах вони засновують свої дії й рішення [21, с. 227].

На рівень етичності поведіння людини впливає серйозність конкретної морально-етичної проблеми, з якою доводиться мати справу. Складність проблеми визначається масштабами та ймовірністю шкоди, що може бути заподіяна людям в результаті неетичних дій, швидкість прояву наслідків рішень або вчинків, ставлення до них суспільства й групи тощо.

Отже, морально-етична проблема буде тим глибшою і складнішою, якщо більшій кількості людей буде нанесена шкода; якщо суворішою буде оцінка суспільства щодо неетичної дії; якщо вищою буде ймовірність того, що рішення буде прийняте і дійсно завдасть шкоди. Крім того, складність проблеми також залежить від часу до настання наслідків певної дії. Відтак, очікується, що люди будуть поводитися тим етичніше, чим глибшою і складнішою є моральна проблема.

1.5. Психологія міжособистісних стосунків

Особистість людини – це сад, а наша воля – його садівник.

Вільям Шекспір

З точки зору психології система міжособистісних стосунків супроводжує розвиток людини протягом її життя і визначає характер переживань особистості, особливості її сприйняття, поведінкових реакцій тощо. Саме в процесі стосунків з іншими людьми формується позитивний або негативний досвід людини, а відтак система внутрішніх відносин до світу.

Одне з найбільш ґрунтовних досліджень міжособистісних стосунків представлено в теорії відносин В.Н. Мясіщева, основні положення якої зводяться до наступного:

1. Стосунки – це цілісна, інтегрована, найважливіша характеристика особистості. Відношення як зв'язок суб'єкта з об'єктом виражає суб'єктивний, індивідуально вибірковий, емоційний зв'язок особистості з дійсністю в цілому і з різними її сторонами.

2. Стосунки взаємопов'язані з дійсністю, поведінкою, відображенням дійсності. Процеси діяльності, їх перебіг, активність, функціональна характеристика відбиваються у відношенні особистості до завдання, процесу і умов діяльності. Предметність відносин розкривається в потребах, інтересах, переконаннях, оцінках і т.п.

3. Стосунки мають динамічний характер і є продуктом індивідуального розвитку. У розвитку особистості простежується розвиток відносин. У процесі онтогенезу особистості змінюється зміст і структура відносин, а також ступінь усвідомленості і узагальненості.

4. Структурність відносин складається з безпосередніх і опосередкованих компонентів, з єдності принципового і процесуального. Опосередковані відносини визначаються місцем очікуваного результату діяльності в системі цілей особистості. Безпосереднє відношення – відношення до процесу, до мети і обставин діяльності.

5. Складовими розвинених відносин є цінність, свідомість, активність, вибірковість [15].

Слід звернути увагу, що наведені положення стосуються і міжособистісних стосунків, які в даному разі входять до системи відношень особистості до навколишнього світу.

Дослідженнями міжособистісних стосунків займалися А.А. Бодальов, Б.Ф. Ломов, Я.Л. Коломенський, Л.Ф. Лисенкова та інші відомі психологи.

Я.Л. Коломенський характеризує міжособистісні відносини як внутрішній стан людини, що відбиває ставлення людей один до одного. У

структурі міжособистісних стосунків Я.Л. Коломенський розрізняє когнітивний, афективний і поведінковий (практичний, регулятивний) елементи. Схожі підходи виявляють А.А. Бодальов і Б.Ф. Ломов, виокремлюючи практично ті ж самі елементи: гностичний, афективний, поведінковий, практичний, регулятивний – відповідно [20, с. 216].

Когнітивний (гностичний, інформаційний) елемент охоплює психічні процеси, пов'язані з відчуттями, сприйняттям, пам'яттю, мисленням, уявою і пізнанням оточення і самого себе. Людина сприймає, усвідомлює, аналізує те, що подобається або не подобається в міжособистісних стосунках.

Афективний (емоційний) елемент виявляється в різноманітних емоційних станах і змінюється в двох протилежних напрямках: **кон'юнктивному**, позитивному, такому, що об'єднує (симпатія, любов, дружба, повага, визнання, довіра) і **диз'юнктивному**, негативному, такому, що роз'єднує (антипатія, ненависть, ворожнеча, зневага, невизнання, недовіра). Межею між цими двома полюсами є **індиферентний** (нейтральний) емоційний стан, що виявляється у відсутності інтересу до партнера. Іноді емоційний зміст міжособистісних відносин характеризується **амбівалентністю**, коли у партнера (партнерів) виникають одночасно суперечливі почуття, *наприклад*, любов і ненависть.

До **поведінкового** елементу відносять результати діяльності і вчинки, мову, міміку, жестикуляцію, пантоміміку, локомоції (від лат. locus – місце і motio – рух) – хода, біг, переміщення в просторі. Поведінка партнерів значно залежить від емоційної складової стосунків: якщо хоча б один з них виявляє симпатію, то, ймовірно, їх співпраця буде більш продуктивною, а стосунки – доброзичливими. В іншому разі, якщо у стосунках виявляються негативні емоції, то і спільні дії будуть утруднені.

Залежно від статусів, рольових позицій, норм і правил, прийнятих у суспільстві, організації, міжособистісні стосунки формуються у системі «домінування – рівності – підпорядкування» і «залежності – незалежності», (керівник – підлеглий, лідер – послідовник, викладач – студент, батько – син, колега – колега тощо). З цієї точки зору важливою характеристикою міжособистісних стосунків є **соціально-психологічна дистанція** (від лат. *distantia* – відстань), яка означає суб'єктивну оцінку своїх соціальних позицій індивідів в соціально-психологічному просторі, їх співвідношення, тобто рівень їх близькості та взаємозв'язку на противагу віддаленості та відчуженості один від одного. У розмовно-побутовому мовленні соціальна дистанція має якісні еквіваленти типу «ближче – далі», «вище – нижче», «тепло – холодно», *наприклад*: «бути у близьких стосунках»; «бути на короткій (близькій) стопі»; «поставити когось «на місце»; «теплі» («прохолодні») стосунки, поставити себе вище за когось; принизити когось тощо.

Слід додати, що протягом життя у кожної людини створюється свій соціально-психологічний простір, який охоплює різні компоненти: власне тіло, речі, житло, смаки, точки зору, цінності [16]. Перш за все особистісний або персональний простір включає просторову сферу навколо людини, окреслену уявною межею, за яку іншим не слід входити. Мірою персонального простору є відстань, на яку до даної людини може наблизитися інша людина [48].

У кожній культурі існують норми, визначені чотирма відстанями. Зазначені відстані представляють концентричні сфери простору з суб'єктом спілкування в центрі. Перша сфера характеризує **інтимну відстань** з радіусом від 0 до 45 см., в якій можливі контакти найближчих людей. Друга сфера – **персональна відстань** має радіус від 45 до 120 см. У цих межах можливе спілкування зі знайомими людьми. **Соціальна**

відстань (від 120 до 400 см.) призначена для спілкування з чужими людьми і при офіційному спілкуванні. **Публічна відстань** (від 400 до 750 см.) використовується лекторами, промовцями, політиками для виступів перед різними аудиторіями [38]. Ці норми є характерними для північноамериканської культури і можуть значно коливатися в інших культурах. Тісніші контакти в процесі спілкування спостерігаються в країнах Латинської Америки, Південної Європи і країнах арабського світу. Довша дистанція контактів відрізняє культури Далекого Сходу, Центральної і Південно-Східної Азії та Північної Європи.

Порушення меж особистого психологічного простору може викликати агресію, спрямовану на захист від небезпеки вторгнення. Принаймні, партнери намагаються відновити оптимальну дистанцію, в наслідок чого виникає «ефект рухомого спілкування».

В українській культурі також існують свої норми. З повсякденних спостережень зафіксовано, що персональна дистанція при взаємодії вимірюється довжиною двох зігнутих у ліктях рук, а соціальна дистанція дорівнює довжині двох рук [10].

Більш глибокі емпіричні дослідження засвідчити, що в різних культурах система просторових дистанцій спілкування залежить від віку, статі, соціального статусу партнерів. Що більшою є вікові або статусні розбіжності, то більшою може бути дистанція. Так в ряді традиційних культур витримується приблизно одна і та ж відстань між батьками і дітьми, вчителями та учнями, начальниками і підлеглими [24]. Іноді персональна дистанція виявляється навіть більшою, ніж соціальна.

На соціально-психологічну дистанцію впливають також інші фактори: довіра, підтримка (надійність), єдність, залежності партнера і залежності від партнера, зацікавленість у контактах, формальність (неформальність) контактів та інші.

Важливою характеристикою і чинником формування міжособистісних стосунків є **міжособистісна сумісність** – оптимальне поєднання психологічних особливостей партнерів, що сприяють оптимізації їх спілкування та діяльності [29]. Міжособистісна сумісність ґрунтується на почуттях симпатії, задоволення спільною діяльністю та її результатом. Протилежністю сумісності є несумісність, що характеризується почуттями антипатії.

Безпосередньо з міжособистісною сумісністю пов'язана міжособистісна привабливість (**атракція**²) – психологічна властивість особистості приваблювати до себе інших людей і викликати у них почуття симпатії; виникнення взаємної привабливості, взаємного тяжіння між людьми, розуміння і прийняття один одного у взаємодії. Міжособистісна привабливість викликає у партнерів когнітивний, емоційний і поведінковий відгук і сприяє розвитку міжособистісних зв'язків.

У зв'язку з цим міжособистісні стосунки можна розглядати в системі координат привабливості – непривабливості, складовими якої є такі характеристики, як симпатії – антипатії і тяжіння – відштовхування. Координата **«симпатія – антипатія»** характеризує емоційний компонент реального чи уявного контакту з іншим. Друга координата, – **«тяжіння – відштовхування»** відображає практичну складову цих переживань.

1. Виникнення атракції обумовлюється такими чинниками, як **потреба в афіліації**³, фізична привабливість, стиль поведінки, подібність партнерів, відповідний емоційний стан партнерів, особисте ставлення до

² Атракція (від лат. *attrahere* – притягувати), термін запозичений з англо-американської психології та рівнозначний до поняття «міжособистісна привабливість»

³ Афіліація (від англ. *affiliation* «з'єднання, зв'язок») – прагнення бути в товаристві інших людей, потреба людини у створенні теплих, довірчих, емоційно значущих відносин з іншими людьми.

партнера, просторова близькість місця проживання або роботи тощо [9]. Почуття симпатії у міжособистісних стосунках супроводжується психологічним тяжінням, яке відомий психолог М.М. Обозов визначає як потребу однієї людини бути разом з іншою людиною. При цьому, тяжіння виникає лише тоді, коли потенційний партнер має такі психологічні особливості, які сприймаються і оцінюються позитивно. Психологічне «відштовхування» (негація) є антиподом тяжіння. Воно пов'язане з наявністю у партнера психологічних особливостей, які сприймаються і оцінюються негативно, що спричиняє негативні емоції. Психологічне тяжіння (відштовхування) може бути однонаправленим (спрямованим від одного із партнерів до іншого) і двонаправленим або взаємним [19, с. 80 - 92].

На формування і розвиток міжособистісних стосунків значною мірою впливають особливості особистості кожного із партнерів. Йдеться передовсім про стать, вік, національність, психологічні властивості, стан здоров'я, досвід стосунків та інші особистісні характеристики.

Дослідження впливу **статі** людини на міжособистісні стосунки засвідчили про певні їх відмінності залежно від статі. Так, відомий вчений І.С. Кон висловлював припущення, що у **жінок** коло спілкування значно менше, ніж у чоловіків. У міжособистісному спілкуванні вони відчують значно більшу потребу в саморозкритті, передачі іншим особистісної інформації про себе. Найчастіше вони скаржаться на самотність. Для жінок більш значущі особливості, які проявляються в міжособистісних відносинах, а для чоловіків – ділові якості.

У міжособистісних відносинах жіночий стиль спрямований на зменшення соціальної дистанції і встановлення психологічної близькості з людьми. Дружні стосунки у жінок менш стійкі. Жіночій дружбі властива близькість з дуже широкого кола питань, однак обговорення нюансів

власних взаємин ускладнює їх. Через це непорозуміння і емоційність розхитують жіночі міжперсональні відносини [7, с. 251].

На відміну від жінок у **чоловіків** міжособистісні стосунки характеризуються більшою емоційною стриманістю і предметністю. У дружніх стосунках чоловіки більш схильні до взаємної підтримки.

Вікові відмінності також чинять певний вплив на міжособистісні стосунки. З раннього дитинства і протягом всього життя кожна людина потребує емоційного відгуку, співчуття і прихильності з боку рідних, близьких і друзів. З віком ця потреба втрачає свою відкритість, поступово коло контактів обмежується переважно виробничими стосунками і родинним оточенням. Особливу роль відіграють старі дружні стосунки у житті людей похилого віку.

Поведінка людей в рамках міжособистісних стосунків регулюється етичними нормами у різних **етнічних спільнотах** з урахуванням соціального статусу, приналежності до соціальних і релігійних груп тощо.

Здатність встановлювати і підтримувати міжособистісні стосунки залежить від **психічних властивостей** людини: темпераменту, характеру, самооцінки, інтересів тощо. Так, завдяки своєму життєрадісному темпераменту **сангвініки** досить легко сходяться з людьми, однак через нестійкі почуття їх стосунки часто бувають швидкоплинними.

Люди з **флегматичним темпераментом** підтримують рівні, спокійні, в міру товариські стосунки. Почуття флегматика зазвичай невиразні. Іноді здається, що він має байдуже ставлення до інших людей і навіть до самого себе.

Холеричний темперамент характеризується швидкістю й інтенсивністю психічних процесів, надмірною рухливістю, невірноваженістю. Через це у міжособистісних стосунках холерик

виявляє дратівливість, емоційну нестриманість, що часто стає причиною конфліктних ситуацій. Надмірна прямолінійність, запальність, різкість, нетерпимість може створювати певні бар'єри у стосунках з такими людьми.

Меланхоліки відрізняються уповільненими психічними процесами. Почуття і емоційні стани у них виникають повільно, але відрізняються глибиною, великою силою і тривалістю. Незважаючи на схильність до усамітнення й уникнення спілкування з новими людьми, вони мають глибокі та стійкі почуття у міжособистісних стосунках.

Експериментально доведено, що холерики і сангвініки легко встановлюють контакти, а флегматики і меланхоліки відчують труднощі. Стійкі міжособистісні стосунки утворюються в парах «меланхолік з флегматиком», «меланхолік з сангвініком» і «флегматик з сангвініком». Натомість утруднюється закріплення міжособистісних відносин в парах «холерик з холериком» «сангвінік з сангвініком» і «холерик з сангвініком» [17].

Слід звернути увагу, що так звані «чисті» темпераменти зустрічаються досить рідко, натомість існують перехідні, змішані, проміжні типи темпераменту; часто в темпераменті людини поєднуються риси різних темпераментів.

На міжособистісні стосунки впливає **характер** людей. У даному разі цей вплив визначається сукупністю стійких індивідуальних властивостей людини, що формуються і виявляються у стосунках, і обумовлюють типові для неї способи поведінки і життєдіяльності в конкретних ситуаціях.

Відмінність характерів, особистісне неприйняття позначається на стосунках людей як у побуті, так і в ділових ситуаціях. Ці відмінності за певних обставин можуть призводити до психологічної несумісності і

затяжних непримиренних конфліктів. *Наприклад*, несумісними є такі пари, як от: «акуратний» і «неохайний», «чесний» і «брехливий». Разом з тим несхожість характерів може бути бажаною і мати властивості взаємодоповнення. *Наприклад*, один із працівників має владний характер, інший – схильний до підпорядкування, – така пара людей більш сумісна, ніж, якби вони мали схожі, однаково владні характери.

Серед властивостей характеру, що впливають на ставлення людини до інших людей особлива роль належить таким, як доброта, чуйність, благородство, ввічливість, гуманність, товарицькість тощо. Крім того, розрізняють характери замкнуті і товариські. Очевидно, що товариській характер полегшує контакти з іншими людьми. Однак, слід ураховувати, що товарицькість може бути як широкою і поверхневою, так і більш вузькою і глибокою, суто вибірковою. Аналогічно замкнутий характер може бути наслідком як байдужості до інших людей, так і великого і зосередженого внутрішнього життя.

Серед багатьох факторів характеру можна відзначити ті з них, що мають безперечне значення в міжособистісних стосунках:

- «Товарицькість – замкнутість»;
- «Домінантність (лідерство) – підпорядкованість»;
- «Оптимізм – смуток»;
- «Совісність – безсовісність»;
- «Сміливість – обережність»;
- «Вразливість – байдужість»;
- «Довірливість – підозрілість»;
- «Мрійливість – практицизм»;
- «Тривожна вразливість – спокійна безтурботність»;
- «Делікатність – грубість»;
- «Самостійність – конформізм»;

- «Самоконтроль – імпульсивність»;
- «Пристрасна захопленість – апатична млявість»;
- «Миролюбність – агресивність»;
- «Діяльна активність – пасивність»;
- «Гнучкість – ригідність»;
- «Демонстративність – скромність»;
- «Честолюбство – невибагливість»;
- «Оригінальність – стереотипність».

В цілому, для забезпечення сумісності з іншими людьми в міжособистісних стосунках найважливішими є три основні якості характеру:

- здатність критично ставитися до себе;
- терпимість до інших людей;
- довіра по відношенню до інших людей.

Відсутність цих якостей у людини може стати нездоланим бар'єром у налагодженні сприятливих стосунків.

Важливим психічним чинником встановлення міжособистісних стосунків є **емоційний інтелект**, тобто здатність розуміти емоції і емоційне підґрунтя стосунків, використовувати свої емоції для вирішення завдань, пов'язаних з стосунками. За визначенням Дж. Мейера, П. Саловея і Д. Карузо, емоційний інтелект – це комплекс ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточуючих. В структурі емоційного інтелекту розрізняють чотири компоненти:

- самосвідомість,
- самоконтроль,
- соціальна чуйність (емпатія),
- управління стосунками.

Самосвідомість є надзвичайно важливою здатністю для успішного емоційного контакту, адже для того, щоб успішно встановлювати зв'язки з людьми, необхідно їх розуміти, для чого потрібно спочатку вміти розбиратися в собі.

Самосвідомість розкладається на наступні **навички**:

- емоційний самосвідомість, уміння усвідомлювати власні емоції; точна самооцінка;
- впевненість у собі (адекватна оцінка обдарованості).

Цікавим критерієм вираженості самосвідомості служить вміння сміятися над собою.

Розвинута самосвідомість, знання про свої сильні і слабкі сторони дозволяє керувати своїми почуттями.

Самоконтроль допомагає бути врівноваженим, що викликає повагу і шанування у близьких і колег.

У самоконтролі виділяють наступні навички:

- приборкання емоцій;
- відкритість (чесність, прямота, надійність);
- адаптивність;
- оптимізм.

Соціальна чуйність або «емоційне підстроювання» означає здатність відчувати і зрозуміти психологічний стан іншої людини, виявити співпереживання, втішити і підбадьорити її.

Управління стосунками багато в чому спирається на соціальну чуйність і самосвідомість, і включає здатність наснажувати інших, зміцнювати особисті взаємини, співпрацювати і врегульовувати конфлікти [46].

На міжособистісні стосунки певною мірою впливає і **стан здоров'я**. Зокрема, при певних захворюваннях підвищується

збудливість, дратівливість, виникають психічні розлади, що в цілому веде до ускладнення взаємодії людей.

1.6. Формування та розвиток міжособистісних стосунків

Моральні якості людини слід оцінювати не по окремих її зусиллях, а по її повсякденному життю.

Блез Паскаль

Для розуміння формування міжособистісних стосунків важливо розглянути динаміку цього процесу, механізм його регулювання та розвитку в часовому перебігу. Міжособистісні стосунки можна уявити як послідовність **етапів або стадій** таких, як знайомство і зародження стосунків, приятелювання, закріплення товариських і досягнення зрілих дружніх стосунків. В різних життєвих обставинах стосунки можуть розвиватись від випадкових контактів до більш сталих і близьких відносин (знайомі, хороші друзі, близькі друзі і найкращі друзі), або ж, навпаки, йти у зворотному напрямку: послаблюватись і припинятись [41]. Тривалість кожного етапу залежить від багатьох чинників, які будуть розглянуті далі.

Стадія знайомства має велике значення для встановлення подальших стосунків, оскільки саме у перші хвилини, а іноді й секунди формується загальне враження про людину, яке згодом фокусується на деталях. І хоча це враження може бути помилковим, його ефект зберігається у пам'яті людини досить тривалий час. Можливість помилкового ефекту при першому знайомстві зумовлена низкою соціально-психологічних чинників, таких як стереотипізація, вплив думки інших людей, проекція, атрибуція, психічний стан партнерів тощо.

Знайомство може відбуватися як у безпосередньому контакті, так і опосередковано, – через отримання інформації про партнера з інших джерел (публікації в ЗМІ, документи, розповіді, плітки тощо). В

останньому випадку створюється певна установка на сприйняття потенційного партнера, часто помилкова з ряду причин: передчасні очікування, навмисне або ненавмисне викривлення суб'єктами-носіями інформації, недостовірність джерел тощо. При цьому виникає ефект переваги негативної інформації, яка сильніше впливає на наше враження про інших людей, ніж позитивна. У такий спосіб формується упереджене ставлення до можливого знайомства, яке іноді важко змінити навіть за наявності доказів, які спростовують недостовірні впливи.

Під час знайомства люди вітаються, обмінюються представленнями, обмінюються думками про загальні події, з'ясовують погляди і позиції тощо. У процесі знайомства формується готовність (або неготовність) до подальшого розвитку стосунків. Позитивне враження від першого контакту може стати передумовою для подальших контактів і їх розвитку до приятельських стосунків [1; 5; 42].

Етап приятельських стосунків виникає на підґрунті спільних поглядів, інтересів (зазвичай несуттєвих) і взаємних симпатій. Приятелювання не ставить перед партнерами обов'язків один перед одним і підтримується швидкоплинними і нечастими зустрічами, полегшеним спілкуванням, обміном думок, виконанням необтяжливих взаємних послуг, доброзичливими побажаннями. Зазвичай у приятелів відсутня взаємна зацікавленість у спільній діяльності та досягненні певних соціально-значимих цілей. Оскільки такі зв'язки не мають ґрунтовної природи, приятелі легко розлучаються, натомість виникають інші подібні стосунки.

За умови взаємного психологічного тяжіння, симпатій, спільних інтересів і поглядів приятельські стосунки переростають у **товариські**. Вони формуються на основі спільної діяльності, потреби у спілкуванні, взаємодопомоги, близькості життєвих позицій. Цей етап розвитку міжособистісних стосунків характеризуються достатньою тривалістю,

сталістю, взаємною довірою, готовністю допомогти і підтримати товариша. Основними мотивами товаришування є повага, підтримка, піклування про людину, порада і розрада. Саме товариські стосунки є бажаними у різноманітних групах і колективах (студентські групи, співробітники підрозділів організацій і закладів, проектні команди), оскільки від злагодженості і взаємної підтримки у даному разі залежить результат виконуваної ними спільної справи.

За певних обставин товаришування може стати передумовою **дружніх стосунків**, які відрізняються більш високим рівнем довіри і щирості, піклування, захисту і взаємодопомоги. Дружба передбачає відверте обговорення один з одним особистих проблем і навіть таємних аспектів свого життя. Однак між друзями можуть виникати певні розбіжності. Недотримання довірених особистих секретів, небажання допомогти, підтримати і захистити друга у важку годину – усе це розцінюється як зрада і стає причиною припинення дружніх стосунків.

Англійські психологи М. Аргіл і М. Хендерсон експериментально довели, що дружба регулюється **набором неформальних правил**, дотримання яких є важливим для збереження дружніх стосунків. Шляхом опитування англійців, італійців, японців і жителів Гонконгу (чоловіків і жінок віком від 18 до 25 і від 30 до 60 років) вони встановили 27 загальних неформальних правил поведінки для підтримання дружніх стосунків. З них у процесі дослідження було виділено 13, які були розподілені на чотири групи:

1) **обмін** (ділитися новинами про свої успіхи; виявляти емоційну підтримку; добровільно допомагати у разі потреби; намагатися, щоб другу було приємно у твоєму товаристві; повертати борги і надані послуги);

2) **інтимність** (довіра до друга і впевненість у ньому);

3) **ставлення до третіх осіб** (захищати друга за його відсутності; бути терпимим до інших його друзів*; не критикувати друга публічно**; зберігати довірені таємниці**); не ревнувати і не критикувати інші особисті стосунки друга**);

4) **взаємна координація** (не бути настирливим, не повчати*; поважати внутрішній світ і автономію друга**).

Найбільш важливими виявилися шість правил, не позначених зірочками (ділитися новинами про свої успіхи; виявляти емоційну підтримку; добровільно допомагати у разі потреби; намагатися, щоб другу було приємно у твоєму товаристві; довіра до друга і впевненість у ньому; захищати друга за його відсутності), оскільки недотримання цих правил вважається вірогідною і поважною причиною припинення дружби.

Правила, відмічені двома зірочками, вважаються важливими і їх порушення може спричинити припинення дружби, однак оцінка глибини дружніх відносин від них не залежить. Ці правила – уникати публічної критики, зберігати довірену таємницю, не ревнувати до третіх осіб і поважати особистий світ іншого – властиві не тільки дружбі, вони діють в багатьох інших особистих відносинах і ситуаціях.

Правила, відмічені однією зірочкою, є важливими для звичайних рівнів дружби, але при особливо тісних відносинах можуть бути порушені: близькі друзі не зважають на неповернені запозичення, прощають нетерпимість до загальних знайомих і навіть деяку настирливість [37].

Дружні стосунки мають свої особливості залежно від **віку людини**. **Дружба дітей** дошкільного віку характеризується випадковістю виникнення, поверховістю, нестійкістю відносин, егоцентричністю, коли друг сприймається як реальний партнер в ігровій діяльності. Пізніше, у віці **6-12 років** дружба сприймається як добровільна взаємовигідна кооперація. У дружніх стосунках підлітків актуалізується потреба у саморозкритті,

спільному переживанні. **Молоді роки** характеризуються інтенсивними контактами і емоційною насиченістю дружніх стосунків.

З віком дружні стосунки поглиблюються, стають більш стійкими, усвідомленими і вибірковими. Поступово знижується інтенсивність і скорочується тривалість дружніх контактів. Вони стають більш стриманими і раціональними. Більш цінними стають щирість, чуйність, чесність, глибина та стійкість дружніх стосунків [7, с. 251].

Важливим механізмом формування міжособистісних стосунків є емпатія. **Емпатія** (від грец. Empatheia – співпереживання) – усвідомлене співпереживання емоційного стану іншої людини без втрати відчуття зовнішнього походження цього переживання. Простіше кажучи – це здатність відчувати психологічний стан іншої людини, відгук однієї особистості на переживання іншої. В психології емпатія розглядається як основний чинник усіх позитивних соціальних стосунків. Емпатія включає когнітивний, емоційний та дієвий компоненти.

Когнітивна емпатія означає здатність розуміти психічний стан і внутрішній досвід іншої людини. Значення когнітивної емпатії полягає в її властивості полегшувати процес комунікації між партнерами стосунків. Емпатія також є важливим чинником виникнення симпатії, взаємодопомоги, схильності до прийняття іншої людини такою, як вона є тощо.

Емоційний компонент емпатії припускає, не тільки розуміння стану іншої людини (когнітивну емпатію), але і емоційну емпатію, тобто співпереживання і співчуття, емпатичне реагування. Існує дві форми емоційної емпатії:

1) емоційне співпереживання, в основі якого лежить потреба у власному благополуччі;

2) перехідна форма від емоційної до дієвої емпатії, тобто співчуття, в основі якого лежить потреба в благополуччі іншої людини.

Дієвий компонент включає усі три компоненти – когнітивний, емоційний і дієвий, тобто у даному разі поєднуються не тільки сприйняття, розуміння і співчуття, а й реальні дії з надання допомоги і підтримки партнеру.

Близьким, але не тотожним емпатії є поняття **симпатії**, яке можна визначити як почуття стійкої емоційної схильності, приязні, прихильності, доброзичливості однієї людини до іншої. Теплі, ніжні почуття; уподобання [28, с. 176]. Почуття симпатії протилежне антипатії. Згідно численних досліджень вітчизняних і зарубіжних психологів⁴ на виникнення симпатії чинять вплив такі **чинники або принципи**, як подібність, просторова близькість, соціальний обмін, симпатія по відношенню до нас, асоціація з приємними речами і фізична привабливість, додатковість.

Подібність означає не тільки і не стільки зовнішню схожість, а наявність однакових поглядів, установок і цінностей. Подібність поглядів та інтересів часто виявляється в певних способах поведінки, *наприклад*, вболівання за одну й ту ж спортивну команду, відвідування концертів улюблених музичних гуртів, одні й ті ж захоплення на дозвіллі тощо. Принцип подібності тісно пов'язаний з ефектом соціального підтвердження, коли людина знаходить у партнера стосунків підтвердження правильності власних поглядів, власної компетентності тощо.

Значення подібності використовується в різних маніпулятивних техніках, для досягнення кращого результату в переговорах, торгівлі тощо. *Наприклад*, для того, щоб підвищити рівень продажу, продавці

⁴ Йдеться про відповідні праці І.С. Кона, М.М. Обозова., Т. П. Гаврилової, Ф. Хайдера, Т. Ньюкома, Л. Фестінгера, Ч. Осгуда і П. Танненбаума та інших.

демонструють потенційним покупцям, що мають з ними спільні бажання, інтереси та інші характеристики. Експериментально доведено, що ймовірність виникнення симпатії підвищують навіть такі випадкові характеристики, як спільний день і місяць народження, модель автомобіля, місце проживання (земляки!) тощо.

Просторовий фактор також впливає на виникнення симпатії та встановлення міжособистісних стосунків. Зрозуміло, що люди, які знаходяться в просторовій близькості, (*наприклад*, живуть в одному мікрорайоні, відносяться до однієї громади, їздять на одному й тому ж транспорті, ходять по одній вулиці, купують товари в тих самих магазинах тощо), мають більше можливостей для знайомства і налагодження більш тривалих стосунків. Експериментально доведено, що просторова близькість спричиняє так звану «передбачену взаємодію», суть якої полягає в тому, що очікування подальшої зустрічі сприяє розвитку інтересу і симпатії до конкретної людини, з якою ми зустрічаємося на певній території.

Виникнення симпатії певною мірою залежить і від **збалансованого соціального обміну**. Це стосується наданої інформації, ступеня відвертості, емоційного відгуку тощо. Надавши особисту інформацію, людина очікує відповідної відвертості від партнера. Якщо такі очікування не підтверджуються, то симпатія до нього не виникає.

Впливовим чинником зближення є **симпатія з боку іншого партнера**, висловлені ним компліменти, і якщо це виявлення щирого інтересу, то у відповідь також виникає симпатія.

***Цікаві факти.** Цей психологічний механізм добре проілюстровано на прикладі стосунків персонажів з п'єси Шекспіра «Багато галасу з нічого». Для того, щоб помирити Беатріче і Бенедикта їх друзі потайки повідомляють Беатріче, що Бенедикт висловлювався про неї дуже*

позитивно. Те ж саме повідомляють і Бенедикту. Цього виявляється цілком достатньо, щоб між конфліктуючими сторонами виникла симпатія і справа дійшла до весілля.

Симпатія виникає до людини, діяльність якої або інформація, яку вона повідомляє, **асоціюються з чимось позитивним**. Більш симпатичною нам є та людина, яка повідомляє добру для нас інформацію, і навпаки. *Наприклад*, спекотного дня продавець морозива буде нам більш симпатичний, ніж співробітник ДАІ, який зробив нам зауваження за перехід вулиці у недозволеному місці, або службовець банку, який з об'єктивних причин не може виплатити нам переказ викликає у клієнта роздратування.

Ще один фактор симпатії є **фізична привабливість**. Фізично привабливі люди частіше викликають симпатію, їх частіше вважають більш чутливими, привітними, відкритими, цікавими, товариськими тощо. Можливо, вплив фізичної привабливості на міжособистісні стосунки пов'язується з принципом **додатковості**, який означає, що, люди несвідомо, а іноді й усвідомлено, тяжіють до таких осіб, які можуть доповнити бажані (але відсутні) для них якості.

Виникнення симпатії у стосунках залежить від міжособистісних компетенцій, пов'язаних з умінням виявляти почуття, критичним осмисленням і здатністю до самокритики; соціальних навичок, пов'язаних з процесами соціальної взаємодії і співпраці, умінням працювати в групах, приймати соціальні та етичні зобов'язання тощо.

Міжособистісні відносини формуються в **певних умовах**, які впливають на їх динаміку, широту і глибину [22]. Так, у міських умовах порівняно з сільською місцевістю є значно більше можливостей для встановлення контактів, знайомства, товаришування тощо. Значна щільність населення, високі темпи діяльності та інші чинники міського

життя сприяють чисельним міжособистісним контактам, більшість з яких є досить короткочасними. Однак, щоб підтримувати тісні стосунки доводиться розплачуватися втратою особистого часу, перевантаженнями, додатковими витратами матеріальних ресурсів тощо.

На формуванні міжособистісних відносин впливають конкретні умови та види спільної діяльності (навчання, робота, відпочинок), ситуації (звичайна або екстремальна), етнічне середовище (моно- або полі етнічне), просторова близькість та інші зовнішні чинники. Поширено відомим є факт, що, вимушене перебування людей у певній ситуації, *наприклад*, в одному купе потягу, може сприяти більш швидкому розвитку міжособистісних стосунків від знайомства до приятелювання.

РЕЗЮМЕ

Потреба в міжособистісних стосунках, яка виникає з порожнечі й монотонності особистого внутрішнього життя, підштовхує людей один до одного; але їх численні відразливі властивості і нестерпні недоліки змушують їх розходитися. Середня міра відстані, яку вони нарешті знаходять як єдино можливу для спільного перебування, це – ввічливість і вихованість звичаїв, тобто культура людини.

Міжособистісні стосунки визначаються як взаємозв'язки між людьми, які виявляються у способах взаємних впливів в процесі спільної діяльності та спілкування. Міжособистісні стосунки охоплюють систему установок, орієнтацій, очікувань, стереотипів, через які люди сприймають і оцінюють один одного.

Міжособистісні стосунки є одним із видів соціальних зв'язків, які виявляються як «сукупність усвідомлених або неусвідомлених, необхідних і випадкових, стійких і спонтанних залежностей одних соціальних суб'єктів і об'єктів від інших, їх впливу один на одного».

Міжособистісні стосунки відіграють вирішальну роль у структурі культури, оскільки саме завдяки соціальних зв'язків і взаємодії людей забезпечуються створення, збереження і розвиток цінностей, норм, способу життя та інших елементів культури. Існуюча у суспільстві культура впливає на міжособистісні стосунки людей шляхом функціонування цінностей, норм поведінки і соціального контролю їх дотримання.

Етика поєднує два аспекти міжособистісних стосунків: моральності та етикету. Перший – стосується загальних понять добра і зла, справедливості і несправедливості, обов'язку, совісті, честі та гідності, сенсу життя і призначення людини, щастя, любові, дружби тощо.

Прикладна етика міжособистісних стосунків описує моральні норми і правила етикету в різних життєвих ситуаціях, сферах діяльності і спілкування. З цієї точки зору розрізняють: етику громадянськості, екологічну етику; професійну етику; етику міжособистісних стосунків та інші.

На міжособистісні стосунки впливають такі чинники: стадія морального розвитку особистості; особистісні якості (моральні цінності, сила «єго», локус контролю); культура соціального оточення; складність морально-етичних проблем, з якими стикаються люди.

У структурі міжособистісних стосунків розрізняють когнітивний, афективний і поведінковий (практичний, регулятивний) елементи.

Залежно від статусів, рольових позицій, норм і правил, прийнятих у суспільстві, організації, міжособистісні стосунки формуються у системі «домінування – рівності – підпорядкування» і «залежності – незалежності», (керівник – підлеглий, лідер – послідовник, викладач – студент, батько – син, колега – колега тощо).

Важливими характеристиками міжособистісних стосунків є соціально-психологічна дистанція, міжособистісна сумісність та міжособистісна привабливість (атракція). Принципами виникнення симпатії є такі, як подібність, просторова близькість, соціальний обмін, симпатія по відношенню до нас, асоціація з приємними речами, фізична привабливість, додатковість.

На формування і розвиток міжособистісних стосунків впливають індивідуальні особливості партнерів: стать, вік, національність, психологічні властивості, стан здоров'я, досвід стосунків та інші.

Здатність встановлювати і підтримувати міжособистісні стосунки залежить від психічних властивостей людини: темпераменту, характеру, самооцінки, інтересів тощо.

Міжособистісні стосунки можна уявити як послідовність етапів або стадій таких, як знайомство і зародження стосунків, приятелювання, закріплення товариських і досягнення зрілих дружніх стосунків.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте роль міжособистісних стосунків у житті людини.
2. Що означає число Данбара?
3. Дайте визначення поняттям «сосунки», «взаємини», «відносини», «міжособистісні стосунки».
4. З яких елементів складаються соціальні зв'язки?
5. Охарактеризуйте просторовий, психічний та соціальний контакт.
6. Назвіть структурні елементи соціальної дії.
7. Охарактеризуйте ціле раціональні, ціннісно-раціональні, традиційні та афективні дії.
8. Розкрийте репродуктивні, креативні, деструктивні дії.
9. Дайте визначення поняттю «соціальна взаємодія».

10. Дайте визначення поняттю «соціальні відносини».
11. Розкрийте механізм соціального контролю.
12. Розкрийте культурологічний вимір міжособистісних стосунків.
13. Охарактеризуйте етику міжособистісних стосунків.
14. Показати вплив етнопсихології на культуру міжособистісних стосунків.
15. Назвіть чинники, що впливають на взаємини людей.
16. Охарактеризуйте психологічні аспекти міжособистісних стосунків.
17. Який вплив на формування міжособистісних стосунків мають особливості особистості кожного із партнерів.
18. Розкрийте етапи формування міжособистісних стосунків.

Завдання до самостійної роботи

1. Опишіть сутність та складові міжособистісних стосунків.
2. Складіть схему взаємозв'язків дисципліни «Культура міжособистісних стосунків» з іншими галузями знань.
3. Охарактеризуйте методологічні принципи культури міжособистісних стосунків.
4. Обґрунтуйте, чому більшість дослідників розглядають культуру міжособистісних стосунків переважно на межі етики та соціальної психології?
5. Підготуйте реферат на тему «Історичні витоки культури міжособистісних стосунків».
6. Підготуйте реферат-досє на тему: «Проблеми культури стосунків у соціальному оточенні».
7. Підготуйте доповідь на тему «Народні витоки культури міжособистісних стосунків».

8. Проведіть дослідження культури міжособистісних стосунків студентів, на основі якого розробіть «Рекомендації щодо формування культури міжособистісних стосунків у студентській групі».
9. Працюючи з довідковою літературою, дайте визначення понять: «міжособистісні стосунки», «стосунки», «взаємини», «соціальні стосунки», «культура», «етика», «мораль», «цінності», «культура соціального оточення», «міжособистісна сумісність», «емоційний інтелект», «управління стосунками». Якщо різні джерела інформації дають відмінні визначення поняття, слід наводити кілька визначень даного слова. Після поняття та його визначення потрібно зробити посилання на джерело. Оформити словник у вигляді таблиці:

| № пп | Поняття (категорія) | Визначення поняття | Джерело (вказати сторінку) |
|------|---------------------|--------------------|----------------------------|
| | | | |

ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 1

НАВЧАЛЬНІ ТЕСТИ:

Виберіть правильний варіант відповіді.

1. *Суб'єктивно пережиті взаємозв'язки між людьми, що об'єктивно виявляються в характері і способах взаємних впливів людей у ході спільної діяльності і спілкування – це:*

- А) міжособистісні стосунки;
- Б) стосунки;
- В) взаємини;
- Г) ставлення.

2. Система відносин, інститутів і засобів соціального контролю, що об'єднують індивідів, підгрупи та інші складові елементи у функціональне ціле, здатне до сталості і розвитку – це:

- А) соціальні зв'язки;
- Б) стосунки;
- В) взаємини;
- Г) міжособистісні стосунки.

3. Елементами соціальних зв'язків виступають:

- А) соціальні контакти;
- Б) соціальні дії;
- В) соціальні взаємодії, соціальні стосунки;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

4. Серед соціальних контактів розрізняють:

- А) просторовий;
- Б) психічний;
- В) соціальний контакт;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

5. Система вчинків, засобів і методів, використовуючи які, індивід або соціальна група прагнуть змінити поведінку, погляди чи думки інших індивідів або груп – це:

- А) соціальні дії;
- В) соціальні контакти;
- В) соціальні взаємодії;
- Г) соціальні стосунки.

6. Соціальні дії включають такі структурні елементи :

А) суб'єкт дії, об'єкт дії, потреба, мотив, інтерес, мета дії, методи і засоби,
умови дії, результат дії;

- Б) суб'єкт дії, об'єкт дії, результат дії;
- В) суб'єкт дії, об'єкт дії, потреба, мотив, інтерес, результат дії;
- Г) суб'єкт дії, об'єкт дії, мета дії, методи і засоби, результат дії;

7. Систематично стійке виконання певних дій, спрямованих на партнера для того, щоб викликати очікувану відповідну реакцію з його боку, яка, в свою чергу, викликає нову реакцію ініціатора взаємодії – це:

- А) соціальна взаємодія;
- Б) соціальна дія;
- В) соціальні стосунки;
- Г) соціальні контакти.

8. Відносно стійкі і самостійні зв'язки між індивідами і соціальними групами, нормовані взаємодії між партнерами з приводу чогось, що зв'язує їх:

- А) соціальні відносини;
- Б) соціальні дії;
- В) соціальні контакти;
- Г) соціальні стосунки.

9. Механізм саморегуляції в соціальних системах, який здійснюється завдяки нормативному (правовому, моральному тощо) регулюванню поведінки індивідів:

- А) соціальний контроль;
- Б) соціальні контакти;
- В) соціальні стосунки;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

10. Основні типи визначень культури, виділені А. Кребером і К. Клакхоном:

- А) описові, історичні;
- Б) нормативні, психологічні;

- В) структурні, генетичні;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

11. *Хто є автором визначення: «Культура означає сукупність всього, що створено або змодифіковано свідомою чи несвідомою діяльністю двох або більше індивідів, що взаємодіють один з одним або впливають на поведінку один одного».*

- А) П. Сорокін;
- Б) У.Томас;
- В) Т. Карвер;
- Г) К. Віслер.

12. *Хто є автором трирівневої моделі структури культури:*

- А) Е. Шейн;
- Б) Г. Хофстеде;
- В) В. Оствальд;
- Г) Г. Беккер.

13. *Організаційна культура за Е. Шейном включає такі рівні:*

- А) рівні артефактів;
- Б) рівні цінностей;
- В) рівні базових уявлень;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

14. *Фактор «мужності» за Хофстеде означає:*

- А) наполегливість (упевненість);
- Б) домінування;
- В) незалежність.;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

15. *Фактор «жіночність» включає такі цінності, як:*

- А) взаємозалежність;
- Б) співчуття;

- В) емоційна відкритість;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

16. Фактор «прагнення уникнути невизначеності» виявляється в:

- А) почутті комфорту;
- Б) почутті дискомфорту людей у невизначених ситуаціях;
- В) коли люди не здатні точно передбачати майбутні події;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

17. Норми поведінки людини як громадянина по відношенню до суспільства вивчає:

- А) етика громадянськості;
- Б) професійна етика;
- В) етика міжособистісних стосунків;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

18. Які чинники впливають на взаємини людей:

- А) стадія морального розвитку особистості;
- Б) особистісні якості;
- В) культура соціального оточення;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

19. Які рівні морального розвитку особистості визначає

Л. Кольберг:

- А) преконвенційна моральність;
- Б) конвенційна моральність;
- В) постконвенційна або автономна моральність;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

20. Формування міжособистісних стосунків представляє послідовність таких етапів:

- А) знайомство і зародження стосунків;
- Б) приятелювання;

- В) закріплення товариських і досягнення зрілих дружніх стосунків;
Г) відповіді А), Б), В) правильні

МАТЕРІАЛИ ДЛЯ РОЗДУМІВ

Проаналізуйте наступні судження видатних вчених про культуру міжособистісних стосунків. Чому вони так думали ?

Багато є людей з гарною зовнішністю, яким однак, нічим похвалитися всередині. (Ф. Купер)

Благородні люди живуть у згоді з іншими людьми, але не йдуть за іншими людьми, низькі йдуть за іншими людьми, але не живуть з ними в згоді. (Конфуцій)

Ввічливість нічого не коштує, але приносить багато. (М. Монтегю)

Виховані люди шанують людську особистість, а тому завжди поблажливі, м'які, ввічливі, поступливі. (А.Чехов)

Доброта – це те, що може почути глухий і побачити сліпий. (М. Твен).

Дружба подвоює радощі і скорочує навіл горе. (Ф.Бекон)

Життя не настільки коротке, щоб людям бракувало часу на ввічливість. (Р.Емерсон)

Зарозумілість складається із занадто високої думки про себе в занадто низької про інших. (М. Монтень).

Ідеал культурної людини є не що інше, як ідеал людини, котра у будь-яких умовах зберігає справжню людяність. (А. Швейцер)

Краса вчинку полягає насамперед у тому, що його здійснюють легко і ніби без жодного напруження. (І. Кант)

Культура – це знання тієї відставні, на якій потрібно вітатися з найлютішим ворогом. (Ф. Кришка)

Культура – це міра людяності в людині. (К. Маркс)

Люди, у яких досить багато недоліків, насамперед помічають їх в інших. (Ф. Бекон)

Не можна лікувати тіло, не лікуючи душу. (Сократ)

Ніхто не може навчитись у людини, яка не подобається. (Ксенофонт)

Сумним години здаються довгими. (В. Шекспір)

Тільки тоді станеш людиною, коли навчишся бачити людину в іншому. (О. Радищев)

Той, хто не отримав культурних навичок – грубий (І. Кант)

Чарівність – це тоді, коли тобі кажуть "Так", коли ти нічого не просиш (Альбер Камю)

Чим вище культура, тим вище цінується праця. (В.Рошер)

Чим людина розумніша і добріша, тим більше вона помічає добра в людях. (Б. Паскаль)

Якби ми не мали своїх вад, нам не було б так приємно вказувати на вади інших. (Ф.де Ларошфуко)

Розкрийте зміст прислів'їв та приказок щодо культури міжособистісних стосунків.

Біля чого потрешся, того і сам наберешся.

Бог до вроди розуму не прив'язав.

В лиху годину узнаєш вірну людину.

Вірний приятель – то найбільший скарб.

Гарна дівчина швидше сподобається всім, ніж одному.

Гора з горою не зійдеться, а чоловік з чоловіком – завжди.

Дерево міцне корінням, людина – друзями.

Добра людина це та, хто пам'ятає свої гріхи і забуває своє добро, а зла, навпаки, – та, хто пам'ятає своє добро і забуває свої гріхи.

Добрі люди вмирають, а діла їхні живуть.

Лай себе, а не сонце, що сад твій не зацвів
Нарядилась, як пава, а кричить, як гава.
Не той друг, хто медом маже, а той хто правду каже.
Посієш вчинок – пожнеш звичку, посієш звичку – пожнеш характер,
посієш характер – пожнеш долю.

Прибери свиню хоч в золото, вона все одно в хлів піде.
Приятелів тьма, а вірного друга нема.
Той, хто зумів свій гнів стримати, поборов найдужчого ворога.
У лиху годину узнаєш вірну людину.
Хоч совість і беззуба, а до смерті загризти може.
Чого сам собі не зичиш, того і другому не жадай.

Нижче наведено притчі, анекдоти, вірші. Проаналізуйте їх щодо розкриття змісту поняття «культура міжособистісних стосунків».

Прича

Посеред шляху лежав пес, повз нього проходило безліч людей, і кожен з них, проходячи поводив себе по-різному. Одні обережно обходили боком, щоб не наступити на нього, інші боляче штовхали, щоб не заважав, ще одні охоче жбурляли каміння або голосно на нього кричали. А неподалік сидів старий жибрак. Дивився він на все це та й запитав у пса: «Чому ти тут лежиш?», на що той відповів: «Я шукаю собі доброго хазяїна».

Притча

Декілька чоловіків паплюжили одного мудреця, коли він проходив по їх вулиці. Але він відповідав їм посмішкою, дякував і бажав здоров'я. Один пересічний перехожий запитав старця:

- Ти дякував і бажав цим людям здоров'я, невже ти не відчуваєш до них гніву та образи?

- На що старий відповів:
- Коли я приходжу на базар, я можу витратити лише те, що є у мене в гаманці. Так само і при спілкуванні з людьми, я можу витратити лише те, чим наповнена моя душа.

Глухий товариш

Один купець товаришував з глухим. Трапилось так, що купець захворів і глухий вирішив його навідати. Йдучи дорогою глухий вирішив для себе так:

Спочатку я спитаю в нього про здоров'я, скажу: «Як здоров'я?» Він відповість: «Йде на поправку!» Тоді я скажу: «Слава Богу!» Потім спитаю: «Що їси?» Він відповість: «Горох». Я скажу: «Ну і їж на здоров'я!» А потім спитаю його так: «Хто лікує тебе?» Він відповість: «Лікар такий-то» Тоді я скажу: «Хай зцілить тебе Господь його рукою!»

І ось глухий прийшов до хворого, привітався, сів поряд і став розпитувати:

- Скажи, друже, як твоє здоров'я?
- Та що там питати! – відповів хворий. – Прямо вогнем палаю – ось-ось помру.

Вислухав глухий хворого і сказав:

- Слава Богу! Хай допоможе тобі в цьому всевишній!

Бідолаху хворого й так ледве не сконала хвороба, а від таких слів йому ще гірше стало.

Потім глухий спитав:

- А що ж ти їси, друже?

Той відповів:

- Та нічого, тільки пил ковтаю.
- Ну і їж собі на здоров'я! – сказав глухий.

Хворий ще більше розгнівався. Нарешті глухий спитав:

- Слухай-но, друже! А хто тебе лікує?

Несамовитий від люті, хворий гаркнув:

- Янгол смерті!

Чудово! – вигукнув глухий. – Хай зміцнить Господь цілющу силу рук його!



Нас так багато в світі. Не злічити.

Запам'ятай це, знай і розумій.

З повагою до всіх ти мусиш жити,

Хоча б кого ти скривдити не смій.

Ми дуже різні, навіть і в родинах,

Смаки також у кожного свої.

Але Земля – вона для всіх єдина.

А всі ми – діти нашої Землі.

АНЕКДОТ

– Дякую!

– Та немає за що.

– Зрозуміло, що немає за що, та я ж культурний!

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 1

1. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 200 с.

2. Вебер М. Основные социологические понятия // Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. Ред. И послесл. Ю.Н.Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. – М.: Прогресс, 1990. – С.602-643.

3. Данбар Р. Лабиринт случайных связей. – М.: Ломоносов, 2012. – 288 с.
4. Етимологічний словник української мови: У 7 т. / Редкол. О. С. Мельничук (голов. ред.) та ін. – К.: Наук. думка, 1983. – Т. 5 / Уклад.: Р. В. Болдирев та ін. – 2006. – 704 с.
5. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с..
6. Кимбл Г. Как правильно пользоваться статистикой/ Пер. с англ. Б.И. Клименко. – М.: Финансы и статистика, 1982. – 294 с.
7. Кон И. С. Дружба. – 4-е издание, доп. – СПб.: Питер, 2005. – 330 с.
8. Кравченко А.И. Культурология: Учебное пособие для вузов. – 4-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2003. – 496 с.
9. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник для вузов. – СПб.; Питер, 2001. – 544 с.
10. Лабунская В. А. Экспрессия человека: общение и межличностное познание / В.А. Лабунская. – Ростов н/Д : Феникс, 1999. – 608 с.
11. Лурье С.В. Историческая этнология: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2004. – 624 с.
12. Малахов В. А. Етика: Курс лекцій. Навч. посіб. – К.: Либідь, 2002. – 384 с.
13. Матвеева Л.Л.. Культурологія: курс лекцій: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Л. Л. Матвеева. – К. : Либідь, 2005. – 512 с.
14. Моль А. И. Социодинамика культуры. – Пер. с фр. / Предисл. Б. В. Бирюкова. Изд. 3-е. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 416 с.
15. Мясищев В.Н. Психология отношений. – М.: Издательство Институт практической психологии, Воронеж: Издательство НПО МОДЭК, 1998. – 368 с.

16. Нартова-Бочавер С.К. Психологическое пространство личности: Монография. – М.: Прометей, 2005. – 312 с.
17. Обозов Н. Н. Межличностные отношения / Н. Н. Обозов. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1979. – 151 с.
18. Обозов Н. Н. О трехкомпонентной структуре межличностного взаимодействия / Н. Н. Обозов // Психология межличностного познания / под. ред. А. А. Бодалева. – М. : Педагогика, 1981.
19. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений / Н.Н. Обозов. – К., 1990. – 192 с
20. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
21. Роббинз С., Коултер М. Менеджмент. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2007. – 1056 с.
22. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация: Уроки социальной психологии / Л. Росс, Р. Нисбетт. М.: Аспект Пресс. 1999. – 429 с.
23. Сайтарли І.А. Культура міжособистісних стосунків / І.А. Сайтарли. – К., 2007. – 240 с.
24. Ситарам К., Когделл Р. Основы межкультурной коммуникации // Человек. – 1992. – № 2–5. – С. 51-64.
25. Словарь практического психолога. / Сост. С.Ю.Головин. – Минск: Харвест, 1998. – 800 с.
26. Словник психологічних термінів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smerfero.com/dictionary/mizhosobystisni-vidnosyny/>
27. Словник української мови: в 11 т. / [ред. колег. І. К. Білодід (голова) та ін.]. – К.: Наукова думка, 1970 – 1980. – Т. 1. – К.: Наукова думка, 1970. – 799 с.

28. Словник української мови: в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. – К.: Наукова думка, 1970 - 1980. – Т. 9. – К.: Наукова думка, 1987. – 916 с.
29. Социальная психология. Под ред. А.Л. Журавлева. М.: ПЕР СЭ, 2002. – 351 с.
30. Социальное действие / [Ю.А. Харин, Г.С. Фильчиков, Н.В. Рябонь и др.]; Под ред. Ю.А.Харина. – Минск: Наука и техника, 1980. – 254 с.
31. Социологический словарь / [Сост.: А.Н. Елсуков, К.В. Шульга; Науч. ред. Г.Н. Соколова, И.Я. Писаренко; Редкол.: Г.П. Давидюк (отв. ред.) и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: Университетское, 1991. – 528 с.
32. Сухомлинський В.О. Методика виховання колективу / В.О. Сухомлинський // Вибр. твори: У 5-ти т. – Т.1. – К., 1976. – С. 405-637.
33. Сухомлинський В.О. Як виховати справжню людину // Вибр.твори: В 5-ти т. – Т.2. – К., 1976. – С.149-918.
34. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2006. – 330 с.
35. Шопенгауэр А. Полное собрание сочинений / В переводе и под редакцией Ю.И. Айхенвальда. – М.: Издание Д. П. Ефимова, 1904. – Т. 3. – С. 923.
36. Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии / Пер. с польск. В.Ф.Чесноковой; Ред. и вступ. ст. Р.В.Рывкиной. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1967. – 247 с.
37. Argyle M., Henderson M. The rules of friendship // Journal of Social and Personal Relationships. 1984. – Vol. 1. – №. 2.

38. Hall E.T. The hidden dimensions of time and space in today's world // Cross-cultural perspectives in nonverbal communication. – Toronto, 1988. – P. 145-152.
39. Hofstede G. Cultures and Organizations, London: McGraw Hill Book Company, 1991.
40. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, McGraw-Hill 1996. – 279 p.
41. Huston T., Levinger G. Interpersonal attraction and relationships // Annual Review of Psychology, 1978. – PP. 115 – 156.
42. Kleinke K. The first impressions. London, 1976.
43. Kohlberg L. Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach // Moral Development and Behavior. Theory, Research, and Social Issues. - New York: Holt, Rinehart, Winston, 1976. – PP. 31-53.
44. Kroeber A.L. and Kluckhohn C. Culture: a Critical Review of Concepts and Difinitions // Papers peabody Mus., 1952. –№1. – P. 181-189.
45. Louise C. Hawkey and John T. Cacioppo Aging and Loneliness: Downhill Quickly? // Current Directions in Psychological Science, August 2007; vol. 16, 4: pp. 187-191. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://cdp.sagepub.com/search/results?fulltext=John+T.+Cacioppo&x=4&y=11submit=yes&journal_set=spcdp&src=selected&andorexactfulltext=and.
46. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D.R., & Sitarenios, G. Emotional Intelligence As a Standard Intelligence..Emotion, 2001.
47. Rokeach M. The nature of human values / M. Rokeach. – New York, 1973. – 438 p.
48. Sommer R. Studies in personal space. Sociometry, 1959. P. 247-260

РОЗДІЛ II. КУЛЬТУРА І ПСИХОЛОГІЯ МІЖСОБИСТІСНОГО СПІЛКУВАННЯ



«З тих пір як винайшли мову, люди не можуть домовитися один з одним.»

Хенрик Ягодзиньський

- 2.1. Сутність і процес спілкування.
- 2.2. Психологічний механізм спілкування
- 2.3. Бар'єри комунікацій.
- 2.4. Вербальні засоби спілкування.
- 2.5. Невербальні засоби комунікацій
- 2.6. Культура спілкування у мережі Інтернет.

Після вивчення розділу студент отримає наступні компетентності:

- розуміння сутності та процесу спілкування;
- здатність виокремлювати бар'єри спілкування;
- знання психологічних механізмів спілкування;
- вміння дотримуватися ефективних вербальних комунікацій;
- знання правил культури поведінки у мережевих комунікаціях.

Ключові поняття: спілкування, комунікація, елементи комунікаційного процесу, фази комунікаційного процесу, бар'єри спілкування, активне та пасивне слухання, атракція, рефлексія, інтеракція, ідентифікація, емпатія, вербальне спілкування, невербальне спілкування.

2.1. Сутність і процес спілкування

Заговори, щоб я тебе побачив

Сократ

Спілкування визначається як складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що спричиняється людськими потребами в спільній діяльності. У структурі спілкування вирізняють обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії та розуміння іншої людини.

Важливою складовою ділового спілкування є комунікації. **Комунікації** можна визначити як процес обміну інформацією між двома і більше суб'єктами.

Найпростіша модель процесу комунікації має принаймні чотири елементи: 1) відправник, тобто той, хто є джерелом інформації; 2) повідомлення, тобто та інформація, що передається; 3) отримувач, тобто той, кому ця інформація спрямовується 4) зворотній зв'язок (рис. 2.1).

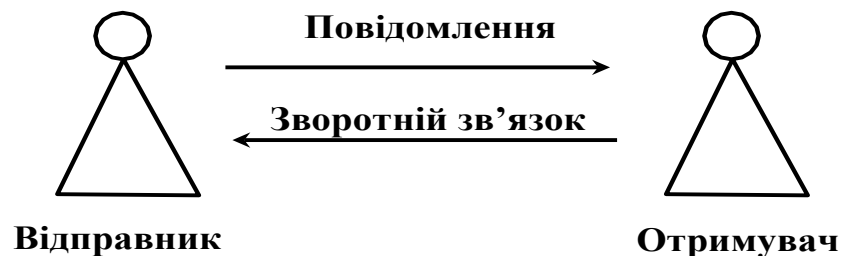


Рис. 2.1. Найпростіша модель комунікації

Спілкування є успішним, якщо отримувач розуміє повідомлення відправника і реагує належним чином. Якщо між учасниками спілкування виникає активний діалог, то і відправниками, і отримувачами інформації по черзі можуть мінятися ролями.

Більш складна модель комунікативного процесу зображена на рис.

2.2.

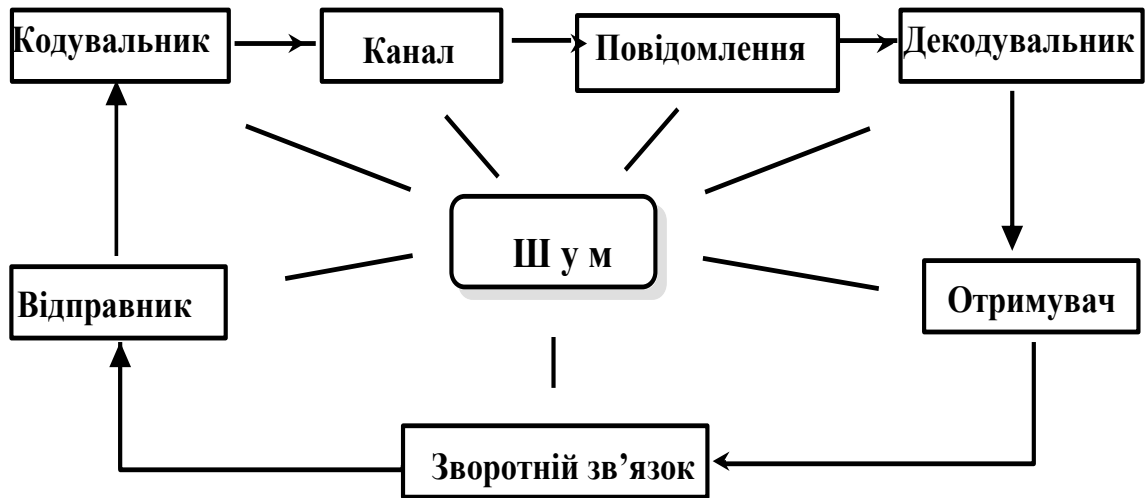


Рис. 2.2. Повна модель комунікаційного процесу

Важливо розрізнити **елементи і фази** комунікаційного процесу.

Розрізняють вісім елементів:

- 1) **відправник** – особа, що ініціює повідомлення;
- 2) **кодувальник** – засіб перекладу повідомлення в сигнали для передачі каналом зв'язку;
- 3) **канал** – засіб передачі інформації;
- 4) **повідомлення** – інформація, закодована за допомогою символів;
- 5) **декодувальник** – засіб перекладу прийнятих сигналів у форму, зрозумілу для одержувача;
- 6) **одержувач** – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її;
- 7) **зворотній зв'язок** – реакція одержувача на прийняте повідомлення;
- 8) **шум** – перешкоди комунікаційного процесу, що призводять до перекручування змісту переданої інформації.

Розрізняють також **сім фаз** комунікаційного процесу: 1) формування ідеї; 2) вибір каналу; 3) кодування; 4) передача; 5) декодування; 6) обробка та інтерпретація отриманої інформації 7) забезпечення зворотного зв'язку.

Схематично процес комунікації починається з того, що відправник формулює ідею повідомлення, або простіше кажучи, думає про те, для чого і яку інформацію необхідно довести до відома отримувача. В процесі спілкування відправник також складає зміст повідомлення та обирає засоби передачі інформації з урахуванням можливостей і особливостей отримувача стосовно сприйняття запропонованого змісту повідомлення. У свою чергу отримувач сприймає представлену відправником інформацію, обробляє її, інтерпретує, тобто тлумачить повідомлення співвідносячи його контекст із власною системою понять (так званим тезаурусом) і, нарешті, демонструє своє розуміння повідомлення відправникові, тобто надає зворотній зв'язок.

Зазвичай відправник добре уявляє собі те, як отримувач має інтерпретувати його повідомлення. Однак результат інтерпретації, тобто розуміння і тлумачення повідомлення отримувачем не завжди відповідає очікуванням відправника у зв'язку з дією цілої низки факторів.

Проблема комунікації полягає в тому, що на всіх стадіях комунікативного процесу виникають певні викривлення інформації з причин впливу різних перешкод, **бар'єрів спілкування** (так званого шуму). Вже на етапі створення повідомлення існує небезпека неправильного формулювання змісту, нелогічності, неточності, двозначності висловлювання. Навіть якщо відправник намагається висловлюватись якнайточніше, все-таки виникає розбіжність між думками і словами: одну і ту ж ідею можна виразити різними словоформами. Існує багато слів, які мають декілька і навіть десятки значень, їх можна

зрозуміти по-різному в залежності від контексту розмови, очікувань і установок сприйняття.

Ось, *наприклад*, до яких викривлень інформації (ефект зіпсованого телефону) можуть призвести чинники сприйняття, як це розповідається в одному армійському анекдоті.

Цікаві факти. *Капітан говорить своєму ад'ютантові: «Ви знаєте, що завтра буде сонячне затемнення, а це буває не кожного дня. Зберіть особовий склад завтра о п'ятій на плацу в похідному одязі. Вони зможуть спостерігати це явище, а я надам їм необхідні пояснення. Якщо буде йти дощ, то спостерігати буде нічого, отже в такому випадку залиште людей в казармі».*

Згодом ад'ютант передає цю інформацію черговому сержанту: «За наказом капітана завтра вранці о п'ятій годині відбудеться сонячне затемнення в похідному одязі. Капітан на плацу дасть їм необхідні пояснення, а це буває не кожного дня. Якщо буде йти дощ, то спостерігати буде нічого, і тоді явище відбудеться в казармі».

Далі черговий сержант – капрал: «За наказом капітана завтра вранці о п'ятій годині сонячне затемнення на плацу людей в похідному одязі. Капітан надасть їм необхідні пояснення в казармі щодо цього рідкісного явища, якщо буде дощ, а це буває не кожного дня».

Капрал передає наказ солдатам: «Завтра о п'ятій годині капітан зробить сонячне затемнення в похідному одязі на плацу. Якщо йтиме дощ, то це рідкісне явище відбудеться в казармі, а це буває не кожного дня».

Нарешті один солдат говорить іншому: «Завтра, зрання о п'ятій годині сонце на плацу зробить затемнення капітана в казармі. Якщо йтиме дощ, то це рідкісне явище відбудеться в похідному одязі, а це буває не кожного дня» [11].

Представлення ідеї, яку намагається донести до отримувача

відправник, у зрозумілій отримувачеві формі, називається *кодуванням*. У даному разі, як кодові символи або знаки можуть використовуватись: *слова усного й письмового мовлення* (лексика, а також темп, стиль мови), *візуальні образи* (людей, предметів інтер'єру), *запахи* (квітів, парфумів, тощо), *звуки* (мелодії, інтонація й тембр голосу, модуляція), *кольори, світло* (яскраве, тьмяне), *рухи та міміка* тощо.

Зміст повідомлення має складну структуру і складається принаймні з чотирьох елементів: суто змісту, тобто безпосередньої інформації, що міститься у повідомленні; самовиявлення, тобто інформації відправника про самого себе; інформації відправника про його ставлення до отримувача; заклику, тобто спроби відправника вплинути на отримувача в процесі передачі повідомлення (рис. 2.3).

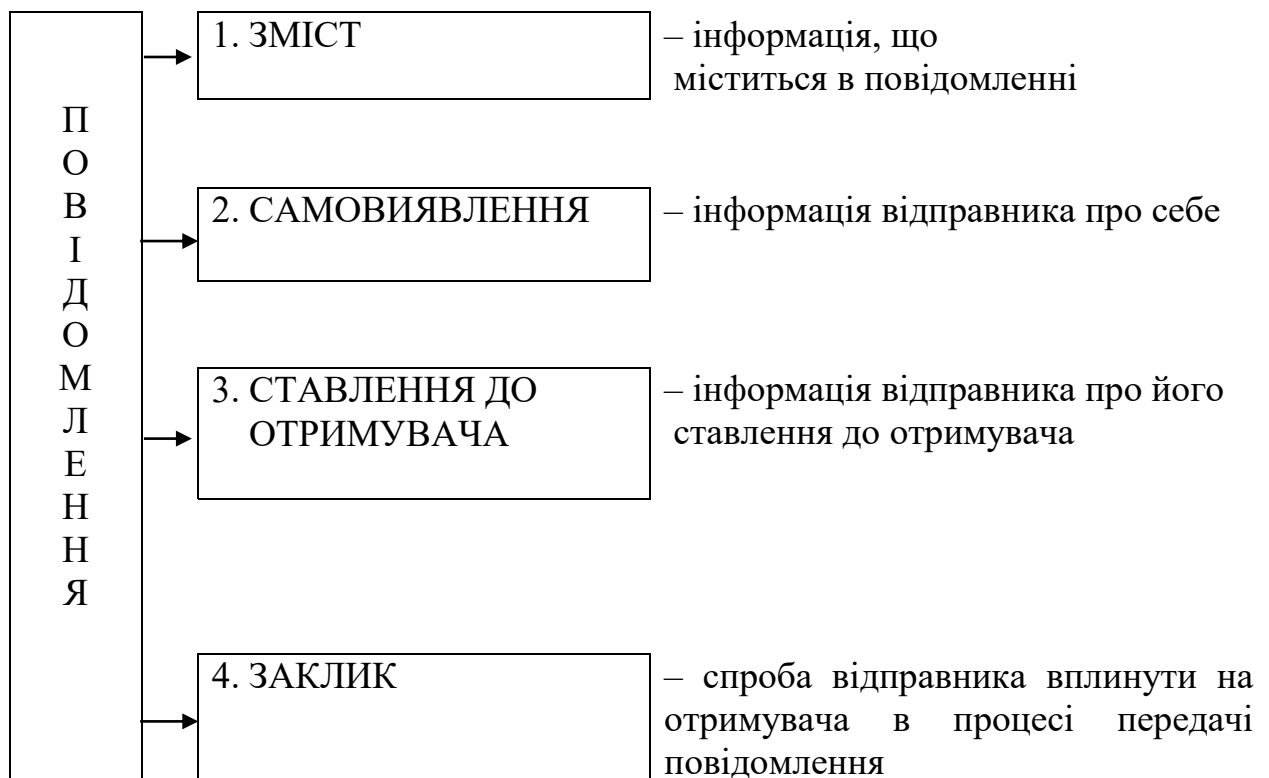


Рис. 2.3. Зміст повідомлення

Вже з цього, далеко не повного переліку засобів спілкування видно, що їх можна розділити на дві великі групи: *вербальні*, тобто *словесні* (від

лат. verbalis – словесний) та **невербальні**, тобто такі, що передають інформацію за допомогою образів, рухів, інтонації, міміки тощо.

Важливо також знати, що порозуміння між сторонами спілкування відбувається на двох рівнях: на рівні **стосунків і рівні змісту** (рис. 2.4).

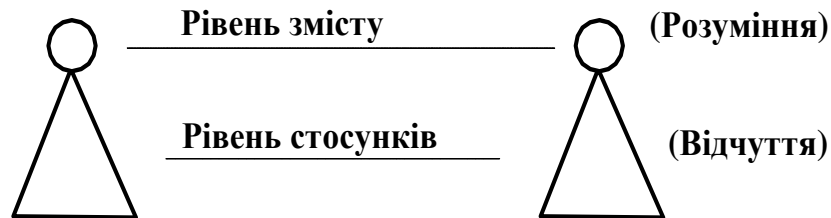


Рис. 2.4. Рівні спілкування

Перший (найважливіший) – полягає у встановленні певних стосунків між співбесідниками: симпатій чи антипатій, довіри чи недовіри тощо. Саме на тлі першого рівня відбувається змістовне спілкування (**другий рівень**), тобто саме передача змісту повідомлення. Якщо перший рівень комунікації виявляється у тому **як** ми спілкуємося, охоплює більшою мірою емоційну сферу співрозмовників і передається здебільшого за допомогою невербальних засобів, то **другий рівень** полягає саме у тому, **що** ми говоримо, торкається сфери логічного мислення і переважно передається за допомогою слів.

У спілкуванні співбесідники певним чином сприймають один одного, тобто кожен із них формує цілісний образ іншого, оцінюючи його зовнішній вигляд та поведінку. Сприйняття і розуміння співрозмовників відбувається під впливом багатьох чинників, тому слід знати і враховувати їх у спілкуванні.

Сприйняття визначається перш за все тим, чи знайомі співбесідники, чи зустрічались раніше. Якщо спілкування відбувається вперше, то сприйняття здійснюється на рівні так званого міжгрупового спілкування,

коли кожна із сторін сприймає іншу на основі соціальних стереотипів. Справа в тому, що у кожної людини під впливом минулого досвіду формуються стійкі уявлення про типи людей – представників певної соціальної групи. В психології вплив соціальних стереотипів на сприйняття має назву **«ефекта ореолу»**, який часто призводить до помилок у формуванні першого враження. Ефект ореолу полягає в тому, що перше позитивне враження від партнера діалогу є сильним чинником формування атракції, тобто привернення, тяжіння до нього у подальших стосунках.

Цікаві факти. Ця закономірність була доведена експериментально: за попередньою умовою новий викладач протягом певного часу спілкувався з студентами, поводячись з одними доброзичливо, а з іншими – нейтрально, підкреслюючи соціальну дистанцію. За результатами експерименту виявилось, що ті учасники експерименту, до яких викладач ставився краще, дали значно вищі оцінки його професійних характеристик, ніж решта студентів.

Ще один приклад ефекту ореолу наводиться у дослідженнях російського психолога А.А. Бодальова. Двом групам піддослідних показували фотографію одного і того ж чоловіка, але першій групі представляли його як героя, а другій – як злочинця, а потім просили охарактеризувати його. Характеристики виявились повністю протилежними. Учасники другої групи так описували «злочинця»: «Занедбана, неохайно одягнена, розлючена, незачесана людина. Можна припустити, що до того, як стати злочинцем, він був службовцем або інтелектом. Дуже розлючений погляд». Перша ж група характеризувала «героя»: «Дуже вольове обличчя. Очі, які нікого не бояться, дивляться спідлоба. Губи стиснуті. Відчувається сила й стійкість. Гордий вираз обличчя».

Вирізняється принаймні три види помилок, що спричиняються відповідно *фактором переваги, фактором привабливості та фактором «відношення до нас»*.

Перший вид помилки, спричиненої фактором переваги, полягає в тому, що при першій зустрічі з людиною, яка має (у порівнянні з нами) перевагу за суттєвим для нас параметром, ми схильні до перебільшення і в інших оцінках цієї людини. І навпаки, якщо ми переважаємо співбесідника, знову ж таки з однієї будь-якої значущої для нас характеристики, то це призводить до того, що ми недооцінюємо його і в інших аспектах.

Наприклад, у сфері управління дія фактору переваги може спричиняти принаймні два наслідки. З одного боку, підлеглий може перебільшувати значення керівника і недооцінювати власні сили у вирішенні поставлених виробничих завдань. З іншого, – керівник, недооцінюючи свого підлеглого, може зверхньо ставитись до нього. В будь-якому разі менеджер має зкорегувати стосунки, врахувавши небажаний ефект. Етично неприпустимим є зверхнє, поблажливе ставлення до підлеглого, а тим більше – демонстрація власної переваги, позиції «хазяїна» ситуації.

Дія фактору привабливості полягає в тому, що зовнішній вигляд співбесідника досить суттєво впливає на сприйняття та оцінку з боку його візаві. Доведено, що людина, зовнішність якої подобається, сприймається як більш цікава, доброзичлива і розумна. До людини, що нам подобається, ми ставимось більш прихильно і дещо переоцінюємо інші її якості. Якщо ж співбесідник має непривабливий для нас вигляд, то й інші його характеристики сприймаються більш негативно. Це явище влучно відображається в народному прислів'ї: *«Зустрічають по одежині, а проводжають по розуму»*.

Третій вид помилок спричиняється фактором «*ставлення до нас*» і виявляється він за схемою: «Ті люди, котрі до нас ставляться добре, сприймаються й оцінюються нами за всіма іншими характеристиками набагато ліпше, ніж ті, хто за нашими уявленнями ставиться до нас погано». Виходить, що в першому випадку ми схильні «приписати» людині позитивні якості, навіть якщо вони їй і не властиві, а в другому – ніби не помічати чеснот, а навпаки підкреслювати й перебільшувати вади партнера.

Тривале спілкування, зазнаючи впливу механізмів міжгрупового спілкування, переважно здійснюється на основі закономірностей міжособистіного спілкування. У даному разі для співрозмовників більш важливим є розуміння суті стосунків, зв'язків, що склались між ними у загальному контексті подій та взаємовідносин з іншими людьми.

Найбільшого значення у спілкуванні мають уміння слухати й уміння говорити. Уміння слухати не випадково стоїть на першому місці. Кажуть, що Бог створив людину, давши їй два вуха й одного язика, аби вона вдвічі більше слухала, ніж говорила. Адже тільки після того, як ми вислухали співбесідника, а найголовніше почули те, що він хотів нам сказати, ми можемо приймати певні рішення, що і як сказати йому у відповідь, які питання перед ним поставити.

Цікаві факти. *До Сократа в Афіни здалеку приїхав молодий чоловік, палаючий бажанням оволодіти мистецтвом красномовства. Поговоривши з ним кілька хвилин, Сократ запросив за навчання подвійну плату.*

- Чому? – здивувався учень.

- Тому, – відповів філософ, – що мені доведеться навчати тебе не тільки говорити, але й тому, як мовчати і слухати».

Уміння слухати є чи найважливішою умовою ефективного спілкування. Часто у ході розмови люди слухають і не чують, ніби глухі,

тому що концентруються більше на своїх думках і уявленнях про партнера, а не на його реальній поведінці.

***Цікаві факти.** Це нагадує анекдот про двох глухих, один із яких сидить на березі річки і ловить рибу. Другий підходить і питає: «О, Привіт! Ти що, рибу ловиш?». Рибалка відповідає: «Ні, я рибу ловлю». «А-а-а, а я думав, ти рибу ловиш» - підтримує розмову другий. От і поговорили...*

Щоб не опинитись у ролі глухого слід розвивати здібності ефективного слухання. Розрізняються два способи слухання: **пасивне і активне**. Обидва вони застосовуються в спілкуванні, однак мають не однакову вагу в різних фазах та ситуаціях розмови.

Пасивне слухання полягає у тому, щоб уважно слухати партнера, чути його, сприймаючи співбесідника розумом і почуттями. При пасивному слуханні важливо усім своїм виглядом виявляти увагу до співрозмовника: підтримувати увесь час візуальний контакт з ним, бути зосередженим на суті того, що він говорить, як себе поводить. Слід намагатись не тільки зрозуміти суть того, що говорить людина, але й те, що вона відчуває, яким є контекст та підтекст сказаного. Багато інформації можна отримати слідкуючи за мімікою, жестами, позами, інтонацією мовлення тощо.

Пасивне слухання є доречним в ситуації, коли співрозмовник хоче висловити те, що його турбує, або коли він знаходиться у стані афекту. Враховуючи, що нервові збудження заважає людині тверезо оцінювати ситуацію, слід дати їй «виговоритись», «випустити пару», зачекати, доки вона заспокоїться. Уже той факт, що людину уважно слухають, з повагою і співчутливо ставляться до неї – вже саме це є важливим чинником заспокоєння й довіри.

Активне (рефлексивне) слухання вимагає діалогу, тобто поряд з вислуховуванням треба підтримувати й розвивати діалог, висловлюючи

власне ставлення до почутого, ставлячи різноманітні питання, щоб краще з'ясувати суть справи та залучити співробітника до спільного пошуку шляхів вирішення проблеми. В активному слуханні доречно стимулювати співбесідника, виявляючи свою зацікавленість різноманітними вигуками, короткими репліками і запитаннями, як от: «Так, розумію...», «Ага...», «І що далі?...», «Продовжуйте, будь ласка...» тощо. Розвиток діалогу, отримання необхідної і якомога повнішої інформації від працівника значною мірою залежить від уміння менеджера ставити запитання. Адже саме за допомогою запитань бесіда спрямовується у потрібне русло, мета досягається в оптимальний термін.

Ефективне спілкування певною мірою залежить від дотримання низки правил, що допомагають переконати співбесідника, схилити його до іншої, необхідної для вас позиції. Розглянемо деякі з них.

Перше правило «Правило Гомера» полягає у тому, що черговість аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливим вважається порядок аргументів, коли *спочатку ставляться сильні аргументи, потім – середні, а на кінець – найсильніший аргумент*. Слабкі аргументи можуть спричинити більше шкоди, аніж користі. Не кількість аргументів вирішує успіх дискусії, а їх надійність. І ще: сила аргументів визначається з позиції партнера розмови, тобто слід подумати, які саме аргументи для нього будуть впливовими, а які можуть тільки завадити.

Суть **другого правила «Правило Сократа»** полягає в тім, щоб збільшити вірогідність отримати позитивну відповідь від опонента. Для цього необхідно перед важливим питанням, що саме має бути вирішене з очікуваним результатом, поставити ще два простих коротких запитання, на які співбесідник легко має відповісти **«так»**. Справа у тому, що коли людина говорить «так», то це сприяє виділенню в організмі гормону насолоди – *ендорфіну*. І навпаки, – коли говорить «ні», то це збільшує

вміст у крові гормону боротьби – *адреналіну*. Отже відповідь «ні» налаштовує співбесідника на боротьбу, критику, а відповідь «так» за певних умов створює доброзичливий настрій.

Два запитання з позитивними відповідями, – це ніби дві порції ендорфіну, які сприяють тому, що і на третє запитання буде позитивна відповідь. Важливо, щоб перші два запитання були короткими, не стомлювали співбесідника, не дратували його, і логічно схиляли до відповіді «так». Саме це правило використовував Сократ у бесідах із своїми опонентами.

Третє правило. Французькому математику XVII століття Б. Паскалю належать слова *«Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції»*. Отже, згідно цього правила, не можна заганяти співбесідника в «глухий кут», принижувати його статус. В ситуації очевидної поразки опонента слід запропонувати таке рішення, що дасть йому можливість з гідністю вийти із складного положення в дискусії. По-перше, це збереже нормальні стосунки між «переможцем» і «переможеним», а по-друге, допоможе останньому прийняти точку зору свого візаві. Будь-яке виявлення неповаги до співбесідника принижує його статус і викликає негативну реакцію з його боку.

Правило Паскаля має і зворотний бік «медалі» – не треба принижувати свій статус, а тим більше заганяти себе в глухий кут. Це означає, що не слід виявляти ознак невпевненості, принижувати себе перед співбесідником. В психології така позиція має назву «прилаштування знизу», коли один із партнерів спілкування апріорі визнає зверхність свого співрозмовника, безпідставно просить пробачення, виявляє невпевнені інтонації і пози [15].

Для спілкування можна скористатись *порадами* І. Атватера.

• **Намагайтесь стримувати себе у спробах перебивати співбесідника.** Перед тим, як відповісти, дайте можливість йому висловитись. Підкресліть своїми діями, що вам цікаво його слухати.

• **Дайте співбесіднику час висловитись.** Багато людей «думають вголос» і навпомацки йдуть до своєї точки зору. Для того, щоб людина відкрилась і висловила свою думку до кінця, вам слід дати їй час говорити вільно і неспішно. Не підкреслюйте своєю поведінкою, що вам дуже важко слухати.

• **Виявляйте повну увагу до співбесідника.** Випадкового кивка, вигуку або зауваження іноді досить для того, щоб підкреслити зацікавленість.

• **Якщо співбесідник вже висловився, то повторіть головні пункти його монологу своїми словами.** Це гарантує вас від будь-яких непорозумінь.

• **Уникайте поспішних висновків.** Це один із головних бар'єрів ефективного спілкування.

• **Не лицемірте, будьте відвертим.** Коли нам вже ясно, що докучлива і нецікава промова співбесідника повністю позбавлена інформації, ми часто починаємо прикидатись: висловлюємо підкреслену увагу до партнера, але у той же час погляд зупиняється і ми стаємо неуважними. Варто лише партнеру побачити це, як його думки починають плутатись і він губить логіку висловлювання.

• **Не відволікайтесь.** Поганого слухача все відволікає. Натомість хороший слухач або ж сідає так, щоб не відволікатись, або сконцентрує свою увагу лише на словах партнера.

• **Шукайте дійсний зміст слів співбесідника.** Пам'ятайте, що не всю інформацію вдається «вкласти» в слова. Слово доповнюється зміною

тональності і забарвленням голосу, мімікою, жестами, рухами і нахилом тіла.

- *Слідкуйте за головною думкою, не відволікайтесь на окремі факти.* Якщо ми концентруємо увагу тільки на часткових фактах, то через це виникають непорозуміння.

- *Не монополізуйте розмову.* Співбесідник, який прагне зайняти домінуюче положення у будь-якій ситуації або ж вважає, що він усе знає про предмет розмови, найчастіше – поганий слухач.

- *Пристосовуйте темп мислення й мовлення.* Поганий слухач, розмовляючи з повільним партнером, дозволяє собі бути неуважним і навіть дрімати. Ефективність сприйняття при цьому різко зменшується [1].

2.2. Психологічний механізм спілкування

*«Ніжними словами і добротою
можна на волосинці вести слона».*

Сааді

Невід’ємним аспектом спілкування є **взаємодія** або **інтерація**. Невід’ємність полягає в тому, що його неможливо представити окремо, без сприйняття та комунікації. Однак, з іншого боку, взаємодія є головним змістом спілкування і виявляється у тих позиціях, котрі займають партнери.

Найбільш відомою є теорія трансакцій швейцарського психолога Еріка Берна, згідно з котрою кожна людина має три внутрішніх позиції:

- **«Я – Батько»** – позиція, котра проявляється у вимогах, оцінюванні (осуд і схвалення), повчанні, керуванні, заступництві;

- «Я – Дорослий» – характеризується розсудливістю, раціональністю, опорою на отримання інформації, об'єктивністю, спілкуванням на рівні;

- «Я – Дитина» – проявляється в емоційності, підкоренні, безпорадності.

У спілкуванні кожен із партнерів може займати одну із цих позицій стосовно іншого. Саме такі взаємодії партнерів мають назву трансакцій. Залежно від того, на яких позиціях відбувається взаємодія, визначається спосіб пристосування або так званого прилаштування партнерів один до одного. Якщо трансакція відбувається на одному рівні, тобто позиції співпадають, то йдеться про прилаштування збоку, а коли не співпадають – то можна розрізнити два варіанти: прилаштування зверху і прилаштування знизу.

Прилаштування залежить від того, як сприймає співбесідник позицію свого партнера. Якщо розподіл позицій, котрий задається ініціатором, сприймається іншим як такий, що влаштовує його, то позиції складають ніби одне ціле, доповнюють одна одну і мають назву трансакцій із взаємодоповненням. Цей спосіб прилаштування дає найкраще, неконфліктне і комфортне спілкування.

Інша справа, коли партнер не сприймає позицію ініціатора, тому що вона його не влаштовує. *Наприклад*, ініціатор з позиції «Батька» звертається до позиції «Дитина» співбесідника. Той відповідає, займаючи таку ж саму позицію, тобто з своєї позиції «Батько» до позиції «Дитина» ініціатора. Кожен з них прилаштовується до партнера зверху, тобто трансакції перехрещуються і це означає передконфліктну ситуацію. Поряд з очевидними явними трансакціями існують приховані, коли із слів партнерів можна зробити висновок про наявність взаємодоповнюючих

позицій, а з психологічного підтексту виявляється, що насправді стосунки співрозмовників є напруженими, конфліктогенними.

Не вдаючись до детального викладу теорії, слід звернути увагу, що в найкращою є така ситуація, коли у спілкуванні ініціатор займає позицію дорослого і спонукає до такої ж позиції співрозмовника (підлеглого, колегу, клієнта).

Для глибшого вивчення теорії трансакційного аналізу слід звернутись до праць Еріка Берна, зокрема його книги «Ігри, в які грають люди. Психологія людських взаємовідносин; Люди, які грають в ігри. Психологія людської долі» [2].

Тривале спілкування, зазнаючи впливу механізмів міжгрупового спілкування, переважно здійснюється на підставі закономірностей міжособистісного спілкування. У даному разі для співрозмовників більш важливим є розуміння суті стосунків, зв'язків, що склались між ними у загальному контексті подій та взаємовідносин з іншими людьми. Сприйняття та розуміння один одного відбувається на підставі таких психологічних механізмів, як ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Якщо у звичайному спілкуванні ці механізми діють спонтанно, то для міжособистісних стосунків вони мають професійне значення, і тому вимагають досконалого вивчення й оволодіння.

Ідентифікація (від лат. *identificare* – ототожнювати) – це психологічний термін, що у даному разі вживається у значенні такого способу сприйняття, коли спілкуючись людина намагається сподобатися партнеру, ставлячи себе на його місце і прагнучи зрозуміти, як би вона вчинила на його місці в тій або іншій ситуації. Ідентифікація вимагає уявного занурення у контекст життя іншої людини, опанування її смислового поля, особистісних орієнтацій.

У спілкуванні механізм ідентифікації дає змогу змодельовати проблемну ситуацію свого підлеглого, колеги, клієнта, краще зрозуміти мотивацію та різні лінії його поведінки, а відтак точніше визначити можливі чи бажані альтернативи вирішення проблеми.

Ще одним психологічним механізмом сприйняття у міжособистісному спілкуванні є **емпатія** (від гр. *empathia* – співпереживання) – це сприйняття, яке відбувається на рівні емоцій, коли проблема партнера по спілкуванню знаходить відгук в нашій душі. Йдеться не лише про розуміння іншої людини, а перш за все, про сприйняття й відчуття того, що відбувається з нею. Моральна емпатія полягає в тому, що переживання іншої людини сприймаються майже як власні.

Слід зазначити, що емпатійне сприйняття накладає значне психічне навантаження на людину, тому для спеціаліста важливо навчитись професійно володіти цим інструментом, розрізняючи різні рівні емпатійності та знаходячи відповідну міру й адекватно сприймаючи проблеми інших людей в процесі управління.

Розрізняють принаймні чотири рівні емпатійності.

Дуже високий рівень відповідає хворобливо розвинутому співпереживанню. Надмірна сенситивність (емоційна чутливість і вразливість) виявляється у постійному неспокої за інших людей. Підвищена вразливість часто спричиняє страждання й комплекс провини навіть тоді, коли на те немає підстав. У професійному спілкуванні це може призвести менеджера до стресу, депресії, а відтак до неспроможності приймати виважені рішення, діяти наполегливо й рішуче, зберігати внутрішні ресурси для тривалої професійної діяльності.

Високий рівень емпатійності характеризується чутливістю до проблем оточуючих людей, великодушністю, здатністю прощати інших. У

людини з розвиненою емпатією виявляється ширший інтерес до життя інших людей, бажання бути причетними до покращення їх долі.

У ділових стосунках цей рівень є найбільш бажаним. Він сприяє встановленню контактів, швидкому знаходженню спільної мови, адекватному сприйняттю проблем підлеглих, колег, споживачів. Толерантне ставлення до критики на власну адресу також сприяє досягненню консенсусу та врегулюванню конфліктів шляхом компромісу.

Переважній більшості людей притаманним є **середній рівень емпатійності**, який характеризується врівноваженістю, розсудливістю, достатнім рівнем самоконтролю над власними емоціями. Це теж прийнятний ступінь розвитку даної якості для ділової сфери, адже навколишні стосунки та поведінка інших оцінюються більшою мірою за допомогою логіки, а не почуттів та емоцій. Однак, у зв'язку з тим, що повноцінному сприйняттю і спілкуванню іноді заважає брак розкутості почуттів, а також невміння передбачити розвиток стосунків між людьми, необхідно дбати про розвиток емпатійності.

Для людини з низьким рівнем емпатійності характерними є емоційний холод, нерозуміння емоційних проявів у вчинках навколишніх, керування лише однією логікою, «суха» розсудливість, відчуженість, і, як наслідок, – мало друзів, усамітненість, життя у власному «панцирі».

Дуже низький рівень емпатійності має ті ж самі властивості, що і низький, але з більшою мірою ускладнень. Це і відторгненість у стосунках з товаришами по службі, постійні труднощі у спілкуванні, непорозуміння, конфлікти. Причиною є саме надмірна акцентуація на власній особі, егоїзм, а звідси – нездатність зрозуміти емоції і почуття інших людей.

Третім важливим психологічним механізмом, що опосередковує процес сприйняття в міжособистісному спілкуванні є **рефлексія** (від лат. reflexio – повернення, віддзеркалення). З одного боку, це – самопізнання,

споглядання й розуміння власного внутрішнього світу. З іншого, – це сприйняття та розуміння психічного стану та думок іншої людини у спілкуванні, усвідомлення того, як партнер сприймає й оцінює тебе, твої особистісні якості, емоційні реакції та думки.

Цей процес можна пояснити такою формулою віддзеркалення: **«Я знаю, що ти знаєш, що я знаю ...»**. Кількість віддзеркалювань називається глибиною рефлексії і виявляє здатність до передбачення ходу думок і поведінки співбесідника, а також корекції власної поведінки згідно з метою спілкування.

Завдяки рефлексії відбувається з'ясування намірів, уточнення розуміння, взаємне пристосування позицій співрозмовників. І навпаки, якщо рефлексія недостатня або неадекватна, то це може призвести до непорозуміння, спричинити конфлікти тощо. Зважаючи на те, що рефлексія – це складний процес наближення комплексу уявлень до реальності, у ділових стосунках слід докладати спеціальних зусиль для розвитку цього важливого уміння, тренувати увагу, спостережливість, перевіряючи правильність та об'єктивність уявлень про себе та навколишніх.

2.3. Бар'єри комунікацій

Є три помилки у спілкуванні людей: перша це бажання говорити перш, ніж потрібно; друга – сором'язливість, не говорити коли це потрібно; третя – говорити не спостерігаючи за вашим слухачем.

Конфуцій

Одним із постійних елементів комунікативного процесу є так звані бар'єри або перешкоди, які заважають передачі й сприйняттю інформації і можуть призвести до перекручування, втрати частини інформації або

навіть унеможливити спілкування. Такі бар'єри можуть стосуватися особистості учасників спілкування, їх фізіологічних, психологічних, соціально-культурних та інших відмінностей. Бар'єри також можуть виникати і в фізичному оточенні, наприклад сторонні звуки, що заважають розмові. Крім того, ефективним комунікаціям заважають семантичні бар'єри: багатозначність слів, жестів та інших символів. Отже, існують три типи бар'єрів – особистісні, фізичні й семантичні.

Особистісні бар'єри – це комунікативні перешкоди, породжувані соціальними, культурними, індивідуально-психологічними та іншими відмінностями людей, серед яких слід назвати системами цінностей, освіту, належність до певного типу культури, стать, соціально-економічний статус, темперамент, характер, емоційний стан, стереотипи сприйняття іншої людини, рівень комунікативної компетенції тощо.

До особистісних бар'єрів належить так звана психологічна дистанція – почуття емоційної несумісності людей, аналогічна реальній фізичній відстані між сторонами. *Наприклад*, якщо один співбесідник звертається до іншого зверхньо, то це є образливим для останнього. У даному випадку емоції діють як фільтр сприйняття і не сприяють порозумінню співбесідників. Ось деякі негативні емоції, які можуть створювати перепону спілкуванню.

Емоційна збудливість – рівень загальної емоційної збудливості (від високої емоційної збудливості до емоційної апатії), яка посилює вияв інших емоцій.

Горе, страждання, депресія – занепад духу, почуття самотності, ізольованості, невдоволеності собою, відриву від людей, втрата самоповаги та почуття гідності.

Огида – емоція близька до емоції гніву; може бути спрямована на ідею, подію, конкретну людину; викликає прагнення уникнути джерела огиди.

Гнів, лють – сильна емоція, причиною якої може бути особиста образа, повсякденні фрустрації, переривання ситуації інтересу або радості, примусове виконання дії або знищення власних прагнень з боку інших.

Презирство, неповага – емоція, пов'язана з почуттям зверхності, емоція ворожості, є афективним компонентом руйнівних тенденцій у спілкуванні.

Страх – найнебезпечніша з усіх видів емоцій, за слабкої та середньої інтенсивності взаємодіє як з позитивними, так і з негативними емоціями. Страху бувають вроджені та набуті, їх причиною може бути почуття самотності, наближення або зміна небажаних обставин, біль, неприємні передчуття тощо.

Ефективність комунікацій підвищується, якщо почуття відправника й одержувача відносно якоїсь проблеми досить близькі один одному.

Темперамент також може бути бар'єром комунікації в процесі спілкування між людьми з різними типами нервової системи, а також при наявності акцентуації характеру одного з партнерів.

У спілкуванні співбесідники певним чином сприймають один одного, тобто кожен із них формує цілісний образ іншого, оцінюючи його зовнішній вигляд та поведінку. Сприйняття і розуміння співрозмовників відбувається під впливом багатьох чинників, тому слід знати і враховувати їх у своїй комунікативній практиці.

Сприйняття визначається перш за все тим, чи знайомі співбесідники, чи зустрічались раніше. Якщо спілкування відбувається вперше, то сприйняття здійснюється на рівні так званого міжгрупового спілкування, коли кожна із сторін сприймає іншу на підставі соціальних стереотипів. Справа в тому, що у кожної людини під впливом минулого

досвіду формуються стійкі уявлення про типи людей – представників певної соціальної групи. В психології вплив **соціальних стереотипів** на сприйняття має назву **ефекту ореолу**, який часто призводить до помилок у формуванні першого враження.

Фізичні бар'єри являють собою комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі комунікацій: раптовий гучний звук, відстань, на якій знаходяться комуніканти, розташування меблів, дизайн інтер'єру тощо.

Дослідженням просторової і часової знакової системи спілкування, взаємодії людини й навколишнього середовища в просторі, різних зразків установлення міжособистісної дистанції усередині й між культурами займається наука **проксемика** (від англ. *proximity* – близькість). Антрополог Едвард Хол науково довів, що кожна людина має певну територію, яку вважає особистою. Відстань при спілкуванні залежить від багатьох факторів (походження, культури, особистих переваг). При занадто малій або великій відстані люди можуть зазнавати незручності та дискомфорту.

Згідно з дослідженнями Е. Хола східні культури допускають меншу відстань при спілкуванні, ніж західні. У цьому сенсі спілкуючись з представником іншої культури, важливо знати культурні норми й переваги співбесідника, а також намагатися зрозуміти їх і пристосуватися до них.

Успішним комунікаціям також можуть перешкоджати семантичні бар'єри. Слово **семантика** походить від грецького слова *σημαντικός* (семантикос), «значимий», з *σημαίνω* (семаіно), «значити, вказувати», а також від *σημα* (сема), «знак, позначка, символ». Отже, семантика – це наука про розуміння (значення) певних знаків, символів, послідовностей символів та інших умовних позначок. Оскільки практично всі комунікації

здійснюються за допомогою символів (слів, рухів, малюнків і дій), важливо уточнити це поняття.

Символ (англ. symbol) – знак, сутність, яка позначає іншу сутність. У процесі комунікацій використовуються різні групи символів: слова усного і письмового мовлення, темп, стиль мови; візуальні образи людей, предметів інтер'єру; запахи квітів, парфумів тощо; звуки (мелодії, інтонації, тембр і модуляції голосу); кольори, світлові відтінки (яскраве, тьмяне); дії, рухи, міміка тощо.

Семантичні бар'єри у комунікаціях виникають через неправильне застосування і тлумачення символів, що у свою чергу виникає через їх багатозначність. Особливо складні проблеми виникають у комунікаціях між представниками різних культур.

Вже з цього, далеко не повного переліку засобів спілкування видно, що їх можна розділити на дві великі групи: вербальні, тобто словесні (від лат. verbalis – словесний) та невербальні, тобто такі, що передають інформацію за допомогою інших способів: рухів, інтонації, міміки тощо.

Враховуючи пріоритетність та обсяг інформації, що передається за допомогою слів, розглянемо спочатку вербальні засоби.

2.4. Вербальні засоби спілкування

«Потрібно говорити голосно, щоб тебе почули. Потрібно говорити тихо, щоб тебе послухали».

П. Клодель

Вербальні (словесні) засоби спілкування – це засоби мови, усе те, що знаходить вираз у словах. Якщо взяти до уваги, що бесіда є однією з найбільш поширених форм взаємодії у процесі міжособистісних стосунків, то стає зрозумілим, що уміння говорити є одним із найважливіших у різних сферах життєдіяльності людини.

Особливістю говоріння в даному випадку є те, що воно відбувається у формі діалогу. А це значить, що для успішного спілкування необхідно не тільки уміти точно й зрозуміло формулювати власні думки, підбираючи необхідні слова, але й підтримувати постійний зворотній зв'язок, орієнтуючись на реакцію співбесідника, виявляючи чутливість до невербальних сигналів, володіючи мистецтвом ставити запитання й відрізняти щирі відповіді від тих, що ухиляються.

Успішність спілкування значною мірою залежить і від уміння ставити запитання. Існує декілька різновидів питань, серед яких, перш за все, розрізняють закриті та відкриті питання.

Закриті питання – це такі, що передбачають однозначну відповідь «Так» або «Ні», а також вибір одного із варіантів запропонованих відповідей. *Наприклад*, «Чи звертались Ви раніше за допомогою до нашої фірми?» Запитання такого типу звужують свободу висловлювань співрозмовника, він опиняється в ситуації примусового вибору альтернативи і стає пасивною стороною розмови. Саме тому, такі запитання можна застосовувати лише з певною метою, наприклад, щоб допомогти підлеглому або клієнту прискорити прийняття рішення чи з'ясувати конкретні обставини і деталі проблеми, якщо він затрудняється це зробити самостійно. Однак, слід застерегти від зловживання закритими запитаннями, адже ініціатива розмови у даному разі повністю переходить до менеджера.

Відкриті запитання вимагають розгорнутої відповіді, на них не можна відповісти «Так» чи «Ні». Запитання такого типу більш інформативні, не обмежують можливості вибору мовленнєвих засобів. Ще з античних часів відомі сім класичних питань риторики, які сприяють з'ясуванню проблеми і розвитку діалогу. Усі ці питання відкритого типу і починаються зі слів: «Що?», «Хто?», «Де?», «Як, у який спосіб?».

«**Ким?**», «**Коли?**». Іншим варіантом є «батарея» шести **інформаційних запитань**, за допомогою яких послідовно з'ясовуються: факти, почуття, бажання, перешкоди, засоби, час дії.

Відкриті питання допоможуть розпочати бесіду: «З чого б Ви хотіли розпочати?», «Які проблеми вас турбують?». Вони мають значний з'ясовуючий потенціал і у перебігу розмови: «Як на Вашу думку, які обставини спричинили проблему?», «Чому саме так сталося?», «Як Ви ставитесь до ситуації, що склалась?», «Що Ви відчуваєте у зв'язку з цими подіями?». В кінці спілкування за допомогою подібних питань доречно залучити співбесідника до пошуку альтернатив у вирішенні проблеми: «Який, на Вашу думку, існує вихід із даної ситуації?», «Як Ви думаєте, що слід зробити, щоб вирішити це питання?»

Активне слухання полягає в уточненні правильності розуміння співбесідника за допомогою **уточнюючих питань**, *наприклад*: «Поясніть, будь ласка...», «Чи правильно я Вас зрозумів, що...», «Не могли б Ви уточнити...» тощо. Іноді корисно перефразувати слова співбесідника і поставити уточнююче запитання: «Якщо я правильно вас зрозумів, то ... (далі стисло формулюється думка чи почуття співрозмовника)», «Іншими словами Ви ...», «Можливо я помиляюсь, але мені здалося, що ...». В кінці розмови або її суттєвої частини прийом перефразування може відігравати роль підбиття підсумку, резюмування: «Таким чином, усе що Ви сказали можна сформулювати ось як ...», «Отже те, що Вас турбує полягає в тому, що...».

Доцільними є також так звані **віддзеркалені запитання**, коли висловлювання партнера повторюється у формі запитання, для того, щоб спонукати його до більш детального викладу справи або до пошуку іншого погляду на ті ж самі події. Варіантом віддзеркалення є **техніка коротких**

питань, коли з попередньої фрази співбесідника береться ключове слово і повторюється з питальною інтонацією.

Іноді виникає необхідність привернути увагу співбесідника до іншої проблеми або ж повернути розмову до головної проблеми, якщо клієнт з тієї чи іншої причини відволікається на сторонні, не пов'язані з обговорюваною справою деталі. У такому разі використовуються так звані **переломні питання**, *наприклад*, «Ваша думка з цієї проблеми мені зрозуміла, а тепер давайте обговоримо дещо інші питання...».

Коли співрозмовник затрудняється з відповіддю, не треба наполягати і підштовхувати до негайної відповіді – це може викликати недовіру і навіть спричинити небажаний конфлікт. З іншого боку, зловживання питаннями може призвести до відчуження у стосунках. Співбесіднику може здатися, що ставлячи чисельні питання і не пояснюючи своїх цілей, у нього намагаються щось вивідати, – це викликає недовіру, ускладнює взаєморозуміння, спричиняє небажані бар'єри у спілкуванні. Тому краще застосовувати приховані питання, тобто спонукальні чи стверджувальні речення, що за формою не є питаннями, але за змістом виконують функцію питань. *Наприклад*, «Хотілося б трохи більше почути про Ваші стосунки з ...», «Цікаво було б довідатись ще про деякі факти...».

Далі наведемо **рекомендації** щодо ефективного слухання і спілкування.

1. Замовчіть! Мовець не чує співрозмовника. Полоній («Гамлет»): «Дайте вуха кожному, а голос – деяким».

2. Підтримуйте того, хто говорить. Допоможіть йому відчувати себе вільно, створіть комфортні умови.

3. Покажіть співрозмовникові, що Ви хочете вислухати його. Виявіть інтерес, підтримуйте візуальний контакт очима, виявляйте

невербальну реакцію. Читати під час розмови не рекомендується. Слухайте для того, щоб зрозуміти, а не посперечатися.

4. **Усуньте відволікаючі фактори.** Не робіть зайвих рухів, не насвистуйте, не стукайте, не перебирайте папери. Щільно причиніть двері.

5. **Слухайте співбесідника.** Намагайтеся зрозуміти точку зору іншої людини. «Об'єднайтеся» зі співрозмовником, поділившись аналогічним досвідом.

6. **Будьте терплячі.** Дайте співрозмовникові висловитися, не переривайте його. Не робіть кроків у напрямку до дверей, ніколи не йдіть, не закінчивши розмову.

7. **Зберігайте самовладання.** Перш ніж почати говорити або відповідати, візьміть паузу. Розгнівана людина неправильно сприймає зміст слів.

8. **Будьте обережні у суперечках і критиці.** Контраргументи і критика змушують співрозмовника захищатися, він може «замкнутися» або вийти із себе. Не сперечайтесь. Перемога в дискусії кожної зі сторін означає обопільний програш.

9. **Ставте питання, що стосуються справи.** Питання заохочують мовця, показують, що Ви уважно його слухаєте, і викликають бажання спілкуватись далі.

10. **Замовчіть!** [1].

2.5. Невербальні засоби комунікацій

Той, чії губи мовчать, видає себе кінчиками пальців.

З. Фрейд

Слід пам'ятати, що у процесі взаємодії людей на невербальному рівні передається від 60 до 80% інформації. Будь-які дії або бездіяльність іноді можуть красномовніше «говорити» про наміри людини, ніж слова.

Для налагодження ефективних міжособистісних стосунків необхідно добре володіти **невербальними засобами спілкування**. Серед невербальних комунікативних засобів виділяють такі: 1) кінесика (рухи тіла); 2) вокаліка (паралінгвістика), акустичні особливості голосу; 3) Фізикатика (фізичні характеристики): форми тіла, його розміри, колір волосся тощо; 4) гаптика (такесика): доторкування, рукостискання, поплескування, обійми тощо; 5) проксеміка (просторове розташування); 6) хрономіка (фактор часу); 7) артефакти (одяг, прикраси, косметика); 8. ольфактика (запахи): парфуми, дезодоранти, аромати рослин, квітів, ферамони; 9) естетика (музика, колір).

Далі розглянемо їх дещо детальніше.

1. **Кінесика** (від гр. *kines* – спричиняю рух) означає невербальні комунікації, здійснювані за допомогою тілесних рухів: постави, поз і динаміки тіла, жестів, міміки, виразу очей, візуального контакту тощо, кожен з яких має певне значення у контексті комунікацій.

Усі рухи тіла можуть мати певне значення залежно від конкретної ситуації. Поєднання слів з жестами дає необмежені можливості їхнього комбінування. Виділяють такі види кінетичних засобів невербального спілкування:

а) **жести-емблеми** – мають точний переклад на вербальну мову.

Наприклад, два пальці у формі V – знак перемоги;

б) **жести-ілюстратори** – жести, що доповнюють мову в різних її видах. До них належать:

- акцентування (жест рукою зверху вниз);
- зображення напрямку думки («Вперед, до перемоги!»);
- вказівка (показ деталей на рисунках, графіках, схемах);
- зображення обрисів предмета («Деталь ось такої форми»);
- ритмічні рухи (у такт вимовним словам);

- зображення фізичних дій («Треба робити ось так...»);
- «малювання» картини у повітрі (розташування предметів і фігур людей у просторі);

в) **жести-адаптатори** – це міміка, рухи тіла, рук, ніг, що відбивають емоційний стан (радість, нудьгу, напругу й ін.). Серед жестів-адаптаторів вирізняються:

- самоадаптатори – жести й рухи, які пов’язані з власним тілом комунікатора (почісування, поплескування, потягування, знизування плечима);
- альтерадаптори – рухи стосовно тіла співрозмовника, наприклад, поплескування по плечі;
- об’єкт-адаптори – рухи, пов’язані з іншими речами (згортання аркуша паперу, маніпуляції з окулярами, ручкою тощо);

г) **жести і рухи-регулятори** – це невербальні дії, що посилюють або послаблюють контакт під час розмови між людьми (контакт очами з співбесідником, кивання головою тощо). Найважливішу роль у невербальній комунікації відіграють очі й обличчя. Добре відомо, що зіниці очей розширюються й звужуються при погляді відповідно на приємні та неприємні об’єкти;

д) жести і рухи, а також вираз обличчя, що відбивають різноманітні емоції (радість, сум, гнів тощо).

Інтерпретація основних жестів, що використовуються у процесі ділових комунікацій наводиться в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні жести і їх інтерпретація

| Жести | Інтерпретація |
|---|---------------|
| Погляд у простір, малювання, позіхання, млява поза. | Нудьга. |

| | |
|--|---------------------------|
| Інтенсивні контакти очей, активна поза, кивання головою. | Увага. |
| Відхід або відхилення назад, схрещені руки або ноги, погляд спідлоба. | Незгода. |
| Відкрита поза, відкриті долоні. | Довіра. |
| Дотик до особи, опущений до долу погляд, совання на стільці, закриті долоні. | Неправда. |
| Очікувальний погляд, зібрані папери, відкладена ручка. | Готовність до завершення. |
| Покусування дужки окулярів або ручки, прогладжування щоки. | Обмірковування. |
| Розширені зіниці. | Зацікавленість, інтерес. |
| Підняті брови. | Недовіра, подив. |

Поради щодо інтерпретації жестів:

- інтерпретуйте жести тільки в їхній сукупності;
- якщо слова й жести суперечать один одному – вірте мові жестів;
- пам'ятайте про розбіжності культур.

2. **Вокалика** (**паралінгвістика** – від гр. *para* – префікс у складних словах, що означає «поряд», «біля» та *lingua* – мова та **екстралінгвістика** – від лат. *extra* – префікс у складних словах, що означає «понад», «поза», «додатково», та *lingua* – мова), а також **просодика** – від гр. *prosodia* – те, що стосується наголосу, наука про кількість складів і їх наголос) включає різноманітні голосові ефекти, що супроводжують слова: тон, швидкість, висота, гучність і тембр голосу (тенор, сопрано тощо), паузи, інтенсивність звуків тощо.

Ці паралінгвістичні засоби говорять про емоції людей, а також характеризують особистість. Наприклад, манера мови може говорити про

авторитарну, «жорстку» або «м'яку» особистість. Дослідження виявили зв'язки вокалики з переконливістю мови. Більш швидка, інтонаційна і гучна мова сильніше переконує людей.

3. **Фізикатика** вивчає вплив фізичних властивостей людини на процес комунікації: загальної привабливості, розмірів та пропорцій тіла, ваги тощо.

Існують стереотипи сприйняття, згідно з якими співрозмовникам із приємною зовнішністю ми довіряємо більше, ніж людям, що мають фізичні вади.

4. **Гаптика** (такесика) – доторкування, рукостискання, поплескування, обійми, поцілунки тощо. Виділяють професійні, ритуальні, дружні та ворожі, інтимні доторкування.

5. **Проксеміка** (від лат. *proximus* – найближчий, близькість) пов'язана з тим, як сприймається й використовується соціальний й особистий простір у комунікації (орієнтація у просторі, розташування комунікаторів і дистанція між ними, організація простору при бесіді й ін.).

У певному сенсі можна стверджувати, що кожна людина оточена просторовою сферою, розміри якої залежать від приналежності до певного типу культури, соціального статусу тощо (див. п. 1.5).

6. **Хрономіка** означає способи структурування часу в комунікаційному процесі: вимоги до пунктуальності, виконання завдань у зазначений термін, припустимі межі тривалості розмови, час висловлювань і змін ролей комунікаторів під час діалогу тощо.

Прикладом хрономіки є відношення до пунктуальності в різних типах культур. Вважається, що жорсткіших вимог до пунктуальності дотримуються представники західних культур. Одночасно у східних культурах відношення до часових обмежень менш жорстке.

7. Артефактика – (предметні коди, мова речей) використання артефактів у комунікаційному процесі.

До артефактів належать, наприклад, одяг, аксесуари, прикраси, амулети, обереги. Найбільш сильним фактором серед артефактів є одяг («по одягу зустрічають...»). Багато сучасних компаній встановлюють етикетні вимоги до ділового одягу (дрес-код), прикрас, аксесуарів.

8. Ольфакторика (від лат. *olfactus* – нюх) – окрема галузь психології невербальної поведінки, що займається вивченням природних і штучних запахів, носієм яких є людина.

Запахи тіла і косметики є досить суттєвим фактором, що впливає на процес комунікацій. «Культура запахів» здавна існує як специфічний засіб соціальної стратифікації, як характеристика функціонально-рольових взаємин індивідів, як засіб ідентифікації, встановлення тотожності, належності до певної соціальної групи.

Тілесна занедбаність, надмірне захоплення парфумами, зловживання палінням, алкоголем – усі ці запахи для більшості людей є неприємними і можуть становити відчутні бар'єри у спілкуванні.

Можна виділити такі особливості сприйняття запаху:

- «сліпота» на запахи – нездатність розрізнити запахи, що може спричинити труднощі у спілкуванні з іншими особами;
- адаптація до запаху – звикання до певних запахів;
- пам'ять про запах – здатність запахів викликати приємні або неприємні відчуття і спогади;
- непомірний запах – перевищення норми при використанні парфумів, дезодорантів, приправ тощо;
- розрізнення запахів – здатність нюху встановлювати подібність і відмінність одних запахів від інших. Дослідженнями встановлено, що людина може виявляти до десяти тисяч запахів.

9. **Естетика** в комунікаціях впливає на настрій, посилює або послаблює певні емоції.

Основними естетичними засобами комунікацій є колір, твори образотворчого мистецтва (живопис, графіка, скульптура) і музика. Колір та естетичне оформлення стін, меблів, технічного оснащення здатні регулювати емоційний стан, самопочуття і поведінку людини на роботі, впливати на продуктивність праці, сприяти бажаним результатам ділових переговорів [22].

Таким чином, мова тіла є суттєвим доповненням вербальних комунікацій, однак її інтерпретація є суб'єктивною і може призвести до помилок у спілкуванні. Отже для того, щоб здійснювати ефективні управлінські комунікації менеджери повинні добре володіти навичками використання та інтерпретації невербальних сигналів. У цьому плані можемо порекомендувати книги Алана Піза «Мова рухів тіла» та Поваляєвої М.А. «Невербальні засоби спілкування», в яких детально розповідається про важливість опанування мовою поз, жестів, міміки тощо [16; 17].

2.6. Культура електронних комунікацій

Сучасній молоді набагато комфортніше з технологіями, ніж з людьми

Том Пітерс

Сучасне життя важко уявити без мережі Інтернет, яка використовується для спілкування між людьми, як знайомими, так і не знайомими. Інтернет дає набагато більше, у порівнянні з реальним життям, можливостей для налагодження нових контактів, зв'язків і знайомств. Інтернет сприяє щоденному обміну думками, дозволяє одночасно спілкуватися з великою кількістю людей, які знаходяться в інших містах і країнах.

Спілкування у віртуальному просторі має такі **особливості**, як добровільність, анонімність, більша свобода висловлювань, розширені можливості рольової самореалізації, ускладненість передачі емоцій та інші.

Добровільність означає, що користувач на власний розсуд встановлює контакти або йде від них, і може перервати спілкування у будь-який момент.

Наслідком **анонімності** може бути безвідповідальність і безкарність поведінки користувачів у мережі. Ховаючись за електронною адресою та псевдонімом (ніком), користувач може поводитися зовсім інакше, ніж у реальному житті: не дотримується правил етикету, вживає ненормативну лексику, вдається до образ, передає неправдиву інформацію тощо.

Віртуальне спілкування надає майже безмежні можливості для того, щоб презентувати і випробувати **нові для себе соціальні ролі**, які з різних причин не можуть бути утілені в реальному житті користувача. Такі стосунки дещо нагадують поведінку і спілкування в умовах маскараду. Так, *наприклад*, сором'язлива дівчина може фліртувати з солідними і розумними чоловіками, закомплексований підліток отримує можливість ображати і критикувати старших, скромний у реальному житті чоловік у віртуальному просторі стає сміливим і брутальним мачо.

Спілкування у Мережі має певний **психотерапевтичний ефект**, оскільки на відміну від контактів у реальному житті, дозволяє бути більш відвертим в обговоренні особистих проблем і отримати розуміння, співчуття, пораду і підтримку. Цей ефект є особливо важливим для людей, чиє реальне життя з тих чи інших причин збіднене у плані міжособистісних стосунків. Як тут не згадати крилатий вислів Бальтасара Грасіана-і-Моралеса: «Одні друзі є кращими на відстані, інші – поблизу; той, хто не дуже придатний для бесіди, буває чудовим у листуванні. Відстань згладжує вади, нестерпні при близькому спілкуванні».

Поряд з наявними перевагами спілкування в Інтернеті має **певні обмеження**. Хоча під час віртуального спілкування відбувається обмін інформацією, однак через відсутність загального фізичного простору тут неможлива невербальна взаємодія співбесідників (інтонації, міміка, жести, доторкування, обійми тощо). Близько половини користувачів Інтернет стають членами соціальних мереж, щоб розширити своє коло спілкування.

Одним із **недоліків** інтернет-спілкування є **ускладнена передача емоцій**, оскільки обмін думками здійснюється переважно друкованими текстами. Можливо, з цієї причини, за даними досліджень значна частина опитаних вважають спілкування в Інтернет «сурогатним», «малоцінними контактами», «розважальною, ігровою діяльністю» і віддають перевагу реальному спілкуванню. Деякою мірою цей недолік компенсується завдяки інтернет-сленгу та спеціально розробленої знакової системи, які відображають вираз обличчя, жести, дії або настроїв. Графічне або текстове зображення емоцій серед інтернет-користувачів називається **смайликом** (від англ. smile – «посмішка»). Існують два типи смайликів: текстові та графічні. Найбільш поширені текстові смайлики наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Найбільш поширені текстові смайлики

| Смайлик | Пояснення |
|---------|---|
| : -) | Посмішка, жарт |
| : -)) | Велика посмішка (кількість дужок показує силу емоції) |
| ; -) | Усмішка з підморгуванням, іронічна посмішка |
| : - (| Похмуре обличчя, засмучення |
| : - | Обличчя, що не виявляє ніяких емоцій |
| : -/ | Невдоволення |
| : -0 | Здивування (відкритий рот) |
| : -x | Рот на замку |

| | |
|-----|-----------------------------------|
| :-@ | Крик |
| :-D | Гучний сміх |
| :-P | Висунутий язик, кепкування |
| 8-) | Людина в окулярах (сонцезахисних) |
| %) | Веселощі |

Графічні смайлики – це мініатюрні намальовані або анімаційні картинки, що зображують певну емоцію або настрій: око, що підморгує, рука, пальці якої складаються в символ «ОК» тощо. Слід звернути увагу, що графічні смайлики використовуються найчастіше на форумах, чатах тощо. В електронних листах краще використовувати текстові смайлики, – вживання графічних смайликів тут вважається поганим тоном. На рисунку 2.5 наводяться приклади графічних смайликів.

Стосунки під час спілкування в Інтернет регулюються певними **правилами поведінки**, система яких отримала назву **нетикет** (неологізм, утворений злиттям слів «мережа» (англ. net) і «етикет»). Зокрема, загальні правила для всіх видів електронних комунікацій ґрунтуються на тому, що публічність текстів електронних комунікацій змінює їх сприйняття читачами.



Рис. 2.5. Приклади графічних смайликів

Це означає, що під час діалогу в Мережі слова сприймаються значно гостріше, ніж у звичайній бесіді, коли можна одразу виправити помилку, з'ясувати непорозуміння і вибачитись. Тому складаючи текст повідомлення слід поставити себе на місце адресата і оцінити можливу реакцію. Слід уникати будь-яких порівнянь, узагальнень і висловів, які можуть сприйматися неоднозначно.

У мережевому спілкуванні, так само, як і у звичайному, слід бути тактовним і стриманим. Краще уникати розмов про власні проблеми і утримуватися від чуттєвих оцінок і порівнянь. Не варто посилатися на чутки, поширювати плітки та неперевірену інформацію з розмов у чатах, приватних бесід та коментарів. Посилаючись на запозичену інформацію слід указати джерело цитування. У той же час не слід застосовувати цитати, прислів'я, жарти і анекдоти, які можуть бути сприйняті не так, як вам би хотілося і можуть викликати агресію.

Правилами етикету передбачено **відповідати** на повідомлення **відразу** (так швидко як це можливо). Однак, на серйозне питання краще взяти **10-20 хвилинну** паузу для роздумів, адже більш важливою є професійність, ніж швидкість відповіді. У крайньому випадку слід попередити про затримку основної відповіді. Взагалі, відповідати необхідно на всі звернення. Якщо адресат не бажає відповідати по суті, повідомлення може бути коротким: *«Читав, не коментую»*. Якщо передбачається надіслати відповідь пізніше, то слід повідомити про це: *«Відповім пізніше»*.

Під час мережевих дискусій слід зосередитися на обговорюваній проблемі, і в жодному разі **не переходити на особистість**. Варто поважати право опонентів на висловлення власних думок, інших поглядів і підходів до розуміння проблеми.

Як і в реальному спілкуванні чи листуванні слід писати і говорити

грамотно. Висловлюватися необхідно **коротко і ясно.** Зберігаючи свій і чужий час, важливо привчити себе до лаконічності: стислість – сестра таланту.

Спілкування в Інтернет можна звести до таких основних типів: ділове (включаючи навчальне), неформальне та ігрове. У **діловому** спілкуванні засоби Інтернет використовуються для вирішення певних виробничих, економічних, комерційних та інших подібних завдань. У порівнянні зі звичайним, ділове спілкування через глобальну мережу забезпечує оперативність та економічність обміну інформацією. Для цього використовуються різноманітні засоби: електронна пошта; Skype; корпоративні сайти; форуми для співробітників і користувачів; вебінари; мережеві відеоконференції тощо.

Слід додати і таку ділову сферу Інтернет, як **фрілансинг**, тобто дистанційну роботу, яка виконується працівником за гнучким графіком і надсилається роботодавцю через Інтернет.

Оскільки далі будуть розглянуті різні форми спілкування у Мережі, тут наведемо кілька правил користування електронною поштою у діловому листуванні.

Корпоративні стандарти оформлення електронних листів, як правило, включають в себе структуру самого листа, правила звернення до клієнта, реквізити підпису (ПІБ, посада, робочі телефони, адресу електронної пошти і посилання на сайт компанії), заборона використання смайлів, що не відносяться до ділової сфери.

Структура ділового електронного листа має включати наступні **елементи:**

1. Реквізити та логотип компанії.
2. Привітання.
3. Зміст, мета звернення

4. Прощання
5. Особистий підпис із зазначенням контактів.
6. Адреса, телефони, сайт компанії.

Правила оформлення електронного листа вимагають обов'язково заповнювати поля: «Тема» («Subjekt»); «Кому» («То»); «Важливість листа» (за необхідності).

Правилами нетикета передбачається, що електронний лист повинен бути стислим, принаймні в два рази коротше, ніж надрукований на папері, тобто максимум – **пів сторінки**. Існує правило – не писати листи «більше одного екрану», щоб людині не потрібно було його перегортати. Для кращого сприйняття лист розбивається на тематичні блоки, виділяючи їх в окремі абзаци або пункти.

Великий обсяг інформації пересилається у **вкладеннях**, а в основному тексті обов'язково робиться попередження з коротким поясненням його значення. Усі документи, які повинні бути відправлені потрібно відправляти з першим листом, а не в подальших. Для пересилання надто великих обсягів текстової інформації, фото-, звукових- або відеофайлів краще використовувати хмарні технології, ftp-сервери або веб-інтерфейс. Перед відправленням лист обов'язково слід уважно прочитати і виправити стиль, помилки і похибки друку.

Відповідати на отриманий лист не пізніше **24-х годин**. Якщо відповідь з якихось причин затримується, необхідно попередити про це адресата окремим листом, указавши, коли буде надіслана відповідь по суті.

Не слід використовувати електронну пошту для пересилки особистої, секретної та конфіденційної інформації. Привітати людину з урочистою датою, висловити співчуття краще особисто, у крайньому разі, можна зателефонувати або надіслати відповідну поштову листівку.

Неформальне (особисте) спілкування у мережі Інтернет

спрямоване на задоволення особистих потреб для налагодження різноманітних контактів, пошуку партнерів, обговорення певних питань з однодумцями, дискусій тощо. Для цього використовують чати, соціальні мережі («Фейсбук», «Однокласники», «Твіттер»), спеціальні засоби обміну повідомленнями (ICQ, QIP, SKYPE), блоги тощо.

Ігрове інтернет-спілкування у сучасному суспільстві охоплює величезний пласт сучасної культури. Існують різноманітні типи ігор, кожний з яких визначає характер комунікацій. *Наприклад*, у рольових іграх кожен учасник виконує певну роль, як у театрі. В колективних іграх учасники мають об'єднатися заради досягнення спільної мети (вбити головного чаклуна, перемогти ворожий клан). Інтелектуальні ігри (шахи, шашки, преферанс) супроводжуються спілкуванням на кшталт неспішної бесіди старих приятелів.

Для задоволення потреб у спілкуванні в Мережі Інтернет існують різні сайти і програми, серед яких досить поширеними є **чати**.

Чат (англ. *Chatt* – базікати) – засіб спілкування, обміну повідомленнями в Інтернет-просторі двох і більше користувачів у режимі реального часу (що відрізняє чат від форумів, електронної пошти тощо).

Спілкування у чатах схоже на посиденьки, відбувається тільки з тими, хто присутній на даний момент. Тут можна говорити про будь-що, кожен учасник може змінити тему так само, як у звичайній дружній бесіді.

Поряд із чатами, що передбачають миттєвий обмін звичайними друкованими повідомленнями, існують відеочати, голосові чати і телечати, в яких люди спілкуються голосом або за допомогою веб-камер. Завдяки програм миттєвого обміну повідомленнями (англ. *Instant messenger, IM*) та служб миттєвих повідомлень (*Instant Messaging Service, IMS*) в Інтернет можуть передаватися тексти, звук, зображення, відео, спільне малювання, ігри тощо.

Голосові чати застосовують систему TeamSpeak, яка дозволяє спілкуватися голосом між членами команди в комп'ютерних іграх. У відеочатах спілкування забезпечується за допомогою Skype. На ряді телевізійних каналів забезпечується спілкування в чатах за допомогою SMS-повідомлень з мобільних телефонів. Найчастіше чат створюється як спеціальний розділ якогось сайту. *Наприклад*, на сайті відомої музичної групи або футбольної команди є чат для спілкування фанатів.

Сучасні веб-чати крім звичайного обміну друкованими повідомленнями пропонують відвідувачам різноманітні послуги: приватне спілкування за допомогою веб-камери, прослуховування радіостанцій з діджеями на замовлення, вікторини з призами, служби знайомств, «магазини» з подарунками, казино тощо.

Особливістю чат-комунікацій є обмеження обсягу повідомлень. Для інформації, що складається з декількох частин, слід писати «Частина 1 ... Текст», «Частина 2 ... Текст», на закінчення – «Кінець відповіді». Питання слід формулювати з урахуванням того, щоб відповідь не займала багато місця. Найкращими питаннями вважаються ті, що вимагають відповіді «так / ні».

У чаті, так само, як і в реальному житті, на початку бесіди слід привітатися, а по закінченні – попрощатися. Не слід проводити кілька розмов паралельно, це не продуктивно і нетактовно. Тому вступати у новий діалог можна, лише після завершення попереднього. Спілкування в чаті передбачає обмін короткими фразами, тому слід говорити коротко, чітко й однозначно.

Спілкування у чаті відрізняється спрощеною мовою і досить низьким рівнем грамотності друкованих повідомлень. Крім того, пустопорожня балаканина в чаті затягує, займає багато часу і відволікає від більш важливих справ.

У даний час інтерес до чатів знизився, їх відтіснили форуми, блоги і соціальні мережі.

Зокрема, **форуми** як інструмент електронних комунікацій призначені для обговорення більш складних питань, що потребують роздумів, неспішної дискусії на задану тему.

Користувачі мають можливості розміщувати у форумі повідомлення (запитання, прохання, думки), на кожне з яких вони чекають відповіді. Форум є асинхронним форматом комунікацій, тобто припускає спілкування не тільки у режимі питання-відповіді. Сьогодні можливості форумів значно розширились за рахунок «гіпертексту» та «інших медіа». *Наприклад* «живий журнал» як сума текстів, графіків і звукових і відео-форматів. Існують вузькоспрямовані і політематичні форуми. Використовуються форуми для особистих, виробничих і навчальних комунікацій. Форум по суті є майданчиком для тематичних дискусій.

Як правило, політематичний форум має кілька широких тематичних розділів («Футбол», «Музика», «Кіномистецтво», «Здоров'я», «Подорожі», «Мода і стиль», «Сім'я» тощо), а для любителів загального спілкування («На що дивлюся про те й співаю») передбачаються розділи типу «Тусовка» або «Курилка».

Кожен розділ розбивається на більш конкретні теми (топіки) для обговорення. Додавати теми можуть самі учасники, розміщуючи повідомлення, що потребує відповіді учасників форуму. Послідовність повідомлень, об'єднаних певною темою, утворюють гілку або нитку (англ. «Thread»).

На відміну від чатів усі повідомлення на форумах архівуються і зберігаються необмежено довго, тому відповіді на повідомлення можуть з'являтися не миттєво, а згодом (через день-два, а то і пізніше). Активні учасники відвідують форум щоденно. Сучасні форуми інформують

користувачів про появу нових повідомлень електронною поштою.

До учасників ставляться досить високі вимоги щодо змісту повідомлень. Тут цінуються уміння висловити і обґрунтувати власну думку, дати конкретну і лаконічну відповідь на питання, поділитися корисною інформацією. Правила ведення мережових дискусій спонукають учасників перевіряти власні повідомлення, щоб не припускатися орфографічних і стилістичних помилок, уважно читати попередні висловлювання, щоб не повторюватись, добре аргументувати власну позицію, дослівно цитувати, а не переказувати висловлювання інших колег. Як і в звичайних дискусіях забороняються образи, лайка тощо. Не припустимі тексти, слова і вчинки, які містять дискримінацію людей за релігійними, гендерними, національними, політичними та іншими ознаками.

Для організації дискусій на форумах вводиться **модератор**, який слідкує за дотриманням правил поведінки, активізує розмову, консультує новачків, вилучає з форуму повідомлення, що не відповідають заявленій темі або містять спам. На учасників, що порушують встановлені правила, накладаються штрафні санкції, а їх повідомлення видаляються.

В останнє десятиліття широкого розповсюдження набула така форма Інтернет-спілкування як **блог**⁵, тобто сайт, на якому один або декілька користувачів можуть залишати повідомлення. Існують принаймні два різновиди блогів: мережові щоденники одного автора і онлайн-спільноти, де в обговореннях може брати участь практично необмежена кількість людей.

Частина мережових щоденників присвячена виключно особистому життю їх авторів, інша – пов'язана з захопленнями, роботою і творчістю. Другий тип блогів, як правило, має тематичну спрямованість залежно від

⁵ Слово «блог» походить від англ. «Weblog» – бортовий журнал для користувача Мережі

захопленнь автора і містить його статті, роздуми та іншу інформацію, цікаву для певної групи відвідувачів.

На відміну від звичайного щоденника, в якому занотовуються особисті, іноді глибоко інтимні речі, мережевий щоденник має відкритий доступ для друзів, знайомих, а, здебільшого, і для абсолютно сторонніх людей, які можуть залишати свої коментарі з приводу розміщених матеріалів автора. Так само автор може давати відповіді на питання і запити відвідувачів. Крім того, блог може належати не одній людині, а кільком авторам.

Мережеві щоденники відомих людей (політиків, музикантів, письменників, акторів, спортсменів) приваблюють їх шанувальників завдяки можливості отримати інформацію з перших рук, переглянути новини, порадитися з фахівцями, обмінятися враженнями, думками тощо. **Тематичні блоги** часто акумулюють важливу інформацію фільтруючи інформаційні потоки і відбираючи найбільш корисні та вагомні джерела.

За останнє десятиліття стрімко набирають популярності **соціальні мережі**, які мають значний комунікаційний потенціал для користувачів Інтернет.

Соціальна мережа (англ. Social networks) являє собою сайт, який дозволяє зареєстрованим користувачам встановлювати зв'язки і спілкуватися між собою.

Усі користувачі соціальної мережі мають можливість спілкуватися один з одним безпосередньо, без використання додаткових програмних засобів, коментувати записи, висловлюючи свою думку. Також соціальна мережа дає можливості для створення співтовариств за інтересами, де спілкування відбувається у більш вузьких колах.

З розвитком інформаційних технологій соціальні мережі збагачуються новими можливостями для задоволення потреб користувачів:

отримання інформації та підтримки від інших членів соціальної мережі; обмін ідеями; соціальна вигода від контактів, відчуття причетності до співтовариства, самореалізація, можливість встановити довірливі стосунки, отримати підтримку, пораду, заробити добру репутацію тощо; відпочинок, розваги [3; 10].

У першу чергу, соціальні мережі потрібні для того, щоб спілкуватися, знайти потрібну людину або групу людей і обговорити цікаві теми. *Наприклад*, можна знайти друзів дитинства, однокласників, однодумців. Також можна завантажувати улюблену музику або відео, складати фотоальбоми, дізнаватися останні новини, організовувати і вступати в групи за інтересами, грати в ігри тощо.

Серед найбільш популярних соціальних мереж у світі можна назвати Facebook, Qzone, «ВКонтакте», «Однокласники» и Сloob. [13]. В Україні найпопулярнішими серед користувачів є **«ВКонтакте»**, **«Однокласники»** і **Facebook** [23].

Так, ідея створення Facebook – об'єднати людей, які навчаються або навчалися разом в одному навчальному закладі. Мережа Однокласники створена для пошуку і спілкування з однокласниками. Ця мережа отримала поширення в основному серед людей середнього та старшого віку. Одна із популярних мереж ВКонтакте створена як соціальна мережа для студентів і випускників.

Крім соціальних мереж існує ще кілька типів схожих ресурсів соціальної спрямованості: соціальні каталоги, соціальні закладки, соціальні бібліотеки, соціальні мережі вебмайстрів, ігрові соціальні мережі, професійні соціальні мережі, багатомовні мережі, гендерні та вікові мережі та інші.

Соціальні каталоги (social cataloging) – сайти, що дозволяють користуватися базами даних наукових статей і цитат, а також

обмінюватися інформацією з іншими користувачами і орієнтовані головним чином на використання в освітній та академічній сфері.

Соціальні закладки (social bookmarking) – сайти, за допомогою яких складають списки закладок або популярних Інтернет-ресурсів та надають іншим користувачам, формуючи у такий спосіб об'єднання за інтересами.

Професійні соціальні мережі – об'єднання людей за професійним принципом для спілкування на спеціалізовані теми, обміну досвідом та надання професійної інформації.

Багатомовні мережі – сервіси для спілкування людей, що говорять на різних мовах. Для спілкування використовуються різні програми, які дозволяють здійснювати переклад у режимі реального часу.

Крім розглянутих форм електронного спілкування (чати, форуми, блоги, соціальні мережі) слід додати **обговорення інтернет-публікацій** за допомогою коментарів, в яких можна висловити свою думку, підтримати або заперечити точку зору автора матеріалу, переглянути коментарі інших відвідувачів і подискутувати з ними. Як правило, в обговоренні бере участь автор статті, оскільки йому важливо отримати зворотній зв'язок, залучити читачів до дискусії.

РЕЗЮМЕ

Спілкування визначається як складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що спричиняється людськими потребами в спільній діяльності. У структурі спілкування вирізняють обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії та розуміння іншої людини.

Важливою складовою ділового спілкування є комунікації. **Комунікації** можна визначити як процес обміну інформацією між двома і

більше суб'єктами. У комунікаційному процесі розрізняють вісім елементів: 1) **відправник** – особа, що ініціює повідомлення; 2) **кодувальник** – засіб перекладу повідомлення в сигнали для передачі каналом зв'язку; 3) **канал** – засіб передачі інформації; 4) **повідомлення** – інформація, закодована за допомогою символів; 5) **декодувальник** – засіб перекладу прийнятих сигналів у форму, зрозумілу для одержувача; 6) **одержувач** – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її; 7) **зворотній зв'язок** – реакція одержувача на прийняте повідомлення; 8) **шум** – перешкоди комунікаційного процесу, що призводять до перекручування змісту переданої інформації

Розрізняють також **сім фаз** комунікаційного процесу: 1) формування ідеї; 2) вибір каналу; 3) кодування; 4) передача; 5) декодування; 6) обробка та інтерпретація отриманої інформації 7) забезпечення зворотного зв'язку.

Зміст повідомлення складається з чотирьох елементів: змісту; самовиявлення; ставлення відправника до отримувача; заклику.

Вплив соціальних стереотипів на сприйняття має назву *«ефекта ореолу»*, який часто призводить до помилок у формуванні першого враження. Помилки сприйняття спричиняються також *фактором переваги, фактором привабливості та фактором «відношення до нас»*.

Розрізняються два способи слухання: *пасивне і активне*. Пасивне слухання є доречним в ситуації, коли співрозмовник хоче висловити те, що його турбує, або коли він знаходиться у стані афекту. **Активне (рефлексивне) слухання** вимагає діалогу.

Існують три типи бар'єрів спілкування – особистісні, фізичні й семантичні.

Невід'ємним аспектом спілкування є **взаємодія** або **інтерація**.

Сприйняття та розуміння один одного відбувається на підставі таких психологічних механізмів, як ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Вербальні (словесні) засоби спілкування – це засоби мови, усе те, що знаходить вираз у словах. Успішність спілкування значною мірою залежить і від уміння ставити запитання.

Рекомендації щодо ефективного спілкування: уважно слухайте співбесідника, підтримуйте його, виявляйте інтерес до співрозмовника, не сперечайтесь, будьте витримані, ставте питання по суті,

Для налагодження ефективних міжособистісних стосунків необхідно добре володіти **невербальними засобами спілкування**. Серед невербальних комунікативних засобів виділяють такі: 1) кінесика (рухи тіла); 2) вокаліка (паралінгвістика), акустичні особливості голосу; 3) Фізикатика (фізичні характеристики): форми тіла, його розміри, колір волосся тощо; 4) гаптика (такесика): доторкування, рукостискання, поплескування, обійми тощо; 5) проксеміка (просторове розташування); 6) хрономіка (фактор часу); 7) артефакти (одяг, прикраси, косметика); 8. ольфактика (запахи): парфуми, дезодоранти, аромати рослин, квітів, ферамони; 9) естетика (музика, колір).

Спілкування В Інтернет має такі **особливості**, як добровільність, анонімність, більша свобода висловлювань, розширені можливості рольової самореалізації, ускладненість передачі емоцій та інші. **Обмеження** спілкування в Мережі Інтернет: ускладнена невербальна взаємодія співбесідників (інтонації, міміка, жести, доторкування, обійми тощо), **ускладнена передача емоцій**.

Спілкування в Інтернет можна звести до таких основних типів: ділове (включаючи навчальне), неформальне та ігрове. Для цього використовуються різноманітні засоби: електронна пошта, чати, Skype, форуми, вебінари, мережеві відеоконференції, блоги, соціальні мережі тощо.

Стосунки під час спілкування в Інтернет регулюються **правилами**

поведінки, система яких отримала назву **нетикет**. Складаючи текст повідомлення слід поставити себе на місце адресата і оцінити можливу реакцію. Слід уникати будь-яких порівнянь, узагальнень і висловів, які можуть сприйматися неоднозначно.

Слід бути тактовним і стриманим: уникати розмов про власні проблеми і утримуватися від чуттєвих оцінок і порівнянь. Не варто поширювати плітки та неперевірену інформацію. **Відповідати** на повідомлення **відразу** (так швидко як це можливо). Зосередитися на обговорюваній проблемі, і в **не переходити на особистість**. Поважати право опонентів на власну думку. Писати і говорити **грамотно, коротко і ясно**.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттям «спілкування», «культура спілкування», «комунікації».
2. На конкретному прикладі поясніть процес комунікації та його значення в житті людини.
3. Назвіть основні елементи ефективного спілкування.
4. Охарактеризуйте поняття бар'єрів у процесі комунікації.
5. Розкрийте основні чинники, які впливають на сприйняття і розуміння співрозмовників. Охарактеризуйте їх.
6. У чому полягають відмінності сприйняття, коли спілкування відбувається вперше і тривалого спілкування?
7. Як ви розумієте «пасивне» та «активне» слухання.
8. Які різновиди запитань використовуються у комунікаційному процесі. Охарактеризуйте їх.
9. Назвіть та охарактеризуйте психологічні механізми на підставі яких відбувається сприйняття та розуміння один одного.

10. Дайте визначення поняттям «ідентифікація», «емпатія», «рефлексія». Яку роль вони відіграють у спілкуванні?
11. Охарактеризуйте вербальні та невербальні комунікації.
12. Які ви знаєте прийоми ефективного переконання?
13. Розкрийте правила поведінки в електронних комунікаціях.

Завдання до самостійної роботи

1. Підготуйте самопортрет візуальних проявів. Опишіть найбільш характерні для Вас невербальні прояви. Визначте, які з них є для Вас небажаними. Розробіть програму коригування невербальної комунікації.
2. Які типи комунікаційних бар'єрів Ви знаєте? Охарактеризуйте їх. Чи зіштовхувалися Ви коли небудь із комунікаційними бар'єрами?
3. Назвіть різні прийоми подолання комунікаційних бар'єрів і підвищення ефективності комунікації. Подумайте, з якими іншими бар'єрами комунікації Ви можете зіштовхнутися? Як їх переборювати?
4. Проведіть дослідження думок студентів щодо власної поведінки та особливостей характеру, що впливають на взаємини з батьками (рідними), однокурсниками та викладачами.
5. Вивчить думки студентів щодо поведінки та особливостей характеру інших людей найближчого соціального оточення (батьків, рідних, однокурсників та викладачів), що спричиняють бар'єри у налагодженні з ними сприятливих взаємин.
6. Опишіть значущі події у своєму житті, що змінили ваше ставлення до інших людей у найближчому соціальному оточенні.
7. Підготуйте реферат-дос'є на тему: «Психологія спілкування у міжособистісних стосунках».

8. Використовуючи матеріали художньої літератури, кінофільмів або реального життя описати ситуацію (випадок) на тему культури міжособистісного спілкування.

9. Працюючи з довідковою літературою, дайте визначення понять: «спілкування», «комунікація», «елементи комунікаційного процесу», «фази комунікаційного процесу», «бар'єри спілкування», «інтеракція», «ідентифікація», «емпатія», «рефлексія», «пасивне слухання», «активне слухання», «вербальне спілкування», «невербальне спілкування». Якщо різні джерела інформації дають відмінні визначення поняття, слід наводити кілька визначень даного слова. Після поняття та його визначення потрібно зробити посилання на джерело. Оформити словник у вигляді таблиці:

| № пп | Поняття (категорія) | Визначення поняття | Джерело (вказати сторінку) |
|------|---------------------|--------------------|----------------------------|
| | | | |

ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 2

НАВЧАЛЬНІ ТЕСТИ:

Виберіть правильний варіант відповіді.

1. Складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що спричиняється людськими потребами в спільній діяльності – це:

- А) спілкування;
- Б) взаєморозуміння;
- В) емпатія;
- Г) немає правильної відповіді.

2. Найпростіша модель процесу комунікації має такі елементи:

- А) відправник, повідомлення, отримувач, зворотній зв'язок;
- Б) відправник, повідомлення, отримувач;
- В) відправник, повідомлення, зворотній зв'язок;
- Г) повідомлення, отримувач, зворотній зв'язок;

3. Комунікаційний процес має такі фази:

А) формування ідеї, вибір каналу, кодування, передача, декодування, обробка та інтерпретація отриманої інформації, забезпечення зворотного зв'язку;

Б) вибір каналу, кодування, передача, декодування, обробка та інтерпретація отриманої інформації, забезпечення зворотного зв'язку;

В) формування ідеї, вибір каналу, кодування, передача, декодування, обробка та інтерпретація отриманої інформації;

Г) формування ідеї, кодування, передача, декодування, обробка та інтерпретація отриманої інформації, забезпечення зворотного зв'язку;

4. У якому столітті вчені почали займатися вивченням спілкування:

- А) у XX ст.;
- Б) у VII ст.;
- В) у XIX ст.;
- Г) у XVIII ст.;

5. Інтерація, це:

- А) взаємодія у спілкуванні;
- Б) зв'язок, обмін інформацією;
- В) спроможність відчувати;
- Г) взаєморозуміння;

6. Яке з перерахованих понять не є базовим елементом комунікації:

- А) повідомлення;
- Б) телеграма;
- В) відправник;
- Г) одержувач.

7. Процес обміну інформацією між двома і більше суб'єктами називається:

- А) комунікацією;
- Б) інтеракцією;
- В) трансляцією;
- Г) перцепцією.

8. Розрізняють такі способи слухання:

- А) пасивне;
- Б) активне;
- В) професійне;
- Г) відповіді А), Б), правильні

9. Існують такі типи бар'єрів у спілкуванні:

- А) особистісні;
- Б) фізичні;
- В) семантичні;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

10. Сприйняття та розуміння один одного відбувається на підставі таких психологічних механізмів:

- А) ідентифікація;
- Б) емпатія;
- В) рефлексія;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

11. Спосіб сприйняття, коли спілкуючись людина намагається сподобатися партнеру, ставлячи себе на його місце і прагнучи зрозуміти, як би вона вчинила на його місці в тій або іншій ситуації:

- А) ідентифікація;
- Б) емпатія;
- В) рефлексія;
- Г) не має правильної відповіді.

12. Сприйняття, яке відбувається на рівні емоцій, коли проблема партнера по спілкуванню знаходить відгук в нашій душі:

- А) емпатія;
- Б) ідентифікація;
- В) рефлексія;
- Г) не має правильної відповіді.

13. Процес сприйняття, який можна пояснити такою формулою віддзеркалення: «Я знаю, що ти знаєш, що я знаю ...» називається:

- А) рефлексія;
- Б) ідентифікація;
- В) емпатія;
- Г) не має правильної відповіді.

14. Питання, що передбачають однозначну відповідь «так» або «ні» називаються:

- А) «закриті» питання;
- Б) «відкриті» питання;
- В) підтверджуючими;
- Г) заключними.

15. Питання, коли висловлювання партнера повторюється у формі запитання, для того, щоб спонукати його до більш детального викладу справи або до пошуку іншого погляду на ті ж самі події називаються:

- А) «віддзеркалені» питання;
- Б) «закриті» питання;
- В) підтверджуючими;
- Г) заключними.

16. Питання, на які неможна відповісти лише «так» чи «ні», а також потребують додаткового пояснення, називаються:

- А) «відкриті» питання;
- Б) «закриті» питання;
- В) підтверджуючими;
- Г) заключними.

17. Іноді виникає необхідність привернути увагу співбесідника до іншої проблеми. Тоді використовуються:

- А) переломні питання;
- Б) «віддзеркалені» питання;
- В) «закриті» питання;
- Г) заключні питання.

18. У «запитанні на розуміння» варто використовувати таке формулювання:

- А) «чи правильно я Вас зрозумів»;
- Б) «уточніть, будь ласка»;
- В) «що Ви з цього приводу думаєте»;
- Г) «повідомте, будь ласка, додатково»;

19. У «запитанні на розвиток» варто використовувати таке формулювання:

- А) «повідомте, будь ласка, додатково»;
- Б) «уточніть, будь ласка»;
- В) «що Ви з цього приводу думаєте»;
- Г) «чи правильно я Вас зрозумів».

20. Яке запитання не вимагає відповіді?

- А) риторичне запитання;
- Б) запитання на розвиток;
- В) запитання на відношення
- Г) запитання на уточнення

21. Питання, що завжди відкриті, торкаються конкретного предмету, у відповідях на них повідомляють певні відомості («Чи не могли б ви надати мені інформацію про...»), називаються:

- А) інформаційні питання;
- Б) питання для орієнтації;
- В) ознайомлюючі питання;
- Г) альтернативні питання.

22. Питання, що задають для того, щоб прийти до взаєморозуміння («Ви напевне, теж раді тому, що...?»)

- А) підтверджувальні питання;
- Б) питання для орієнтації;
- В) зустрічні питання;
- Г) направляючі питання

23. Питання, що використовуються для привернення уваги, прояву зацікавленості («Сьогодні ми розглянемо такі питання?»), називаються:

- А) вступні питання;
- Б) завершальні питання;
- В) провокаційні питання;
- Г) альтернативні питання.

24. Невербальні комунікації, здійснювані за допомогою тілесних рухів називаються:

- А) кінесика;

- Б) фізикатика;
- В) проксеміка;
- Г) хрономіка.

25. Вплив фізичних властивостей людини на процес комунікації називається:

- А) фізикатика;
- Б) кінесика;
- В) проксеміка;
- Г) хрономіка.

26. Доторкування, рукостискання, поплескування, обійми, поцілунки тощо у процес комунікації називається:

- А) гаптика;
- Б) фізикатика;
- В) проксеміка;
- Г) хрономіка.

27. Способи структурування часу в комунікаційному процесі називається:

- А) хрономіка;
- Б) фізикатика;
- В) проксеміка;
- Г) гаптика;

28. Галузь психології невербальної поведінки, що займається вивченням природних і штучних запахів, носієм яких є людина називається:

- А) ольфакторика;
- Б) фізикатика;
- В) проксеміка;
- Г) хрономіка.

29. 3 функціональні зони жестів оратора включають:

- А) побач, почуй, відчуй;
- Б) перекажи, почуй, відчуй;
- В) побач, піди, відчуй;
- Г) побач, почуй, розкажи.

30. До прийомів ефективного переконання належать:

- А) Правило Гомера;
- Б) Правило Сократа;
- В) Правило Паскаля;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

МАТЕРІАЛИ ДЛЯ РОЗДУМІВ

Проаналізуйте наступні судження про культуру спілкування.

Чому вони так думали ?

Багато говорити і багато сказати не є те саме. (Софокл)

Багато з тих, хто здійснює найганебніші вчинки, говорить про чудові речі. (Демокрит)

Дефіцит спілкування привів до того, що воно з роскоші перетворилося на предмет першої необхідності. (С. Лузан)

Для одних форма спілкування – діалог, для інших – монолог. (І. Шевельов).

Досвід занадто часто доводить нам те, що люди ні над чим так мало не владні, як над мовою своєю. (Б. Спіноза)

Є три помилки у спілкуванні людей: перша – це бажання говорити перш, ніж потрібно; друга – соромязливість, не говорити коли це потрібно; третя – говорити не спостерігаючи за вашим слухачем. (Конфуцій)

Єдина відома мені розкіш – це розкіш людського спілкування. (А. Сент-Екзюпері)

Зовнішність і манери більш виразні, ніж слова. (С. Річардсон)

Із слів людини можна лише припустити, якою вона хоче здаватися, але якою вона є насправді, доводиться вгадувати за її мімікою та жестикуляцією при висловлюванні, – тобто за мимовільними рухами. (Ф. Шиллер)

Найцініший талант – ніколи не говорити двох слів, коли достатньо одного (Т. Джеферсон).

Не слухати – це не тільки відсутність ввічливості, а й ознака зневаги ... Ніщо так не окупається у спілкуванні з людьми, як милостиня уваги ... (О. Бальзак)

Ніжними словами і добротою можна на волосинці вести слона. (Сааді)

Потрібно говорити голосно, щоб тебе почули. Потрібно говорити тихо, щоб тебе послухали. (П. Клодель)

Руки всього тіла допомагають оратору, але руки говорять самі (Квінтіліан).

Сказати – не означає бути почутим, почути – не означає зрозуміти, зрозуміти – не означає погодитися, погодитися – не означає виконувати. (К. Лоренц).

Слово дійсно є найсильнішим з наркотиків, застосовуваних людством. (Р. Кіплінг)

Справи брешуть голосніше, ніж слова. (К. Уеллс).

Той істинний мудрець, хто багато чого вміє сказати коротко і ясно. (Арістофан)

У звучанні голосу, в очах і в усьому образі промовця укладено не менше красномовства, ніж у виборі слів (Ф. Ларошфуко).

Убитих словом, добивають мовчанням. (В. Шекспір)

Якщо я зможу говорити лише 10 хвилин, то на підготовку мені потрібен тиждень. Якщо в моєму розпорядженні буде година, то мені потрібно два дні. Якщо ж час мого виступу не обмежено, то я можу почати хоч зараз (Д. Ейзенхауер).

Розкрийте зміст прислів'їв та приказок щодо культури спілкування.

Від теплого слова і лід розмерзає.

Гостре словечко коле сердечко.

Краще багато знати, ніж багато говорити.

Краще горбатий, ніж язикатий.

Лагідне слово і залізні двері відчиняє.

Менше говори – більше вчуєш.

Мовчанка гнів гасить.

Різниця між компліментами і ліками в тому, що перші можна без будь-якої небезпеки відпустити в збільшеній дозі, найслабкіші пацієнти приймають їх більше дози, і ніколи не скаржаться.

Розумний той, хто не соромиться інших питати, коли в чомусь вагається.

Треба знати, що і де сказати.

Умієш говорити – умій слухати.

Умій вчасно сказати і вчасно замовкнути.

У мудрої людини довгі вуха та короткий язик.

Хто каже до ладу, то віхо накставляй, а хто без ладу, то теж не затикай.

Якщо кажеш, не бійся, а якщо боїшся, не кажи.

Нижче наведено притчі, байки, анекдоти, вірші. Проаналізуйте їх щодо розкриття змісту поняття культури спілкування.

Яке просте, яке безцінне
Те спілкування швидкоплинне,
Як відчуваєш, що душею
Благоговієш ти своєю
Від жесту, погляду, від фрази,
Коли слова немов алмази
Дорогоцінними рядами,
Як перли стеляться між нами.
Спілкуймося, люди, час іде
Нехай між нас не пропаде
Бажання просто спілкуватись
Словами в просторі єднатись.

Чому важливо вміти слухати

У давні часи якийсь цар відправив гінця до правителя сусідніх земель. Гонець запізнився і, поспішно увійшовши до тронної зали, задихаючись після бігу, почав викладати доручення свого владика:

- Мій пан ... повелів вам сказати, щоб ви дали йому ... блакитного коня з чорним хвостом ... а якщо ви не дасте такого коня, то ...

- Не бажаю більше слухати! – Перебив цар захеканого гінця.

- Передай своєму цареві, що немає в мене такого коня, а якби був, то ...

Тут він запнувся, а гонець, почувши ці слова від царя, злякався, вибіг з палацу, скочив на свого коня і помчав назад – передавати своєму цареві зухвалу відповідь. Коли його пан вислухав таке донесення, то страшенно розсердився і оголосив сусідньому царству війну. Довго тривала вона і дорого обійшлася обом сторонам, багато крові було пролито, багато земель спустошено ...

Нарешті обидва царя, виснаживши скарбницю і війська, погодились на перемир'я, щоб обговорити свої претензії один до одного.

Коли вони приступили до переговорів, другий цар запитав першого:

- Що ти хотів сказати своєю фразою «Дай мені блакитного коня з чорним хвостом, а якщо не даси, то ... »?

- «... надішли коня іншої масті ». А ти що хотів сказати своєю відповіддю «Немає в мене такого коня, а якби був, то ... »?

- «... Неодмінно послав би його в подарунок моєму доброму сусідові». Ось і все.

«Четверо і тлумач»

Чотири чоловіки отримали монету.

Перший був персом. Він сказав: «Я куплю на це ангур».

Другий був арабом. Він сказав: «Ні, я хочу інаба».

Третій був турком. Він сказав: «Я не хочу інаба. Я хочу родзинки».

Четвертий був греком. Він сказав: «Я хочу стафил».

Не зрозумівши, що саме інші мають на увазі, вони побилися.

У них була інформація, але не було знання. Якби поруч була досвідчена людина, вона могла би примирити їх сказавши: «Я можу задовольнити кожного з вас однією і тією монетою. Якщо ви чесно довіритесь мені, одна ваша монета стане як чотири, і четверо тих, що сваряться, стануть як одне ціле». Такий чоловік знав би, що кожен своєю мовою хотів одного і того ж – винограду».

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 2

1. Атватер И. Я Вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. – М.: Книга по Требованию, 2013. – 110 с.

2. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих отношений. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы. – М.: ЭКСМО, 2015. – 560 с.
3. Библиотечні блоги [Електронний ресурс] // Бібліоміст. – Режим доступу: <http://www.bibliomist.org/ua/resursi/bibliotechni-blogi>. – Загол. з екрану.
4. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 200 с.
5. Добрович А. Б. Общение: наука и искусство. – М.: Знание, 1978. – 144 с.
6. Егидес А. Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми /А.Егидес. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. –186 с.
7. Ефективна комунікація: методичний посібник / Укл. Шевчук С.П., Шевчук О.С. – Миколаїв, 2013. – 22 с.
8. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с..
9. Куницына В.Н. Межличностное общение / В.Н. Куницына. – СПб: Питер, 2010. – 544 с.
10. Література, варта уваги [Електронний ресурс] // LiveJournal. – Режим доступу: <http://literatura-ua.livejournal.com/profile>. – Загол. з екрану.
11. Моль А. Социодинамика культуры / А. Моль. – М.: Прогресс, 1973. – 380 с.
12. Мясищев В.Н. Психология отношений. – М.: Издательство Институт практической психологии, Воронеж: Издательство НПО МОДЭК, 1998. – 368 с.
13. О блоге [Електронний ресурс] // Народный блоггер. – Режим доступу: <http://blogger.com.ua/about>. – Загол. з екрану.

14. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений / Н.Н. Обозов. – К., 1990. – 192 с.
15. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. – М.: Экономика, 1990. – 112 с.
16. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. – М.: Эксмо, 2003. – 272 с.
17. Поваляева М.А. Невербальные средства общения / М.А. Поваляева. – М., 2004. – 352 с.
18. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування / Я. Радевич-Винницький. – К.: Знання, 2006. – 240 с.
19. Сайтарли І.А. Культура міжособистісних стосунків / І.А. Сайтарли. – К.: Альмаматер, 2007. – 358 с.
20. Ситарам К., Когделл Р. Основы межкультурной коммуникации // Человек. – 1992. – № 2–5. – С. 51-64.
21. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування / І.М. Цимбалюк. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 220 с.
22. Яковлев И. П. Невербальные коды и языки. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/neverbalnye_kody_jazyki/. – Загол. з екрану
23. Microsoft Blogfest 2011: Звіт про українську блогосферу [Електронний ресурс] // Twitter.in.ua. – Режим доступа: <http://twitter.in.ua>. – Загол. з екрану.

РОЗДІЛ 3. КУЛЬТУРА СТОСУНКІВ У СІМ'Ї



Сім'я – це кристал суспільства.

В. Гюго

- 3.1. Концептуальні засади сімейних стосунків.
- 3.2. Етика і культура стосунків у сучасній сім'ї.
- 3.3. Конфлікти у сім'ї та стратегії їх подолання.
- 3.4. Етикет міжособистісних стосунків у сім'ї.

Після вивчення розділу студент отримає наступні компетентності:

- розуміння концептуальних засад сімейних стосунків;
- здатність виокремлювати складові культури сімейних стосунків;
- вміння дотримуватися ефективної поведінки в ситуації сімейного конфлікту;
- знання правил етикету міжособистісних стосунків у сім'ї в різних ситуаціях.

Ключові поняття: сім'я, шлюб, родинні стосунки, полігамія, нуклеарна сім'я, елементарна сім'я, неповна сім'я, розширена сім'я, інфертильна сім'я, малодітна сім'я, багатодітна сім'я, життєвий цикл сім'ї, домінування в сім'ї, відносини партнерства і співдружності.

3.1. Концептуальні засади сімейних стосунків

Aestas non semper durabit: condite nidos
(«Літо не вічне: будуйте гнізда»)

Латинський афоризм

Традиційно сім'я вважається осередком суспільства і держави. Одночасно сім'я виступає первинною групою, з якою пов'язане життя кожної людини. В системі соціальних стосунків сім'я розглядається як соціальний інститут, що виконує важливі соціальні функції. Починаючи з середини 1960-х рр. в розвинених країнах Заходу, а в останні десятиліття і в Східній Європі все відчутніше стали виявлятися зміни у традиційних сімейних стосунках. Офіційні статистичні дані свідчать про стійкі тенденції до зменшення чисельності шлюбів, їх «старіння», падіння народжуваності, переважання малодітних сімей, збільшення не зареєстрованих шлюбів, поширення добровільної бездітності. Виникають альтернативні форми шлюбу, такі як візитний або гостьовий шлюб, відкритий та пробний шлюб, конкубінат⁶ та інші, які розглянемо далі. Разом з тим, незмінним залишається ставлення до сім'ї як однієї з найважливіших цінностей сучасного суспільства.

Дослідження, проведені в рамках проекту ДЄЦ⁷ групою європейських вчених довели, що сім'я неодмінно займає перше місце серед таких цінностей, як робота, друзі, вільний час, політика та релігія. Домінування сім'ї у системі цінностей пояснюється тим, що доля кожної людини тим чи іншим чином пов'язана з сім'єю. Враховуючи визначну роль сім'ї у формуванні особистості важливо розглянути концептуальні

⁶ Конкубінат (лат. concubinatus, від лат. con – разом, і лат. cubare – лежати) – стабільний зв'язок одруженого чоловіка і формально незаміжньої жінки-конкубіни, що має від нього визнаних ним дітей і отримує матеріальну підтримку.

⁷ ДЄЦ (дослідження європейських цінностей) – дослідницький проект групи вчених, яка з 1978 по 2000 рр. проводила дослідження у 33 країнах Європи з метою з'ясувати, які цінності домінують серед громадян європейських країн.

питання сімейних стосунків детальніше. Перш за все це стосується таких понять, як сім'я, кривність (родинні зв'язки), шлюб, сімейні стосунки.

Серед чисельних дефініцій зупинимось на класичному визначенні цих понять Ентоні Гідденсом⁸. «Сім'я – це група людей, пов'язаних прямими родинними відносинами, дорослі члени якої приймають на себе зобов'язання по догляду за дітьми».

«Шлюб можна визначити як сексуальний союз двох дорослих осіб, що отримав визнання і схвалення з боку суспільства. Індивіди, які вступили в шлюб, стають родичами один одному, але їх шлюбні зобов'язання пов'язують родинними зв'язками набагато більш широке коло людей. При укладенні шлюбу батьки, брати, сестри та інші кривні родичі з одного боку стають родичами протилежної сторони» [6, с. 275].

У контексті даних визначень **родинними стосунками** вважаються відносини, що виникають при укладенні шлюбу або є наслідком кривного зв'язку між особами (батьки, матері, діти, бабусі, дідусі та інші члени родини). У психологічному значенні саме родинні стосунки є вирішальним критерієм для визначення сім'ї як малої групи. Так, німецький психолог Клаус Шнеевінд (Klaus Schneewind) вважає сім'єю сукупність індивідів, що задовольняє чотирьом критеріям: 1) психічна, духовна і емоційна близькість її членів; 2) просторова і часова обмеженість; 3) закритість, міжособистісна інтимність; 4) тривалість відносин, відповідальність один за одного, обов'язок один перед одним. [35, с. 10-11]. Зауважимо, що три критерії (крім просторової та часової обмеженості) по суті характеризують міжособистісні стосунки.

Цікаво, що в різні історичні етапи критерії визначення сім'ї були досить неоднозначним. *Наприклад*, у Франції «в поняття сім'ї входила

⁸ Ентоні Гідденс (н. 18.01.1936 р.) – відомий англійський соціолог, автор 34 книг виданих на 29 мовах. У 2007 році посів п'яте місце в списку найбільш цитованих вчених в гуманітарних науках.

група осіб, що замикаються на ніч за одним замком», а російська земська статистика при проведенні подвірних переписів визначала сім'ю за кількістю їдців, виходячи з того, що «за уявленням селян, в поняття сім'ї входить коло осіб, які постійно харчуються за одним столом або тих, що їли з одного горщика» [24, с. 36].

Оскільки культура сімейних стосунків значною мірою залежить від типу сім'ї далі розглянемо це питання детальніше.

Залежно від форми шлюбу виділяють моногамну і полігамну сім'ю. Моногамію розуміють як шлюб двох партнерів. **Полігамія** – шлюб, який передбачає наявність кількох партнерів у шлюбі. Існують такі форми полігамного шлюбу: **груповий**, коли кілька чоловіків і кілька жінок одночасно перебувають у подружніх стосунках (цей вид шлюбу існує на Маркізьких островах); **поліандрія**, коли одна жінка має кількох чоловіків одночасно – форма, що має місце в Південних штатах Індії, на Тибеті; **полігінія** – шлюб одного чоловіка з кількома жінками – найбільш поширена у мусульманських країнах.

Цікаві факти. *Найбільша родина в світі живе в Індії. Ціона Чана (Ziona Chana) – 67-річний володар рекорду Гіннеса є головою найбільшої в світі сім'ї, з 39 дружинами, 94 дітьми, 14 невістками та 33 онуками, які живуть усі під одним дахом 100-кімнатного будинку. Чотириповерховий будинок розташований на одному з пагорбів села Бактванг, індійського штату Мізорам, розташованого в гористій місцевості. Примітно, що незважаючи на такий статус, Ціона Чана не претендує ні на які пільги від держави. За словами глави сімейства, він щасливий очолювати таку велику сім'ю. У будинку панує практично військовий режим. Найстарша жінка Затіангі, є керуючою і дає рознарядки іншим дружинам, хто і чим сьогодні займається. У сім'ї Ціон Чани є власна школа, дитячий майданчик, столярні майстерні, свинарник, птахоферма і город. Для одного вечері всієї родини знадобиться не менше 30 курей, 60 кг картоплі і 90 кг рису (рис. 3.1).*

Джерело: Самая большая семья в мире живет в Индии. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://re-actor.net/guinness-world-records/7733-the-world-largest-family.html>



Рис. 3.1. Найбільша родина в світі живе в Індії

Залежно від структури родинних зв'язків розрізняють:

- **нуклеарну** (від лат. nucleus – ядро) або просту сім'ю, що складається з батьків (одного із батьків) з неповнолітніми дітьми або без дітей;
- **елементарну** (сім'я з трьох членів: чоловік, дружина і дитина); **повну** сім'ю, у складі якої є обоє батьків і хоча б одна дитина;
- **неповну** сім'ю (складається з дітей і лише з одного із батьків) або з шлюбної пари без дітей;
- **розширену** (складну) сім'ю, до якою входять два і більше покоління сімей (шлюбна пара, діти і родичі – бабусі, дідусі, сестри, брати і т.д.). Такий вид сім'ї може складатися з кількох споріднених шлюбних пар, які об'єднуються для спільного ведення домашнього господарства. (Нечуй-Левицький «Кайдашева сім'я»).

Слід також виділити такий критерій як розмір сім'ї, тобто число її членів. **За кількістю дітей виділяють:**

- **інфертильні (бездітні) сім'ї;**
- **малодітні сім'ї** – не більше 2 дітей (недостатньо для забезпечення природного приросту);
- **середньодітні сім'ї** – 3-4 дитини (достатня кількість для приросту населення);
- **багатодітні сім'ї** – 5 і більше дітей (набагато більше, ніж потрібно для забезпечення природного приросту).

Залежно від місця проживання подружжя існують такі види сімей:

- **патрилокальні** – молоді живуть на одній території у сім'ї батьків чоловіка;
- **матрилокальні** – молоді живуть на одній території у сім'ї батьків дружини;
- **неолокальні** – молода сім'я живе окремо від батьків.

За місцем положення людини виділяється:

- **батьківська сім'я** – сім'я, у якій народився індивід (родина наших батьків)
- **репродуктивна сім'я** – родина, яка створюється при укладенні індивідом шлюбу або народження у нього дітей.

На основі типу родинної влади розрізняють:

- **матріархальні сім'ї**, в яких влада належить жінці;
- **патріархальні сім'ї** (на чолі стоїть чоловік);
- **егалітарні, або демократичні, сім'ї**, в яких влада розподіляється між подружжям за принципом статусної рівності.

Види сімей **залежно від способів вибору сімейного партнера** розподіляються на:

- **ендогамні**, тобто такі, що передбачають укладення шлюбу між представниками однієї і тієї ж групи (клану, племені тощо);

- **екзогамні**, де шлюб всередині певної вузької групи людей (наприклад, між близькими родичами, членами одного клану, племені тощо) забороняється.

Сім'ї розрізняють залежно **від відносин між батьками і дітьми**:

- сім'я, у якій батьки проживають з рідними дітьми і до вступу в шлюб інших дітей у них не було;

- сім'я, в якій хоча б у одного з батьків вже були діти до вступу в даний шлюб, ці діти можуть проживати як у цій, так і в іншій сім'я (зведена сім'я);

- сім'я, в якій діти усиновлені (прийомна сім'я).

Залежно від статі партнерів сім'я може бути **різностатевою** («традиційна» сім'я, утворена одним чоловіком і однією жінкою) і **одностатевою** (сім'я, утворена двома особами однієї статі: двома чоловіками або двома жінками).

Протягом останніх десятиліть у розвинених країнах Заходу, а з недавнього часу і в Україні, спостерігаються процеси трансформації сім'ї як соціального інституту, набувають поширення **альтернативні форми шлюбу** і способів життя, такі як незареєстровані шлюби, годвін-шлюби, конкубат, серійна моногамія, відкриті шлюби, сімейні комуни, віргінальні шлюби та інші. Далі розглянемо детальніше деякі з них.

Незареєстровані шлюби є досить поширеними у сучасному суспільстві. Вони відрізняються від звичайних лише тим, що не мають офіційної реєстрації. За статистичними даними майже половина громадян віком від 26 до 36 років віддають перевагу проживанню чоловіка і жінки однією сім'єю у так званому «цивільному шлюбі», який має юридичне визначення як **«конкубат»** (лат. concubinatus – від con – разом і cubo -

лежу, співмешкаю). У Сімейному Кодексі України надається тлумачення конкубінату як проживання однією сім'єю жінки та чоловіка, які не перебувають у шлюбі між собою або в будь-якому іншому шлюбі. В Західній Європі через зростаючу фемінізацію статевого складу суспільства конкубінат має тенденцію до зростання.

В Європі набуває поширення **сезонний або тимчасовий шлюб**, сутність якого полягає в укладенні угоди про шлюб на певний часовий термін (від одного до трьох років), після закінчення якого сімейні стосунки автоматично припиняється.

Годвін-шлюби («візитні шлюби», «гостьові шлюби») передбачають офіційно зареєстрований шлюб, перебуваючи в якому подружжя віддає перевагу роздільному проживанню і відсутності спільного господарства та побуту. Назва цієї форми сім'ї походить від імені англійського вченого У. Годвіна, який вважав, що спільне проживання у традиційній сім'ї перешкоджає особистісному розвитку подружжя, задоволенню їх особистих потреб, інтересів і схильностей. Годвін-шлюби досить поширені серед ділових людей і представників вільних професій.

До альтернативних сімейних стосунків відноситься **поліаморія** (грец. πολύς – численний і лат. amor – любов), тобто множинні любовні відносини однієї людини з кількома людьми (а також між декількома людьми) одночасно, з дозволу і схвалення всіх учасників цих стосунків. Такі відносини поєднують трьох і більше учасників, що прагнуть мати довготривалі стосунки, в яких секс може бути лише однією з визначальних сторін, але не обов'язково їх основою. Вирізняються три групи форм поліаморії: групові, відкриті та змішані.

Групові форми засновані на ідеї групової вірності, коли партнери погоджуються не мати любовних і сексуальних відносин поза групою. Різновидами цієї форми відносин є також традиційні форми полігамії:

полігінія (багатоженство) і поліандрія (многочужество), а також груповий шлюб, розглянуті вище.

Відкриті форми поліаморії відрізняються тим, що кожен з учасників відносин може мати множинні сексуальні стосунки з різними людьми, коло яких не обмежується заздалегідь. **Відкритий шлюб** передбачає, що подружжя припускає статеві зв'язки з іншими людьми. Одним із видів поліаморії є свінг, коли одружені і неодружені пари об'єднуються і обмінюються шлюбними партнерами. Слід також назвати сучасні сімейні комуні, більшість яких існує на ідеологічному підґрунті анархізму.

Віргінальний (від лат. *virginalis* – незайманий) шлюб – відрізняється від традиційного тим, що чоловік і дружина в ньому не живуть статевим життям. Крім медичних або вікових існують релігійні або ідеологічні причини платонічних стосунків у шлюбі. В Україні, як і в інших західних країнах поширюється молодіжний рух **асексуалів**. Його прихильники заперечують інтимні стосунки між подружжям.

Незважаючи на таке розмаїття переважна більшість населення України притримується традиційних уявлень про сімейні стосунки. Сім'я як соціальний інститут і як мала група виконує певні **функції**, що відображають історичний характер зв'язку між сім'єю та суспільством, динаміку сімейних стосунків на різних історичних етапах. Під функціями сім'ї слід розуміти зовнішні прояви її властивостей, певні дії щодо реалізації потреб її членів і суспільства. В якості малої групи вона задовольняє особисті потреби людей, в якості соціального інституту – соціально значимі потреби суспільства.

Серед найважливіших традиційних соціальних функцій сім'ї виділяють **репродуктивну функцію**, яка забезпечує біологічне відтворення населення – на рівні суспільства, та задоволення потреби в дітях – на особистісному рівні. Дану функцію важливо розуміти з точки

зору цілісності сексуальної потреби, як єдність продовження роду і любові як вищого почуття подружньої пари. Відносини батьків і дітей, з'єднані коханням, любов'ю і повагою саме і є запорукою реалізації цієї основної функції сім'ї.

На жаль, сучасні суспільні тенденції свідчать про загрозу непорушним традиціям нашого суспільства, коли сім'я трактується як найбільше благо, одна з найголовніших життєвих цінностей людини. Статистичні дані свідчать, що з 1991 р. по 2010 р. кількість бездітних сімей в Україні зросла з 55,8% до 62,2%. У сім'ях з дітьми за цей період зменшилася кількість дітей. Кількість сімей з трьома і більше дітей зменшилась з 5,7% до 3%, з двома дітьми – з 34,3% до 23,5%, натомість частина сімей з однією дитиною зросла з 60,0% до 73,5% [25].

Шлюбні відносини в Україні характеризуються крайньою нестабільністю, рівень розлучень дуже високий: Україна є одним із лідерів в Європі за кількістю розлучень на 1000 жителів. Щорічно розпадається понад 60% українських сімей [12]. Одним із шляхів зміцнення сім'ї є формування культури міжособистісних стосунків у подружжя та інших членів родини.

Тісно з репродуктивною пов'язана **виховна функція** сім'ї, яка полягає у первинній соціалізації дітей, їх вихованні, задоволенні потреб у контактах з дітьми, самореалізації в дітях. [8]. Сімейне виховання є незамінним оскільки засновується на батьківській любові до дітей, що викликає відповідні почуття дітей до батьків. У сім'ї діти отримують первинні побутові та трудові навички, засвоюють сімейні, національні та загальнолюдські культурні цінності, вчаться налагоджувати і підтримувати дружні міжособистісні стосунки. Однак, виховна роль сім'ї у сучасному суспільстві знижується через надмірну зайнятість батьків, їх недостатню

педагогічну обізнаність, невміння налагоджувати позитивні міжособистісні стосунки з дітьми тощо.

Сім'я як соціальний інститут має **регенеративну** (від лат. *regeneratio* – відродження, відновлення) функцію, яка забезпечує членам родини спадкування прізвища, майна, фамільних коштовностей, соціального становища, певного соціального статусу і тим самим сприяє відтворенню соціальної структури. Спадкування по батьківській лінії означає, що діти беруть прізвище батька, і власність зазвичай переходить по чоловічій лінії. Такі сім'ї називаються **патрілінеальними**. Спадкування по жіночій лінії означає **матрілінеальність** сім'ї.

Однією з традиційних є **господарсько-побутова функція** сім'ї, яка полягає у веденні домашнього господарства і бюджету, організації життя і побуту родини: забезпечення харчування сім'ї, придбання і утримання домашнього майна, одягу, взуття, благоустрій житла, створення домашнього затишку, дотримання правил гігієни тощо.

Поряд з цим сім'я виконує низку інших важливих функцій, серед яких функція **первинного соціального контролю та регулювання** забезпечує регламентацію поведінки членів сім'ї, моральну відповідальність і зобов'язання у стосунках між членами сім'ї; **духовно-моральна** функція сприяє розвитку кожного члена сім'ї як особистості; **рекреаційно-дозвільна** полягає в організації сімейного відпочинку, дозвілля, занять фізичною культурою тощо.

Серед функцій сім'ї особливе значення має **комунікативна** функція. Її особливість полягає в тому, що саме від цієї функції залежить ефективність реалізації інших функцій сімейного життя. У даному разі комунікації слід розглядати у плані культури міжособистісних стосунків, налагодження взаєморозуміння і взаємодії членів сім'ї для виховання дітей, створення комфортного морально-психологічного клімату,

емоційного захисту, співчуття і підтримки, вирішення фінансових, господарських і побутових питань, можливості відпочинку і відновлення фізичних і духовних сил членів сім'ї тощо. Саме розвиток культури міжособистісних стосунків у сім'ї сприяє можливості налагоджувати довірливі та відкриті взаємовідносини між подружжям, батьками та дітьми, здатність вирішувати найскладніші проблеми, що виникають у різних сферах сімейного життя. Детальніше розглянемо ці питання у наступному підрозділі.

Важливим чинником, який впливає на міжособистісні сімейні стосунки є **життєвий цикл сім'ї**, тобто розвиток сім'ї у часі, історія сім'ї, що складається із сімейних подій.

Сімейні події – найбільш значущі для життя сім'ї події, що відбуваються послідовно у хронологічному порядку, суттєво впливають на зміну сімейної структури, відображають повторюваність і спадкоємність поколінь (батьків, дітей та інших членів сім'ї). На кожному етапі відбуваються зміни у стосунках членів сім'ї, обумовлені виникненням у кожного з них нових потреб і мотивів, способів поведінки і діяльності, соціального статусу, стилю спілкування і функціонування сім'ї як малої соціальної групи.

Виділяють **сім основних етапів життєвого циклу сім'ї**: 1) дошлюбний період; 2) укладання шлюбу та фаза без дітей; 3) молода сім'я з маленькими дітьми; 4) сім'я з дітьми-школярами (сім'я середнього віку); 5) сім'я зрілого віку, яку залишають діти; 6) старіюча сім'я; 7) остання фаза життєвого циклу сім'ї. Враховуючи важливість даного питання далі розглянемо зміст основних етапів життєвого циклу сім'ї з точки зору міжособистісних стосунків.

3.2. Формування основ сімейних стосунків у дошлюбний період

*Та людина, яку ти любиш у мені,
звичайно, краща за мене: я не такий. Але
ти люби, і я намагатимусь бути кращим.*

Михайло Пришвін

Створення міцної і щасливої сім'ї значною мірою залежить від **дошлюбного періоду**, зміст якого розкривається через три найважливіші функції.

Перша з них полягає у накопиченні спільних вражень і переживань. Фахівці з питань сім'ї підкреслюють важливість спільності вражень, оскільки саме вони згуртовують закохану пару для майбутнього сімейного життя, щоб разом бути «в горі і в радості, в багатстві і в бідності, у хворобі і в здоров'ї». Без спільних вражень і переживань подружжя прирікає себе на «самотність удвох», коли кожен з них, в різних обставинах звертається не до спільного, а лише до власного досвіду.

Друга функція дошлюбного періоду забезпечує пізнавання один одного і паралельне прийняття та уточнення рішення щодо майбутнього шлюбу. Більш глибоке пізнавання відбувається не тільки на побаченнях, коли закохані разом проводять вільний час. Важливими є візити в сім'ї один одного, під час яких відбувається знайомство з її та його батьками. В такому найближчому оточенні кожен може побачити свого обранця в звичайних для нього чи неї умовах і ситуаціях, в яких виразніше можуть виявлятися якості, значущі для подальших сімейних стосунків (уміння слухати і розуміти іншого, вихованість, розсудливість, поступливість, стриманість, здатність до взаємодії та подолання конфліктів тощо). Дошлюбний період також сприяє налагодженню стосунків з родичами і близькими майбутнього подружжя. У цьому сенсі бажано придивитися до поведінки свого дошлюбного партнера в таких **ситуаціях**.

1. Як він (вона) спілкується зі своїми друзями або подругами (друзі знають давно, а їх тон буде свідчити про шанобливе або зневажливе ставлення; «скажи хто твій друг, і я скажу хто ти»).

2. Які стосунки склалися у нього (неї) на роботі з колегами, з керівництвом.

3. Як він (вона) поводить себе зі своїми батьками та родичами (чи відноситься до них з любов'ю та повагою, або ж виявляє хамство, зневагу).

4. Як він (вона) виявляє себе в труднощах (панікує, ховається, кляне інших або спокійно їх долає) [10].

Перші дві функції відповідають першій фазі дошлюбного періоду (до прийняття парою рішення про вступ у шлюб).

Третя функція властива останньому етапу передшлюбного знайомства. Її зміст полягає у проектуванні майбутнього сімейного життя. Саме в цей період вирішуються важливі питання щодо укладу майбутньої сім'ї, матеріально-побутових умов подружнього життя, стилю і характеру стосунків, обов'язків і відповідальності членів сім'ї, моральної та психологічної підтримки один одного, установки щодо народження і виховання дітей, спілкування з батьківськими сім'ями тощо. Повнота реалізації завдань передшлюбної стадії значною мірою залежить від довіри один до одного і відвертого обговорення своїх очікувань.

Дослідження показують, що в дошлюбних відносинах можуть проявитися наступні **фактори ризику**:

- ідеалізація сімейного життя (як у казці, створення повітряних замків);
- легковажне, безвідповідальне ставлення до шлюбу;
- вимушений шлюб (стимульований іншими членами сім'ї, друзями тощо);

- розбіжність у поглядах (установках) на улаштування сімейного життя (безкомпромісність);

- розбіжність у поглядах на проведення вільного часу.

Також психологи виділяють **сприятливі фактори** створення сім'ї:

- усвідомлення відповідальності за свою сім'ю;
- наявність навичок ведення домашнього господарства;
- благословення (згода) батьків (вони краще знають своїх дітей і що їм необхідно в шлюбі) [9].

Дослідження процесу створення сім'ї засвідчили, що джерелом труднощів у сімейному житті можуть стати особливості вибору партнера, характер дошлюбного залицяння, ухвалення рішення про вступ у шлюб. У цьому сенсі важливо зрозуміти, яким чином проходить процес формування подружньої пари, які чинники впливали на цей процес, у який спосіб здійснювався вибір шлюбного партнера.

Існує ряд наукових концепцій, які пояснюють механізм формування стосунків у процесі шлюбного вибору. Серед них найбільшого поширення і отримали такі, як теорія комплементарних потреб Р.Уінча, теорія «стимул-цінність-роль» Б. Мурстейна, інструментальна теорія Р.Сентерса, «кругова теорія любові» А.Рейса [1; 7; 18; 20].

Соціобіологічна концепція пояснює вибір партнера на основі природних стратегій, що сформувалися в процесі еволюції людства. В процесі еволюції людини перед чоловіками і жінками при виборі партнера стояли різні завдання, внаслідок чого у них сформувалися різні стратегії. Згідно цієї концепції відбір відбувається природно, тому людині не потрібно усвідомлювати психологічні механізми і теорії.

Вагому роль у виборі відіграє **фізична привабливість** партнера, що пояснюється принаймні трьома причинами: естетичне задоволення від гарної зовнішності партнера; престижність (мати красивого партнера

престижніше, ніж некрасивого); стереотипність (більшість людей вважає, красиві люди мають соціально бажані риси особистості, їхнє життя відбувається щасливіше та успішніше у порівнянні із життям непривабливих людей).

Емпіричні дані вказують, що найбільш поширеним є принцип вибору партнера за **схожістю (гомогамністю)**, тобто кожен вибирає партнера, схожого на себе. Якщо обидва партнери мають якісь подібні характеристики, то такі стосунки є гомогамними за цими ознаками. Найчастіше кохання виникає між людьми, які належать до одного соціального класу, мають спільні цінності, погляди, інтереси тощо. Вчені пояснюють цю закономірність тим, що у своєму житті люди частіше знаходять пару у своєму соціальному оточенні [29].

Принцип гомогамності покладений в основу **теорії фільтрів** А. Керкгофа і К. Девіс, згідно якої вибір партнера здійснюється поетапно, як процес послідовного проходження через серію фільтрів, які звужують індивідуальний вибір. На кожному етапі спрацьовує той чи інший фільтр відбору, відсікаючи невідповідних. **Перший фільтр – місце проживання**, – відсіває потенційних партнерів, з якими людина ніколи не зустрінеться. Відбір здійснюється за критерієм **близькості**: чим ближчі індивіди один до одного, тим більш вірогідно, що вони познайомляться й у них виникне прихильність. Близькість дає можливість систематичних і регулярних контактів з обранцем. У більш вигідному становищі як претенденти на укладення шлюбного союзу виявляються колеги по роботі, однокурсники, друзі, залучені в спільну діяльність.

Наступний фільтр включає принцип гомогамності, тобто суб'єкта приваблює зовнішньо приваблива людина, схожа за расою, національністю, релігійною та соціальною приналежністю, віком тощо.

Третя стадія відбору визначається ціннісно-орієнтаційним фільтром, згідно з яким симпатію викликає людина зі схожими цінностями, життєвими переконаннями, світоглядними позиціями і рольовими очікуваннями, зокрема, стосовно сім'ї, установками щодо народження і виховання дітей.

Четвертий фільтр забезпечує відбір за схожістю потреб і мотивацій, що є важливими для зближення та прийняття рішення про укладення шлюбу.

Використання **п'ятого фільтру** визначає соціальну готовність до шлюбу. Як правило, для жінок така готовність настає в 22-23 роки, а у чоловіків – у 27-28 років [16; 26, с. 158].

Крім принципу гомогамності в процесі дошлюбного вибору партнера діє **принцип компліментарності** (доповнення), згідно з яким кожна людина шукає того, від кого чекає максимум задоволення власних потреб. Цей принцип покладений в основу **теорії комплементарних потреб** Р. Уінча. Згідно з цією теорією партнери повинні мати схожі соціальні риси, однак психологічно доповнювати один одного. *Наприклад*, привабливою для владного чоловіка може бути лагідна жінка, а спокійному і м'якому чоловікові подобаються енергійні і прямолінійні жінки [36].

Результати чисельних досліджень свідчать, що дошлюбний період характеризується **комплексом чинників**, від яких у подальшому залежить встановлення міцних і щасливих сімейних стосунків. Як вказують вчені, провідними детермінантами вступу до шлюбу стають духовна близькість, кохання, єдність цінностей та світосприймання [17; 27, с. с.158]. Крім того, сприятливий вплив на успішну адаптацію подружжя в перші роки сімейного життя мають такі дошлюбні чинники, як місце і ситуація знайомства молодих людей; взаємне позитивне перше враження; період

залицання від одного до півтора років; ініціатива шлюбної пропозиції з боку чоловіка; прийняття пропозиції після нетривалого обдумування (до двох тижнів); супровід реєстрації шлюбу весільним торжеством.

Згідно досліджень переважна кількість молодих людей знайомиться у місцях проведення дозвілля, відпочинку, де кожен *намагається виглядати краще*, ніж він або вона є насправді. В ситуації святкової атмосфери, відповідної музики, танців, тобто в умовах карнавалу знайомство і спілкування відбувається під впливом ефекту ореолу, коли люди поводяться і сприймаються зовсім інакше, ніж в звичайних обставинах. Натомість, дослідженнями доведено, що понад 60% благополучних подружніх пар познайомилися на роботі або в навчальному закладі.

Негативно впливають на шлюб такі **чинники**, як випадковий характер знайомства; негативне, амбівалентне та індиферентне перше враження від знайомства. Короткий (до шести місяців) або тривалий (більше трьох років) період залицання також є несприятливими для створення сім'ї. З одного боку, нетривалий час знайомства не дає можливості добре пізнати один одного для прийняття виваженого рішення про шлюб, що у подальшому сімейному житті часто призводить до конфліктів і розлучень. З іншого боку, занадто тривалий період залицання часто призводить до охолодження стосунків. Дослідженнями доведено, що найбільш щасливими є ті сім'ї, в яких дошлюбні стосунки тривали від одного до двох років. Варто нагадати народну мудрість: «Для того, щоб краще пізнати людину треба з'їсти з нею пуд солі» [16].

Одним із **несприятливих чинників** створення міцних сімейних стосунків є пряма або непряма ініціатива укладення шлюбу з боку жінки (перш за все йдеться про вимушений шлюб через вагітність нареченої). Ймовірність розпаду таких шлюбів приблизно в 2 рази вище у порівнянні

з іншими причинами розлучень. Наукове пояснення цього факту полягає в тому, що з нормального життєвого циклу сім'ї випадає найважливіша стадія розвитку стосунків чоловіка і жінки та освоєння ними нових для себе подружніх ролей. Минаючи адаптаційний період така сім'я одразу опиняється в стадії, пов'язаній з народженням і вихованням дитини, а молоде подружжя виявляється неготовим до нових випробувань сімейних стосунків. Молоді люди можуть прагнути до передчасного шлюбу, намагаючись звільнитися від небажаних для них відносин з батьками [23; 28; 34].

Останнім часом у Європі спостерігається **тенденція відкладення шлюбів** до більш старшого віку через необхідність отримати освіту, професію, мати матеріальний достаток, належні житлові умови тощо. Молоді люди можуть уникати вступу в шлюб з причин, які криються всередині їх батьківської сім'ї. За даними емпіричних досліджень пізній вік вступу в шлюб є одним із дошлюбних факторів «ризиків».

На дошлюбних стосунках негативним чином відбивається психологічна та соціокультурна **несумісність молодих людей**. Це відмінності темпераментів і характерів, особистісні розбіжності у ціннісних орієнтаціях, світосприйнятті, віруваннях тощо. Певний тиск на молодих чинить негативне ставлення батьків, рідних, близьких і друзів до даного шлюбу, що може спричинити як не укладення шлюбу, так і проблеми стосунків у подальшому житті молодої сім'ї. [23].

Дошлюбні стосунки часто супроводжуються **ідеалізацією** партнера, що також може негативно позначитися на майбутніх подружніх стосунках. Ідеалізація або перебільшення його або її чеснот і применшення недоліків партнера є одним із **наслідків стереотипізації**, коли на процес сприйняття людини людиною впливають стереотипи, сформовані під впливом минулого власного досвіду та інших джерел (батьки, друзі, мистецтво,

Інтернет, засоби масової інформації тощо). В результаті у молодих людей переважають виключно позитивні стереотипи, коли любовні стосунки і переживання уявляються як найвища цінність, джерело величезної радості, насолоди і щастя. Натомість не беруться до уваги можливі негативні прояви, проблеми і навіть страждання, що можуть бути спричинені стереотипними стосунками.

Слід звернути увагу, що ідеалізація партнера часто є результатом взаємодії молодої пари. Механізм цієї взаємодії можна уявити таким чином. Маємо дошлюбну пару А і В. А бачить В ідеально, тобто замість реального ставить свій образ В. Крім того, А прагне демонструвати В тільки ті свої якості, які повинні подобатися ідеалізованій В. Це, в свою чергу, полегшує для В ідеалізацію А, і вона теж так організовує свою поведінку, щоб підтвердити ідеалізоване враження про себе у А. Простіше кажучи, під час так званого «періоду завоювання», молоді люди прагнуть якнайкраще виглядати, бути доброзичливими, люб'язними, завжди бути у доброму гуморі. За влучним висловом одного психолога молоді люди у цей період «ходять навшпиньки» [15].

Безперечно, у такому взаємовпливі є позитивний момент: ідеалізація партнерів один одним сприяє розвитку їх особистостей, мотивуючи на удосконалення своїх кращих якостей. Зворотний бік ідеалізації – необґрунтовано завищені очікування, що пред'являються до партнера. Кохання має бути спонтанним і природним, інакше після весілля «ідеальні» стосунки часто змінюються на протилежні. Запізніле (після шлюбу) прозріння, усвідомлення того, що реальна людина (чоловік або дружина) не відповідає ідеалізованому образу, призводить до розчарування, охолодження стосунків, конфліктів аж до розриву сімейних відносин.

У дошлюбних стосунках партнери часто припускаються помилок, що негативним чином може відбитися у подальшому сімейному житті. **Перша типова помилка** полягає у перебільшенні ролі зовнішності для пошуку шлюбного партнера. Зовнішність оманлива. Може іноді слід прислухатися до народної мудрості: «На личко як яєчко, а в середині бовтун». Партнер може бути привабливим в сексуальному плані, але для сімейного життя виявиться морально і духовно неспроможним [4].

Друга поширена помилка полягає в тому, що до шлюбу необхідно набратися сексуального досвіду часто міняючи партнерів. Однак досвід стосунків з однією людиною може заважати налагоджувати відносини з іншою. Крім того, часта зміна партнерів (проміскуїтет) створює молодій людині недобрий імідж як ненадійної і легковажної.

Помилковим у дошлюбному знайомстві є намагання одразу **вразити своєю досконалістю**: розумом, красою, багатством, успішністю, вишуканістю, елегантністю... Однак така поведінка може розцінюватися як вихваляння, викликати роздратування і не бажання спілкуватися. В інших випадках, – може відлякувати «менш досконалих» претендентів на знайомство через острах невдачі.

Слід застерегти і ще від однієї помилки, а саме, від **передчасного і недоречного саморозкриття**. Взагалі відвертість і певне саморозкриття людини викликає симпатію до неї. Однак в ситуації, коли співбесідники недостатньо знайомі, надмірна відвертість, особливо стосовно інтимних моментів, може викликати відразу і спричинити припинення стосунків. Подібної помилки припускаються й ті, хто в процесі знайомства розповідають про власні невдачі. Вони створюють собі імідж невдахи, і, цим самим, знижують свої шанси на успіх у стосунках.

Під час дошлюбного знайомства недоречними можуть виявитися коштовні подарунки, оскільки вони формують певні очікування іншої

сторони отримувати їх (подарунки) і після шлюбу. Зниження очікуваного підкріплення, як правило, призводить до розчарування і погіршення сімейних стосунків.

Слід також звернути увагу на **помилкову мотивацію** на сам факт шлюбу. При цьому людина є тільки засобом для виконання заповітної мрії – одружитись. Усі зусилля витрачаються на пошуки «жертви» – того, хто не проти одружитись. Інший випадок – **мотивація на вигідний шлюб**. У даному разі, головним мотивом є пошук партнера, здатного задовольнити заповітне бажання. В різні історичні періоди існував свій образ успішного шлюбу. За радянських часів для жінок вдалим був шлюб із офіцером, капітаном далекого плавання, представником керівної партійної номенклатури. Для чоловіків – шлюб з донькою відомих людей, керівників тощо. Для наших часів – це шлюб з іноземцем, заможною людиною.

Звичайно, найкращим варіантом є **мотивація на сімейне життя** з коханою людиною, коли шлюб укладається за свідомим вибором, враховуючи слабкості й недоліки конкретної людини, з прийняттям особистої відповідальності за власні почуття. Невичерпним джерелом мудрості є народний багатолітній досвід, який свідчить, що навряд чи можна передбачити усі особливості сімейних стосунків. На життєвому шляху як на довгій ниві – усе трапляється. Народне прислів'я радить закоханим до шлюбу добре придивлятися один до одного широко розплющеними очима, а після створення сім'ї тримати їх напівзаплющеними. Шлюб – це завжди компроміс.

3.3. Формування культури сімейних стосунків

Люди забувають, що шлюб це мистецтво і його треба кожний день оновлювати.

Робіндранат Тагор

Безперечно, найголовнішим у сімейних стосунках має бути взаємне кохання, яке виникає спонтанно і природно. В сучасній українській мові слова кохання і любов традиційно мають дещо відмінні тлумачення.

Кохання частіше визначають як емоцію, яка має тілесний та пристрасний контекст, а слово любов має більш загальне значення і може не мати контексту пристрасності (любов до Бога, до матері, до Батьківщини). У Великому тлумачному словнику сучасної української мови кохання визначається як «глибока сердечна прихильність до особи іншої статі», а слово «любов» як «Глибока повага, шанобливе ставлення до людини. Глибока приязнь, викликана родинними зв'язками» [5, с. 588].

В психології кохання визначається як емоція сильної (палкої) прихильності й особистої відданості об'єктові кохання [30]. Справжнє кохання засновується також на стосунках ніжності, захоплення, поваги, турботи, відкритості, спільності інтересів та бажань [13, с. 368-369; 21, с. 190].

Цікаві факти. *Любов внесена до реєстру захворювань Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Міжнародний шифр хвороби — F.63.9 іменується, як «Розлади звичок та спонукань, неуточнені». Загальні симптоми: нав'язливі думки про іншого; різкі перепади настрою; перевищене почуття власної гідності; себе жаль; безсоння, переривчастий сон; необдумані, імпульсивні вчинки; перепади артеріального тиску; головні болі; алергічні реакції; синдром нав'язливої ідеї.*

Існують різноманітні теорії любові, кожна з яких ґрунтується на певних критеріях. Так, **біологічна теорія** пов'язує виникнення кохання і розвиток любовних стосунків з виділенням у людському організмі нейрохімічних речовин, таких як ендорфін, допамін, серотонін, окситоцин тощо [31]. До речі, саме через надлишок певних гормонів пояснюється хворобливий стан закоханих.

Психологічні теорії кохання здебільшого пояснюють кохання через емоції та особистісні властивості. Серед інших теорій на увагу заслуговує так звана **трикутна теорія** кохання Роберта Стернберга. Згідно цієї теорії структуру кохання складають три грані трикутника стосунків між любовною парою (звідси і походить її назва).

Перша грань охоплює стосунки, засновані на симпатії та інтимній близькості, готовності партнерів до взаємної емоційної підтримки. Також ця сторона любовного трикутника включає інші види поведінки, що складають теплоту у любовних стосунках – щастя бути разом, відвертість, чесність, здатність ділитися горем та радістю, вміння дорожити коханням і коханою людиною.

Другий вимір кохання – пристрасне захоплення, сексуальний компонент відносин, а також потреба у самоповазі, встановлення стосунків з іншими людьми відповідно до спільних домовленостей любовної пари.

Третя частина передбачає рішення про те, що певна людина любить іншу, а також зобов'язання у довгостроковій перспективі зберегти це кохання.

Згідно з наведеною теорією, довершене кохання поєднує усі три грані трикутника, натомість звичайні любовні стосунки можуть включати будь-які компоненти. При цьому важливим є поєднання тріад двох людей,

а розбіжності їх трикутників можуть спричинити дисбаланс і проблеми у стосунках [33].

Згідно теорії Зіка Рубіна **«романтичне кохання»** складається з трьох елементів: прихильності, турботи і близькості.

Прихильність вчений розуміє як потреба у схваленні від іншої людини і фізичному контакті з нею.

Турбота визначається як увага до потреб іншої людини та її щастя, так само, як до своїх.

Близькість – полягає у можливості обмінюватися думками, бажаннями і почуттями з іншою людиною. Рубін розробив методику оцінки стосунків і почуттів людей за шкалою кохання і шкалою симпатії.

Досить поширеною є **теорія кохання як прихильності**, яка ґрунтується на припущенні, що любовні зв'язки дорослої людини повторюють стосунки між матір'ю та немовлям. Згідно з таким підходом розрізняють три типи кохання.

Спокійне кохання – притаманне впевненим у собі людям, які не турбуються, що їх можуть покинути. За результатами досліджень таке кохання властиве 56% опитаних респондентів.

Неспокійне кохання є характерним для недовірливих, замкнених осіб, яким важко повністю відкритися партнерові, через що вони тримаються на відстані та не уникають занадто (на їх думку) близьких стосунків. Вчені встановили, що чверть людей має саме таке кохання. Третій тип кохання можна охарактеризувати як **знервоване чи амбівалентне**. «Знервованим» коханцям (їх налічується близько 19%) здається, що партнери насправді їх не кохають або не хочуть залишатися з ними. Через це стосунки з такими людьми часто стають небажаними, а іноді просто нестерпними [32].

Дещо іншу теорію розробила психолог Елен Хетфілд і її колеги. Згідно цієї теорії існує **два типи любові – пристрасна і дружня**. Пристрасна любов виникає тоді, коли партнер відповідає ідеалізованим уявленням і, при взаємності, викликає захоплення, емоційне піднесення, сексуальний потяг, окрилення і насолоду. Натомість нерозділене палке кохання може призвести до відчаю і депресії. Однак палке кохання досить швидко минає і, в ідеалі, продовжується як дружня любов, яка набагато довговічніша.

Широкого резонансу набула книга канадського соціолога Джона Алана Лі «**Кольори любові: Дослідження способів любити**», в якій дається найбільш повне і практичне дослідження типів любові. Порівнюючи їх з основними барвами дослідник обґрунтовує три основних види любові: ерос (червоний колір), що означає пристрасний потяг до ідеалізованого об'єкта, сторге (жовтий колір) характеризується почуттям, що базується на дружбі і відчуттях спільності і подібності, і людус (синій колір), що являє собою гедоністичну гру з елементами змагання. Попарні комбінації основних видів (а також відповідних кольорів) дають вторинні різновиди любові: ерос і людус дають любов-манію, любов-одержимість (фіолетовий колір), людус і сторге дають любов-прагма, реалістичну і прагматичну (зелений колір), ерос і сторге дають любов-агапе, безкорисливу і самозабутню.

Далі пояснимо ці різновиди любові дещо детальніше. **Любов-Ерос**⁹ – почуття, засноване на фізичній пристрасності, виявляється у сильному чуттєвому тяжінні. Найчастіше це кохання з першого погляду, коли партнери сприймають один одного як ідеал і не помічають недоліків. Такі стосунки часто виникають на основі ефекту доповнення, коли у партнері

⁹ (Ерос, Ерот) – бог статевої любові в грец. міфології, син богині кохання Афродіти і її постійний супутник; статева пристрасність, глибинне почуття, що розуміється як сила, яка організовує праматерію, одночасно є джерелом її розвитку.

бачать те, що самим не вистачає в собі, *наприклад*, впевненості, освіченості, досвіду тощо. Еротична любов, якщо вона не підкріплена нічим, крім сексу, рідко призводить до глибоких, міцних і тривалих стосунків. Рано чи пізно романтичність стосунків проходить, настає прозріння, і кохана людина постає без прикрас, такою, якою вона є насправді. Далі стосунки або припиняються, або ж стають іншими, більш розсудливими і спокійними, за умови прийняття іншого таким, яким він є.

Любов-Сторге¹⁰ – любов, схожа на батьківську ніжність, розуміння, опіку, заступництво, спокійну і мирну прихильність. Таку любов характеризують теплота стосунків, надійність, вірність, прагнення створити міцну і щасливу сім'ю. Любов-сторге виникає як симпатія і дружба, згодом розвиваючись у більш глибокі інтимні почуття. Сторге символізує вірність, яка може витримати будь-які випробування, тривалу розлуку (*наприклад*, Пенелопи та Одісея).

Любов-Людус¹¹ скоріше нагадує гру, флірт, захоплення, коли партнери не вимагають будь-яких обіцянок чи зобов'язань. Така любов часто схожа на хобі, коли партнери легко зраджують один одному, колекціонуючи любовні пригоди. У них може бути по декілька партнерів, тому в таких стосунках не слід шукати глибоких почуттів до іншої половини. Любові-людусу найчастіше віддають перевагу ті, хто боїться залежності й уникають серйозних відносин.

Любов-Манія¹² поєднує Ерос і Людус. Така любов подібна до хвороби, коли закоханий «втрачає голову», зациклюючись на об'єкті своєї пристрасті, а періоди бурхливого захоплення перемежуються відчаєм і депресією. Саме тому любов-манія асоціюється з божевіллям і сум'яттям. Люди, охоплені нею, відчувають невпевненість у собі та залежність від

¹⁰ Сторге (від грец. Στοργή) – одне з чотирьох старогрецьких слів (разом з ерос, філія, агапе), що перекладаються на українську мову як любов, кохання.

¹¹ Людус (від лат. Ludus) – гра

¹² Манія (грец. Μανία) – пристрасть, безумство, потяг

партнера. Вони радше вимагають знаків любові та уваги з боку партнера, ніж люблять самі.

Любов-Прагма¹³ – комбінація Людусу і Сторге – заснована на тверезому розрахунку, коли партнер обирається на основі чітко сформульованих вимог, таких, як майновий стан, фізичні параметри, стиль життя, захоплення тощо. Усе прораховується до дрібниць, зважуються всі чесноти і недоліки потенційного чоловіка або дружини. Отже, Прагма – цілком раціональна і практична любов, яка поєднує розум і серце. Разом з тим прагма здатна з часом перерости в теплі, душевні та безкорисливі стосунки. Тоді справжній «прагмік» стає відданим своїй коханій (коханому), допомагає їй або йому розкритися, зробити сімейне життя щасливим.

Любов-Агапе¹⁴ (поєднує Ерос і Сторге) уособлює безкорисливе, альтруїстичне, сповнене самопожертви і обожнювання почуття. Така любов не залежить ні від зовнішності, ні від вчинків того, кого люблять. Вона безкорислива, тобто їй нічого не потрібно. Вона сповнена альтруїзму і обожнювання, вона терпляча і повна незгасаючої прихильності. Така жертвна любов передбачає здатність пробачити все, навіть зраду. Однак ця любов не сліпа. Той, хто любить бачить недоліки і слабкі сторони характеру коханої людини, але прощає їх, розуміє і прагне допомогти позбутися вад. Типовою формою такого кохання є християнська любов до ближнього. У реальному житті така любов-жертва може бути вкрай суперечливою. Іноді, той, хто приносить себе в жертву, очікує жертв і від інших. Якщо ж його очікування не виправдовуються, це стає причиною докорів, звинувачень, конфліктів і образ.

¹³ Прагма (від грец. Πράγμα) – справа, дія

¹⁴ Агапе (іноді також агапе, агапе; грец. Αγάπη) – одне із чотирьох старогрецьких слів, що перекладається на українську мову як «любов». Стародавні греки так називали м'яку, жертвну, поблажливу до ближнього любов.

Найважливішим чинником щасливого сімейного союзу є культура міжособистісних стосунків подружжя. В реальному житті сімейні стосунки можуть складатися по-різному, як у позитивному, так і в негативному плані. Охарактеризуємо їх, розташувавши з одного полюсу, домінування, суперництво і маніпуляції, а з іншого, – відносини партнерства і співдружності.

У сімейних стосунках, як і у будь-яких інших, зазвичай є той, хто домінує (лідер, провідник), і той, над ким домінують (послідовник, підпорядкований). **Домінування** (від лат. *Domīnary* – переважання) у міжособистісних стосунках означає переважання однієї людини над іншою. Отже домінувати означає панувати, підніматися над іншими, переважати, бути основним.

Спеціалісти вважають, що серед інших проблем, з якими клієнти звертаються за консультацією, саме домінування в сім'ї є найчастішою і найважчою: «Не алкоголізм і пияцтво, не зрада, не низькі зарплати і брак грошей, не відсутність дітей та їх погане виховання, а проблема домінування і влади» [19].

Ситуації домінування можуть бути різними. В традиційних патріархальних сім'ях лідером має бути чоловік. Це пояснюється природою чоловічої статі, зокрема тим, що чоловіки фізично сильніші за жінок і генетично схильні до домінування.

Однак у сучасних сім'ях розподіл ролей не настільки однозначний. Лідером може бути як чоловік, так і дружина. Тут варто звернути увагу, що проблема домінування тісно пов'язана з відповідальністю. У сім'ях з визначеними ролями лідер бере на себе відповідальність за вирішення більшості питань, пов'язаних з сімейними фінансами, житлом, значними покупками, вихованням дітей тощо.

Якщо за складом характеру жінка сильніша за чоловіка (або ж чоловік дозволяє їй так думати) і вона бере на себе роль лідера, шлюб може бути досить щасливим. Однак, така ситуація задовольняє обох до певної пори. Коли дружина стомлюється бути лідером і спонукає чоловіка до активності, той, звикши бути «підлеглим», відмовляється або ж виконує лише те, про що його просять.

Цю ситуацію добре ілюструє анекдот. Соціологи проводили опитування. Зібрали 100 чоловіків, попросили їх щиро відповісти на питання: «У кого в сім'ї домінує дружина, відійдіть вліво». 99 чоловіків відійшли вліво, залишився один. До нього підходять всі інші і запитують: «Гей, брате, відкрій секрет, як тобі вдається тримати владу у своїх руках?» Він відповідає: «Мужики, а я взагалі не в курсі. Мене сюди дружина привела, сказала стояти на місці і нікуди не відходити».

Набагато складніше, коли між чоловіком і дружиною виникає **суперництво** і ніхто не хоче поступатися у боротьбі за лідерство. Суперництво припускає визнання факту впливу, але цілі, як правило, приховуються. Інтереси шлюбного партнера враховуються тією мірою, якою це диктується завданнями боротьби з ним, а тимчасові тактичні угоди – розглядаються лише як засоби досягнення влади. Стосунки суперництва також часто включають різноманітні маніпуляції, прихований вплив за допомогою провокування, обману, інтриг тощо.

В деяких випадках домінування переходить у відверту агресію, фізичне або психічне насилля. Одна із форм прояву агресії – психологічна експлуатація шлюбного партнера, яка полягає у відкритій демонстрації партнеру своїх негативних рис характеру, негативних емоцій і поганих звичок, у посяганні на духовний світ іншої особистості, прагненні підпорядкувати собі, а також у тому, що багато людей схильні програвати моделі своєї поведінки на інших, залучаючи близьких у свої проблеми і

переживання, вимагаючи догідливості і схвалення. Як правило, більшість подібних сімей рано чи пізно розпадаються.

У цьому випадку найбільш правильним напрямком розвитку культури сімейних стосунків є прагнення любові, турботи про кохану людину, надання їй допомоги і підтримки, створення умов для особистісного розвитку, розкриття її потенційних можливостей і базових потреб. Замість домінування і суперництва між подружжям культивуються відносини партнерства та співдружності. **Партнерство** передбачає ставлення до іншого як до рівного, з ким слід рахуватися. Партнерські стосунки будуються на угоді, що являє собою і засіб об'єднання, і засіб впливу. **Співдружність** сімейних стосунків полягає у ставленні до партнера як самоцінності; у прагненні до об'єднання, спільної діяльності заради досягнення щастя і добробуту сім'ї. Основним інструментом досягнення співдружності є згода.

На відміну від традиційних в егалітарних сім'ях проблема домінування вирішується шляхом спільного розподілу сімейних ролей у таких сферах життєдіяльності сім'ї, як матеріальне забезпечення сім'ї, ведення домашнього господарства, виховання дітей, підтримка родинних зв'язків, організація сімейного дозвілля тощо. У таблиці 3.1. наведено відмінності розподілу ролей у традиційній та егалітарній сім'ях.

Таблиця 3.1

Розподіл ролей у традиційній та егалітарній сім'ях

| Сфера життєдіяльності | Традиційна сім'я | Егалітарна сім'я |
|-----------------------|---|---|
| Репродуктивна | Що більше дітей, то краще, тому що діти – майбутні працівники | Народжуваність обмежується подружжям відповідно до їх уявлень і способу життя |
| Виробнича | Працює чоловік | Підвищилася економічна |

| | | |
|--|---|---|
| | | самостійність жінок, зростання рівня їх освіти та духовної культури |
| Виховна | Виховання визначає батько, але займається ним дружина | Прагнення подружжя розподілити рівний внесок у виховання дітей |
| Господарська | Займається дружина | Гнучкий розподіл обов'язків у родині |
| Матеріальна | Чоловік забезпечує сім'ю | Обопільний внесок у добробут сім'ї |
| Дозвілсва | Спілкування з гостями, розваги здійснюються подружжям спільно, або чоловік має право на деяку автономію | Чоловік і дружина мають однакові права на проведення вільного часу поза сім'єю і нерідко проводять своє дозвілля окремо один від одного |
| Духовного спілкування | Спілкування обмежується внутрішньо сімейними проблемами | Обговорюється широке коло проблем (соціально-політичних, виробничих, сімейних тощо) |
| Стосунки з друзями та родичами | Підтримуються родинні контакти | Орієнтація на дружні зв'язки та спілкування за інтересами, тенденція до розширення дружніх контактів |
| Влади та лідерства | Чоловік – голова сім'ї, він приймає рішення з основних питань сімейного життя | Лідерство поділяється за сферами між чоловіком і дружиною за узгодженням |
| Первинного соціального контролю | Сім'я здійснює жорсткий контроль за поведінкою жінки, вибір нареченого або нареченої належить батькам | Сім'я здійснює контроль за відхиленнями від соціальних норм чоловіків і жінок. |
| Емоційних стосунків | Дружина виконує роль сімейного терапевта | Подружжя орієнтуються на емоційну підтримку з урахуванням специфіки характеру один одного |
| Сексуальна | Тісно пов'язана з репродуктивною | Відділяється від репродуктивної функції. Сексуальна активність жінок зростає і вимоги до |

| | | |
|-----------------|-------------------------------------|---|
| | | статевого життя зростають |
| Моральна | Цінності зосереджені навколо побуту | Цінності особистого щастя, збереження любові і поваги, духовний розвиток, турбота |

Для сімейного благополуччя важливо, щоб рольова поведінка одного шлюбного партнера не суперечила уявленням іншого, а для цього уявлення про шлюб дружини і чоловіка повинні бути сумісними. Така «підгонка» має відбуватися вже з перших днів сімейного життя на стадії первинної рольової адаптації подружжя, коли відбувається формування структури сім'ї, здійснюється розподіл функцій (ролей) між чоловіком і дружиною та вироблення загальних сімейних цінностей.

Для успішної адаптації молодому подружжю слід звернути увагу на формування таких адаптаційних компетенцій, як здатність до співпраці, комунікативні навички, здатність до емоційного і раціонального розуміння інших людей, здібність до самоконтролю і самопізнання, уміння вибрати адекватний тип поведінки в залежності від умов і обставин.

Психологічна несумісність подружжя часто пояснюється небажанням зрозуміти іншу людину, а також відсутністю навичок такого розуміння. Для того, щоб довести свою правоту, моральну, розумову або іншу перевагу, чоловік і дружина спрямовують усю свою енергію на пошук найгіршого у поведінці партнера. Вихід з цієї ситуації лише один: бачити у вчинках іншого гарне і піднімати один одного у своєму сприйнятті та в своїх оцінках. Лише на цьому шляху людина може навчитися любові, зміцнювати і розвивати в собі здатність любити.

3.4. Конфлікти в сімейних стосунках

Батько в сім'ї – голова, а душа – мати
Народна мудрість

«Усі щасливі сім'ї схожі одна на одну, кожна нещаслива сім'я нещаслива по-своєму», – з цієї фрази роману «Анна Кареніна» Л.М. Толстого можна зробити висновок, що кожна сім'я має свій шлях до щастя. Для його досягнення кожне подружжя має дуже серйозно ставитися до попередження і подолання конфліктів у сім'ї. А для цього, перш за все, слід розібратися, що таке конфлікти і з яких причин вони виникають.

Коротко **сімейний конфлікт** можна визначити як відсутність злагоди між членами сім'ї, щонайперше, між подружжям. В основі конфлікту, як правило, знаходиться певна суперечність, яка спричиняється протилежними (принаймні, несхожими) думками, поглядами, інтересами і потребами.

Існують різні класифікації конфліктів, серед яких важливо виділити ту, яка виокремлює два типи конфліктів залежно від способів вирішення і наслідків: **конструктивні** (утворювальні) і **деструктивні** (руйнівні). У наслідку конфліктів **першого типу** налагоджуються доброзичливі стосунки між подружжям, спілкування стає більш конструктивним. Для цього сторони повинні мати терпіння і витримку, відмовитися від образ і приниження, а спрямувати свої зусилля на пошук причин виникнення конфлікту, виявляти взаємну готовність до діалогу і прагнення змінити стосунки на краще.

Другий тип конфліктів – руйнівний – призводить до погіршення сімейних стосунків, які в результаті перетворюються на неприємний обов'язок, а спілкування супроводжується образами, намаганнями принизити, провчити тощо. Часто такі конфлікти перетворюються на

затяжні сімейні війни, що супроводжуються психічним і фізичним насиллям.

Конфлікти в сім'ї виникають з різних **причин**. Однак спеціалісти вважають, що серед інших проблем, з якими клієнти звертаються за консультацією, найчастішою і найважчою є домінування: *«Не алкоголізм і пияцтво, не зрада, не низькі зарплати і брак грошей, не відсутність дітей та їх погане виховання, а проблема домінування і влади»* [19]. Згідно теорії стосунків, сварки виникають не тільки через невміння вирішити конфлікт мирно. Значна частина сімейних пар просто не хочуть цього. Саме такої точки зору дотримується психіатр Девід Д. Бернс, автор книги «Лаятися не можна миритися. Як навчитися вирішувати і попереджувати конфлікти»: *«Багато пар, які приходять до мене на консультації, насправді не хочуть ніяких змін. Їм подобається стикатися лобами один з одним»* [3].

Серед дванадцяти причин конфліктів Девід Д. Бернс на перше місце ставить бажання мати **владу і контроль** над іншими людьми. Він пояснює це тим, що потреба в ієрархії є природною, і виявляється навіть у найближчих стосунках. Зрештою замість поваги і піклування домінантна особа виявляє агресію, маніпулювання по відношенню до рідних і близьких, примушуючи їх страждати. Крім потреби у домінуванні Д. Бернс називає і такі **причини**, як почуття провини, бажання помсти, гіпертрофічне і викривлене прагнення справедливості, нарцисизм (егоїзм), конкуренція (бажання завжди перемагати), злість (роздратування), звичка звинувачувати інших, пошук недоліків у інших людей, гординя (зверхність), бажання завжди бути правим, приховані мотиви.

Кожна з наведених причин має певний психологічний механізм. Так, згідно концепції А.М. Єлізарова, бажання домінувати є наслідком нерозділеного кохання і розчарування у любові: *«Тупиком тут є відмова від самої ідеї любові як мети, як внутрішнього стану і відповідного*

способу життя. Це виявляється у прагненні до влади над іншими, до маніпулювання іншими, до помсти по відношенню до інших, до суперництва, агресії. Відчайдушний нігілізм щодо любові – підсвідоме прохання до оточуючих переконати, що любов дійсно існує, і вказати до неї шлях».[11, с. 105 - 106].

Ідея полягає в тому, щоб повернути пару до стосунків любові, до стану взаємної любові, тоді потреба у домінуванні, а відтак і причина конфліктів, відпаде сама собою. Домінування близько пов'язане з конкуренцією у сім'ї. Бажання перемагати, завжди бути першим і правим лише породжує боротьбу і аж ніяк не сприяє встановленню дружніх щасливих стосунків.

Для того щоб допомогти членам сім'ї переорієнтуватися з проблем, пов'язаних з владою, домінуванням і конкуренцією, на питання, пов'язані з любов'ю, турботою про інших, прийняттям своїх почуттів і почуттів іншої людини, пропонується використати такі психологічні техніки, як «Спогади», «Сімейні фотографії», «Сімейне лялькове інтерв'ю», сімейна поезія і лірика, проективну техніку «Якщо б я був/була», «Завершення речень» та ін. [25].

Подібним чином Девід Д. Бернс пропонує позбавитися **почуття провини** як причини сімейних конфліктів. Якщо у всіх сімейних проблемах звинувачувати тільки себе, в якості нагороди можна уникнути критики з боку іншої людини. Однак у цьому немає жодного сенсу, адже ми і так зізналися, що винні. Замість самозвинувачень і бурхливого з'ясування стосунків краще розділити відповідальність за все, що пішло не так, і зайняти нейтральну дорослу позицію.

Зворотною стороною провини є **звинувачення**. Той, хто звинувачує, часто прагне перекласти свою провину на іншого, адже важко відмовитися від думки, що в усьому винні не ми. Але щоб насправді змінити стосунки в

сім'ї на краще, не слід шукати винних, а докласти зусиль виключно на зміну себе.

Дружина і чоловік іноді шукають недоліки один у одного, щоб пояснити цим виникнення проблем у стосунках. Типовими твердженнями у даному разі є такі: «Ти завжди так робиш!», «Ти неуважна!». Це можуть бути образливі натяки на вади у поведінці іншого або плітки про свою половину з друзями чи подругами, на кшталт: «Та він просто дурний!». Така поведінка в сімейній парі – прямий шлях до ще більших конфліктів. Однак замість того, щоб шукати «цапа відбувайла», варто згадати народне прислів'я *«У своєму оці колоди не видно, а в чужому піщинку помітно»* і переключити увагу на позитивні вчинки близької людини. Це дасть більш зважену картину її поведінки і, можливо змінить відношення до неї на позитивне.

Часто причиною затяжних конфліктів стає **жага помсти**. При цьому дійсна причина конфлікту відходить на другий план або забувається. В даній ситуації варто усвідомити неконструктивність такої позиції, першим зробити крок назустріч теплим сімейним стосункам і розірвати замкнене коло.

«Боротьба за справедливість» також часто стає причиною сімейних конфліктів. Йдеться про викривлене почуття несправедливості, коли хтось із членів сім'ї у запалі суперечки заявляє «Це так несправедливо!», хоча насправді його метою є звинувачення іншого в несправедливості і бажання завдати йому душевного болю. З цього приводу Бернс зауважує: *«Коли ми на когось роздратовані, нас переповнюють негативні думки, і хоча в той момент вони здаються абсолютно справедливими, насправді наші міркування неминуче хибні»*. В такій ситуації важливо усвідомити, що наші слова не мають ніякого відношення до відновлення справедливості, а

засновані виключно на наших емоціях. Отже, треба заспокоїтись і поглянути на ситуацію без емоцій і звинувачень.

Так само діє причина конфлікту, в основі якої лежить **бажання викрити іншого в його неправді**. Часто двоє конфліктують з'ясовуючи, чия правда, займаючи радикальну позицію: «я правий, а ти ні». Найкращий спосіб попередити конфлікт такого роду – припустити, що у тому, що говорить інший, завжди є частка правди. Саме тому слід спробувати її знайти замість того, щоб повністю заперечувати її наявність.

Причиною сімейних конфліктів можуть стати **неконтрольовані емоції**, серед яких злість є однією з найгірших, що заважає налагодити гарні сімейні стосунки. Крім того злість призводить до стресу і на гормональному рівні негативно впливає на здоров'я людини. Для подолання злості варто скористатися методом Бернса, який він вважає досить ефективним. Під час конфлікту протягом 30 секунд слід спокійно, не перебиваючи і не заперечуючи, вислухати партнера, дати йому висловити свою точку зору. При цьому варто демонструвати відкритість і доброзичливість. Потім протягом наступних 30 секунд якомога точніше і шанобливо передати своїми словами те, що говорив ваш співрозмовник. Замість прямої або пасивної агресії під час конфлікту краще спокійно і з повагою до партнера пояснити свої відчуття.

Як бачимо в основі подолання багатьох конфліктів знаходиться взаємна зміна позицій подружжя, ретельний аналіз причин розбіжностей і бажання налагодити міжособистісні стосунки.

Поведінка в умовах конфлікту ґрунтується на **теорії ненасильницького спілкування**, яку розробив сучасний американський психотерапевт Маршалл Розенберг¹⁵.

¹⁵ Маршалл Розенберг (народився 6 жовтня 1934 р. у місті Кантон, штат Огай) - американський психолог, автор методу ненасильницького спілкування, – способу комунікації, що дозволяє людям донести один до одного інформацію, необхідну для мирного вирішення конфліктів і розбіжностей. Він

Головною перешкодою на шляху до дружніх сімейних стосунків є використання мови, яку Розенберг назвав мовою «шакала». Люди, які звикли говорити цією мовою, намагаються впливати на поведінку інших людей, маніпулювати ними, викликаючи в них почуття страху, сорому чи провини, даючи їм накази і вказівки, оцінюючи і критикуючи їх, порівнюючи їх з іншими людьми.

«Шакали» вміють аналізувати поведінку і думки людини, але не враховують її потреб, вони сліпі до почуттів. Наслідком чуттєвої сліпоти «шакала» є те, що він завжди знає правильне рішення, судить інших людей за те, що вони не відповідають його зразкам, бере на себе відповідальність за інших, але в той же час вважає, що хтось повинен відповідати за нього.

Розенберг вважає, що крім «шакалів» є люди, які здатні до встановлення позитивних стосунків з іншими. Вони розмовляють іншою мовою, яку Розенберг назвав мовою «жирафа». Мова «жирафа» – це мова серця, а не голови, адже у жирафа найбільше серце з усіх тварин на Землі. «Жираф» знає і розуміє, чого він хоче, він відокремлює свої бажання від своїх думок про партнера. Мова «жирафа» передбачає застосування у стосунках спеціальної техніки «**Я – висловлювання**», за допомогою якої можна, якщо не уникнути конфліктів, то значно зменшити напругу сімейних стосунків. Техніка складається з чотирьох основних і двох додаткових частин [22].

Основні частини

1. **Спостереження:** «Коли я побачив, почув...» (виклад ситуації без оцінювання, осуду, ярликів, діагнозів, тощо).

2. **Почуття:** «Я відчув...», «Мені сподобалося / не сподобалося...» (розповідь про свої емоції, почуття, що пов'язані з подією).

3. **Потреби:** «Тому що...» (пояснення, в зв'язку з чим виникло дане почуття, яке значення має ця подія для суб'єкта висловлювання).

4. **Прохання:** «Я хочу...» (пропонується – без вимог – бажаний варіант розвитку ситуації).

Додаткові частини

5. **Домовленість:** «Я сподіваюсь...» (обговорюється можливість досягнення домовленості про розвиток ситуації);

6. **Підкріплення, санкції:** «Інакше...» (санкції у разі негативного розвитку ситуації або попередження про небажану зміну стосунків).

У першій частині слід якомога точніше і конкретніше, не даючи жодної оцінки, описати ситуацію, факти, події або поведінку людини, що спричинили напругу і викликали вашу сильну емоційну реакцію. **Наприклад:** «Коли я бачу на кухні брудний посуд...», «Я чекав тебе біля метро більше години...», «Коли я чую грубі слова на свою адресу...».

У другій частині говориться про емоції, почуття і переживання, які виникли внаслідок подій, описаних у першій частині. **Наприклад:** «Коли я бачу на кухні брудний посуд, то це мене дуже засмучує...», «Я чекав тебе біля метро більше години, став нервувати і у мене зіпсувався настрій...», «Коли я чую грубі слова на свою адресу, то це мене дуже ображає і засмучує...». Ні в якому разі не слід звинувачувати свого партнера: «Ти ледащо, ніколи не миєш посуд...», «Ти така неорганізована, як завжди спізнюєшся...». Такі звертання мають назву «**Ти – висловлювань**», вони тільки «підливають масла» у вогонь конфлікту.

Третя частина відводиться для пояснення, в зв'язку з чим виникло дане почуття, яке значення має ця подія для вас: «Коли я бачу на кухні брудний посуд, то це мене дуже засмучує, тому що у мене сьогодні був надто важкий день і я дуже стомилась на роботі. Замість того, щоб перепочити, мені приходится мити посуд...».

Четверта частина має містити висловлення прохання і побажання щодо подальшої поведінки людини, *наприклад*: «Я прошу тебе завжди мити посуд після себе», «Я дуже хочу, щоб це більше не повторювалось», «Я хочу, щоб ти мене поважав і не вживав грубих слів».

П'ята і шоста частини є додатковими. У **п'ятій** обговорюється можливість досягнення домовленості про розвиток ситуації: «Я маю надію, що ми домовилися бути ввічливими один до одного», «Сподіваюсь, що надалі ти будеш уважнішим», «Мені б хотілося, щоб ми один одному довіряли».

У **шостій частині** можуть висловлюватися санкції в разі негативного розвитку ситуації, або попередження про небажану зміну стосунків: «Інакше я буду засмучуватися і наші стосунки погіршаться».

Однак слід попередити, що бездумне застосування цієї техніки може давати зворотній ефект, тобто провокувати конфлікти, а не попереджувати їх. Надзвичайно важливими у даному разі є ввічливість і вихованість, вміння м'яко, тактовно формулювати свою позицію і свої побажання. Інакше та ж сама фраза може бути сприйнята як звинувачення і спричинити конфлікт.

Звичайно, наведена вище техніка поведінки в ситуації конфлікту потребує певного часу для опанування навичок точно формулювати свої думки, описувати факти, власні емоції, побажання. Можливо, спочатку необхідно продумати всі деталі розмови і потренуватися наодинці. Згодом, завдяки певній рефлексії техніка «Я-висловлювань» допомагає здійснювати самоаналіз, краще контролювати власні емоції, а відтак і налагоджувати кращі сімейні стосунки.

3.5. Етикет міжособистісних стосунків у сім'ї

*Гарні манери – кращий захист від поганих манер іншого
Філіп Стенхол Честерфілд*

Мир і злагода в сім'ї значною мірою залежать від дотримання правил повсякденної поведінки членів родини. Існує думка, що правила етикету потрібні здебільшого на роботі, в громадських місцях, а вдома можна розслабитися, поводитися розкуто і вільно без усіляких формальностей. Однак бути чемними, культурними і вихованими з рідними і близькими, це набагато краще, ніж удавати себе таким у стосунках із сторонніми і малознайомими людьми.

Звичайно, найголовнішою умовою сімейного щастя є любов. Однак, пристрасті кохання згодом вщухають і човен сімейного щастя наштовхується на скелі буднів. Виявляється, що сім'я потребує злагоджених дій і доброї організації, невід'ємною частиною яких є ввічливість і культурні, доброзичливі стосунки. Власне, взаємоповага, право кожного на особистий простір, толерантність та інші правила етикету при їх правильному дотриманні є надійним підґрунтям стабільних і міцних сімейних відносин.

Головною сутністю сімейного етикету є **пріоритет родини**, тому найпершою умовою дружньої, міцної сім'ї є формування у всіх її членів **почуття «Ми»**. Це означає, що все, що стосується інших членів сім'ї, включаючи дітей, має обговорюватися і вирішуватися спільно, починаючи від розподілу сімейного бюджету і закінчуючи підтриманням порядку і чистоти в домі.

Найважливішою складовою сімейного етикету має бути **взаємоповага**. Досвід і мудрість багатьох поколінь вчать поважати думку іншої людини, лояльно ставитися до звичок, враховувати смаки і

витримувати особистий простір усіх членів сім'ї, бути ввічливим, тактовним, уважним і турботливим, особливо по відношенню до дітей, інвалідів і старших. Слід завжди при нагоді дякувати коханій людині, дітям, своїм домочадцям (не забуваючи про себе). Іноді елементарна **ввічливість**, такі, здавалося б, прості слова, як «дякую», «прошу», «будь ласка», «пробач», «смачного», «доброго ранку», «на добраніч» мають велике значення і цінність у створенні сімейного комфорту і взаєморозуміння.

Чоловік і дружина часто використовують по відношенню один до одного **ласкаві прізвиська** («Сонечко», «Зайчик», «Рибонька» тощо), проте у присутності третіх осіб краще називати один одного по імені.

Гарним тоном вважається **звичка спокійно і шанобливо вислуховувати** членів родини, не перериваючи на півслові. Коли хтось із членів сім'ї збирається кудись іти, він має повідомити, куди саме йде і коли планує повернутись.

Гарною сімейною традицією є **спільні трапези**, звичка збиратися разом за столом під час сніданку, обіду або вечері. Тому зовсім не зайве дотримуватися етикету поведінки за столом завжди, а не тільки у ресторані чи в гостях. Приготування їжі (особливо на свята), красиво і акуратно накритий стіл, прибирання і миття посуду, – усе це може стати не тільки обов'язком, а й приємною спільною справою.

До речі, це стосується й інших обов'язків щодо **організації домашнього побуту**: забезпечення чистоти і порядку в домі, дотримання особистої гігієни, охайності одягу. Зовсім неприпустимо, коли усі домашні справи покладаються на когось одного. Добре, якщо кожен член родини бере участь у наведенні порядку в оселі, купівлі продуктів, приготуванні їжі тощо. Однак, прибирання ванної кімнати, раковини після вмивання, охайне користування туалетною кімнатою є обов'язком кожного. Змалечку

слід привчати до цього і дітей: бути охайними, мити руки перед їжею, слідкувати за чистотою одежі і взуття тощо.

Що старшими стають діти, то більше часу потрібно приділяти їх вихованню, у тому числі й у сфері етикету. Особливої уваги потребують діти підліткового віку. Можливо слід взяти за приклад японський досвід виховання дітей, коли їм абсолютно нічого не забороняється. В педагогіці такий спосіб має назву ненасильницької парадигми навчання і виховання, коли дітям терпляче пояснюють, що є небезпечним, шкідливим, некрасивим, а що є бажаним, корисним і красивим. Однак сліпо копіювати японський досвід навряд чи було б доречним. Крім того, період «вседозволеності» у японського малюка триває всього до 5 років, коли з ним поводять «як з королем», після чого дитина потрапляє в жорстку систему правил і обмежень. З 5 до 15 років з підлітком поводяться «як з рабом» і лише після 15 – «як з рівним». Вважається, що п'ятнадцятирічний підліток – це вже доросла людина, яка чітко знає свої обов'язки і бездоганно підкоряється правилам.

Повертаючись до українського досвіду наведемо **декілька порад етикету стосунків батьків і дитини**. Психологи радять батькам постійно цікавитися захопленнями дитини, її друзями, оточенням.

Не слід критикувати, а тим більше висміювати інтереси підлітка, цим можна лише збільшити дистанцію у стосунках між ним і собою. Також не варто звинувачувати у будь-чому його друзів, навіть якщо вони не праві. Краще тактовно пояснити це дитині.

Так само неприпустимо сварити дитину при сторонніх людях, а особливо у присутності її друзів, адже такі дії принижують гідність особистості. Натомість краще домовитись із сином чи донькою про місце і час для спокійної розмови, під час якої тактовно з'ясувати причини його або її небажаної поведінки, зрозуміти і делікатно пояснити помилки, а

також дати дружню пораду і допомогти вийти із складної ситуації. Важливо пояснити дітям, що вас хвилює їх доля, тому вони не повинні чинити спротив, приймаючи батьківський інтерес до них як просту цікавість або втручання в їх особисте життя. Поганим прикладом вважається в присутності дітей вести розмови щодо своїх друзів і знайомих, особливо давати їм оцінки.

Слід обережно ставитися до особистого простору дитини. Ні в якому разі не можна перевіряти її комп'ютер, щоденник, ранець тощо, навіть якщо це виправдано найкращими намірами.

З іншого боку, діти також повинні дотримуватись певних правил поведінки в сім'ї. Етикет взагалі, і сімейний, зокрема, вимагає дотримання особистого простору кожного члена сім'ї. Якщо двері в чийсь кімнату зачинені, то необхідно постукати і дочекатися дозволу увійти. Якщо хочете щось взяти, завжди спитайте дозволу і поверніть його у тому ж або навіть кращому стані. Це стосується також таємниці листування: ніхто не повинен читати листи без згоди адресата. Не можна порсатися в кишнях, сумочці, портфелі своїх близьких. Це ж стосується і особистих записів (щоденників, записників).

Правилами етикету передбачено, що діти повинні розповідати батькам про свої особисті проблеми навіть якщо стосунки з батьками не досить близькі. Так само дітям завжди слід попереджати, куди вони йдуть і в який час повернуться.

Дітям важливо пам'ятати про дотримання таємниці приватних справ родини. Це означає, що не слід розповідати іншим про справи або суперечки дорослих, про події в сім'ї, що не стосуються сторонніх людей тощо. Виключення становлять випадки, коли хтось із членів сім'ї проявляє насильство в будь-якій його формі. У такому разі слід сповістити про це правоохоронні органи.

Дітям, як і дорослим необхідно дотримуватися правил особистої гігієни та підтримувати порядок і чистоту в оселі. Це стосується миття посуду і прибирання на кухні, дотримання чистоти у ванній і туалеті, порядку в робочій і спальній кімнатах.

Ще одна важлива ситуація для хороших манер та етикету дітей **зустріч і вітання гостей**. Залежно від віку і статі дитини можуть застосовуватися такі правила.

- Відкриваючи двері та запрошуючи гостей, потрібно посміхатися і бути привітним.
- Для хлопчика хорошим тоном чоловічого вітання буде потиснути руку дорослого чоловіка.
- Запрошуючи увійти слід прийняти у гостей пальто, або показати їм, де вони можуть залишити речі.
- Якщо прийшли близькі та рідні, *наприклад*, бабуся або дідусь, бажано обійняти і поцілувати їх.
- На питання дорослих діти мають чемно відповісти або ухилитися від відповіді, якщо питання стосується делікатних аспектів родини.
- Якщо гості увійшли і продовжили спілкування з дорослими членами сім'ї, дітям краще вийти і зайнятись власними справами.
- Дітям слід ввічливо відповідати на телефонні дзвінки, адже це справляє сприятливе (або несприятливе) враження на людей, які телефонують.

Є певні особливості, **етикетні вимоги** до поведінки чоловіка і дружини. Так, чоловік повинен завжди допомогти дружині одягти пальто, проходячи в двері, пропускати дружину першою, подавати їй руку на виході з громадського транспорту. Крім того, йому варто **запам'ятати** деякі інші **обов'язки**:

- не читати газету за обідом;

- хвалити куховарство дружини;
- на будь-якому танцювальному вечорі перший танець обов'язково танцювати з дружиною;
- робити дружині компліменти, помічати її нове плаття або нову зачіску;
- час від часу робити дружині дрібні подарунки і купувати квіти без жодного приводу;
- у присутності дружини не дивитися услід іншим жінкам;
- назавжди забути аргумент: «Я заробляю і вимагаю, щоб ...»;
- не ходити по квартирі напіводягненим;
- йдучи з дому у вихідні дні або в неробочий час, завжди повідомляти дружині про мету свого відходу і про час повернення;
- виявляти інтерес до того, як дружина проводила час в його відсутність;
- розмовляти з дружиною на різні теми, а не тільки про домашні справи.

Чоловікові не варто набридати дружині критичними зауваженнями щодо її характеру, манери одягатися, методів виховання дітей, її друзів тощо, адже це може спричинити напругу в сімейних стосунках і врешті призвести до конфліктів.

У свою чергу, **дружині** також слід **пам'ятати** деякі правила стосунків із чоловіком.

- Вибираючи вбрання та аксесуари до них, дружина має прислухатися до думки чоловіка, а не тільки до порад подружок.
- Не варто втручатися у сферу «сакральних інтересів» чоловіка: порсатися в його портфелі або сумці, брати без дозволу його особисті речі, наводити порядок у його шухляді.

- Дружині не личить постійно контролювати і критикувати чоловіка, з'ясовувати з ним стосунки в присутності дітей або інших осіб.
- Також, ні в якому разі не можна висловлювати зауваження щодо прихильності чоловіка до його матері. Навпаки, краще при нагоді якомога частіше підкреслювати його чесноти, помічати досягнення і прислухатись до його порад.

Сучасні молоді сім'ї прагнуть до самостійного життя, однак житлові та інші проблеми в Україні перешкоджають автономії молодого подружжя. Саме тому під одним дахом часто проживають два, а то й три покоління: бабусі й дідусі, тата і мами, діти. І хоча психологи вважають, що для виховання дітей це краще, міжособистісні стосунки в таких умовах ускладнюються через розбіжності у поглядах, цінностях, характерах і темпераментах членів розширеної сім'ї. Не є рідкістю, коли батьки у своїх благих намірах постійно втручаються у стосунки молодих, намагаються контролювати і давати їм численні поради. У таких ситуаціях порада одна: чоловік і дружина повинні самі наводити лад у своїх стосунках. У разі потреби вони можуть попросити поради у батьків, які повинні зберігати нейтралітет, не приймаючи сторону дочки або ж сина. А ті, у свою чергу, не повинні скаржитися один на одного.

Окремо слід зупинитися на стосунках зятя і тещі (невістки і свекрухи), що вже давно стали об'єктом багатьох анекдотів і можуть бути причиною розлучення. Однак для того, щоб налагодити між ними порозуміння, слід розглядати трикутник: він, вона і її (його) мама. Отже декілька порад для кожної сторони.

Поради тещі (з певними умовами можуть бути корисними і для свекрухи).

Не критикуйте зятя в присутності дочки і ніколи не згадуйте при ньому, які хороші в неї були залицяльники. Аналогічно свекруха не

повинна виявляти синові своє невдоволення невісткою. Підозрілість і недовіра, натяки лише руйнують молоду сім'ю і створюють підґрунтя для конфліктів.

Теща і свекруха мають бути мудрими, терплячими і стриманими. Не варто ображатися через дрібниці. Визнайте, що ваша донька або син вже дорослі і мають право самостійно вирішувати свою долю. А тому важливо довіряти їх рішенням, давати право на помилку і вчитися на власному досвіді.

Навіть якщо вам не подобається обранець (обраниця) вашої дитини, це ще не означає, що ви повинні намагатися їх розвести. Тому, перш ніж щось сказати подружжю, слід добре подумати, адже необачні слова можуть заподіяти шкоди і навіть зруйнувати молоду сім'ю.

Разом з тим, є ряд застережень, чого старшій господині **робити не варто**, а саме:

- занадто наполегливо цікавитися подробицями життя дітей;
- намагатися дізнатися деталі того, про що їй не говорили;
- виявляти невдоволення і капризи, посилаючись на вік;
- вимагати, щоб молодші члени сім'ї більше часу проводили вдома;
- розповідати про своє минуле, постійно вживати аргумент: «Ось у мій час...».

Поради зятю. Не критикуйте тещу в присутності дочки (і без неї). Не втручайтеся у стосунки дружини і тещі, особливо якщо вас про це не просили. Не забувайте щиро дякувати тещу за добрі справи (приготування їжі, порядок і чистота в оселі, доглянуті діти тощо). Даруйте квіти в свято і тоді, коли приносите квіти дружині. Для налагодження гарних стосунків з тещею варто цікавитися її здоров'ям, а також допомагати їй у всьому, не чекаючи, коли вона про це попросить. Намагатися ділитися з тещею своїми успіхами на роботі і при нагоді питати у неї поради. Під час конфлікту між

дружиною і тещею зятю краще не втручатися, витримати паузу і почекати поки сторони заспокоються.

Зять не повинен (те ж саме і для невістки стосовно свекрухи):

- говорити тещі, що вона втомилася і їй краще трохи відпочити саме тоді, коли вона прекрасно розважається за столом в компанії ваших друзів і родичів;
- замовкати і переривати розмову, коли вона входить в кімнату;
- говорити дітям, що у їх бабусі є вікові дивацтва;
- говорити у її присутності: «Це ж стара людина»;
- вважати, що теща (свекруха) зобов'язана займатися лише домашніми справами і доглядати онуків;
- повторювати, що ваша квартира мала і тісна.

Поради дружині. Для того, щоб попередити конфлікти відразу розділіть побутові обов'язки з мамою. Не варто змушувати чоловіка називати тещу мамою, головне – налагодити добрі стосунки між ними. Уникайте розповідати чоловікові і мамі один про одного, адже це може «підлити масла» в їх напружені стосунки. Якщо ви скаржитесь, це спонукає когось із них стати на ваш захист, якщо хвалите – можете спричинити ревності і образу. Під час конфлікту між чоловіком і тещею не намагайтеся одразу їх помирити. Навіть якщо це вам вдасться, після тимчасового примирення скандал може розгорітися з новою силою. Крім того, ви ризикуєте стати третьою стороною конфлікту. Збереження нейтралітету і дистанції в цій ситуації – найкращий засіб для стримування емоцій.

3.6. Організація сімейного дозвілля

*Щоб прожити разом все життя
і при цьому примудритися один
одному до смерті не набриднути,
необхідний талант, і чималий.*

Роберт Льюїс Стівенсон

Відомий фізик, лауреат Нобелівської премії Деніс Габор, називаючи три найбільш небезпечні проблеми для людства, поряд із термоядерною війною та демографічним вибухом поставив неорганізоване дозвілля. Так, саме беззмістовна діяльність, нудьга, коли людина не знає, куди себе подіти, як згаяти час – саме це несе загрозу особистості, а відтак і суспільству.

Особливо це стосується вільного часу сім'ї, адже соціологами встановлено, що між щасливим сімейним життям і спільним проведенням дозвілля існує щільний зв'язок: цікаве й змістовне дозвілля частіше спостерігається в дружніх сім'ях. У більшості випадків такі подружжя мають спільний літній відпочинок, спільні справи у вихідні та навіть і будні дні, чого не можна сказати про нестійкі, неблагополучні сім'ї. Згідно опитуванням, 66% розведених вважають однією із причин розпаду своєї сім'ї розбіжності у проведенні вільного часу.

Зрозуміло, що зміст і структура сімейного дозвілля, переважання тих, чи інших видів діяльності, місце та умови проведення вільного часу багато в чому залежать від типу сім'ї, приналежності до соціальної категорії, місця проживання тощо.

Так, для сімей з невисоким освітнім рівнем характерною є орієнтація на видовища, здебільшого на групові форми проведення дозвілля, дружні учти, застілля, а в будні дні – на перегляд телевізійних передач (кінофільмів, спортивних змагань, розважальних програм).

Сім'ї з високим рівнем освіти здебільшого зорієнтовані на індивідуальні форми дозвілєвої діяльності, заняття мистецтвом. В таких сім'ях менш помітні розбіжності у структурі вільного часу чоловіка і дружини, дозвілля має більш змістовний та різноманітний характер.

Дозвілля молодих сімей помітно відрізняється від дозвілля сімей зі стажем. Сімейна молодь у порівнянні з літніми людьми віддає перевагу прослуховуванню сучасної музики, спілкуванню у соціальних мережах, перегляду телевізійних програм, спілкуванням з друзями тощо.

Подружжя з дітьми за обсягом вільного часу знаходяться в менш сприятливих умовах, ніж бездітні. Та, як це не парадоксально, культурно-дозвілєва активність у таких сім'ях вища: вони частіше відвідують театри, музеї, концерти, більше часу відводять читанню художньої літератури, самоосвіті.

За рівнем розвитку культурних інтересів соціологи виділяють принаймні три типи сім'ї.

Перший тип – це подружжя з гармонічним поєднанням інтересів, що мають різнобічні напрямки: наукові, політичні, культурологічні й художні. Таких сімей налічується близько 18% від загальної кількості.

До **другого типу** належать сім'ї, що мають не такий широкий обсяг культурних інтересів, віддають перевагу видовищам або заняттям, що мають суто утилітарне, практичне значення для подальшого застосування. Іноді виникають конфліктні ситуації, пов'язані з розбіжністю інтересів, вибору дозвілєвих занять. Частка означених сімей складає приблизно **56%**.

Сім'ї з низьким рівнем розвитку культурних інтересів належать до **третього типу**. Вони мають досить обмежене коло інтересів, переважно пасивно-розважального характеру, спрямування на відпочинок і розваги. Майже увесь вільний час віддають перегляду телепередач або зустрічей із

знайомими (часто за чаркою). У таких подружжях виникають конфлікти з приводу вибору спільного проведення часу.

Отже, важливим інструментом налагодження сімейних стосунків є формування культури сімейного дозвілля, прищеплення навичок змістовної спільної культурної діяльності, встановлення атмосфери взаємного розуміння і домашнього затишку.

Щоб краще зрозуміти сутність сімейного дозвілля, значно збагатити його, слід звернутись до невичерпної скарбниці народної творчості. Сучасна сім'я може запозичити багато корисного і цікавого з народного календаря. В організації домашніх свят за народним календарем велику послугу можуть надати книги з народознавства (додаток А).

Гортаючи сторінки етнографічних та популярних народознавчих книжок можна знайти безліч цікавих народних звичаїв, обрядів, ігор, пісень, загадок, казок, ПРИМОВОК, кулінарних рецептів, способів ворожіння, різних видів декоративно-ужиткового мистецтва. Усі вони можуть надати неоціненну послугу при складанні *сімейного подієвого календаря*. Разом з тим до нього увійдуть такі суто сімейні урочистості, як День створення сім'ї, сімейні ювілеї, Дні народження та іменини членів родини, інші значні події у житті сім'ї (ювілейні дати сімейного життя наведені у додатку Б).

Планування дозвілля охоплює не тільки святкові та урочисті дні. Кожного вечора після роботи сім'я збирається разом. І частіше за все центром відпочинку стає телевізор. Але краще віддати перевагу формам активного відпочинку й спілкування. Цьому сприяють різні сімейні хобі. *Наприклад, фотографія, створення аматорських фільмів* мають значні можливості наповнити дозвілля сім'ї цікавим змістом. Добре влаштувати *домашню ігротеку*, яку можна буде систематично поповнювати настільними іграми, головоломками, ребусами, кросвордами тощо.

Цікавим видом сімейного дозвілля є *колекціонування*. Існує безліч речей, які можуть стати предметом колекціонування: поштові марки, значки, етикетки, художні картки, календарики, музичні записи, книги тощо. Важливо лише, щоб колекціонування супроводжувалось доскональним вивченням історії та систематизацією того, що збирають. Тут важливе значення має оформлення колекції: альбом для марок, скринька для монет чи декоративна основа для значків, виготовленні власними руками є більш дорогими для людини, ніж куплені. Кожен експонат слід занести в картотеку, навести довідки про нього в словниках, енциклопедіях, а якщо необхідно, звернутись за консультацією до фахівців.

Варто згадати і такі, нині забуті, форми домашнього дозвілля як складання родоводу, ведення сімейного альбому, сімейне читання.

Літопис родини може стати цікавою дослідницькою роботою і одночасно дозвіллевим заняттям, якщо прикласти необхідних зусиль до зібрання потрібної інформації: фотодокументів, листів, особистих речей рідних і близьких, спогади друзів та односельців.

При складанні *сімейного альбому* слід подбати про те, щоб у ньому вміщувалась різноманітна інформація про кожного члена родини. На перших сторінках слід розмістити красиво оформлену назву, герб або емблему сім'ї, звернення до потомків, схему генеалогічного дерева роду, основні дані про членів сім'ї, предків. На кожній сторінці разом з фотографіями можна надати необхідні пояснювальні записи. Цікавими будуть і тексти про сімейні зв'язки з іншими людьми. Сторінки альбому можуть бути прикрашені малюнками, орнаментом, цікавими доповненнями із газет і журналів, віршами та крилатими висловами.

Ще однією цікавою формою проведення домашнього дозвілля, а також і спілкування є *голосне сімейне читання*. Педагоги і психологи особливо рекомендують його як важливий виховний засіб на протипагу

телебаченню і комп'ютерним іграм (які не завжди сприяють розвиткові дитини).

Цікаво можна організувати сімейне дозвілля проводячи *тематичні вечори*. Тематика таких вечорів може бути різноманітною: твори кіно, художньої літератури, музики, образотворчого мистецтва, таємничі прояви психіки, рекорди книги Гіннеса тощо (деякі теми сімейних вечорів наведені у додатку В).

Подолати буденність та нудьгу допомагає також *гри*. Граючи з дітьми не обов'язково брати безпосередню участь, іноді важливо виявляти і підтримувати жвавий інтерес. Корисно привносити елементи гри у різні побутові справи. Небагато творчої уяви і квартира перетворюється на корабель, а сім'я на команду. Кожний на кораблі має свої обов'язки. Прибирання квартири перетворюється на аврал, а потім усі збираються у «кают-компанії». Слухають розповіді «морського вовка» (у ролі якого виступає батько) про різні небезпечні пригоди, морські баталії з розбійниками-піратами. Можна разом складати цікаві історії, писати вірші, казки, ставити лялькові вистави. Такі спільні справи об'єднують батьків і дітей, сприяють формуванню дружньої, щасливої сім'ї.

Особлива подія – *день народження* когось із членів родини. Святковий вечір починається з розробки детального плану. Слід врахувати все: тему вечора, список гостей, оформлення і вручення запрошень, оформлення кімнати, приготування святкових страв, іменинного пирога, необхідні покупки, подарунок іменинникові, призи для проведення ігор тощо. Кожний пункт плану повинен мати конкретного відповідального та термін виконання.

Коли збираються гості, необхідно розважити їх, запропонувати їм яке-небудь цікаве заняття: переглянути альбом з колекцією марок, комп'ютерну гру, фломастери й папір для малювання тощо. Святковий

вечір може складатись із шести частин: зустріч гостей, ^{СВЯТКОВЕ} застілля, подарунки імениннику, ^{СВЯТКОВИЙ} пиріг, ігри та розваги, призи гостям, зниження активності, десерт, завершення свята, відхід гостей.

Урізноманітнити День народження дитини, зробити його змістовнішим допомагає яка-небудь цікава для іменинника тема: герої улюблених мультфільмів, казок, ляльковий театр, уявні подорожі (сафарі), фантастичні пригоди тощо залежно від захоплень та уподобань.

Запропонована методика охоплює далеко не всі аспекти сімейного дозвілля, але вона дає напрямки творчого пошуку.

РЕЗЮМЕ

Сім'я – це група людей, пов'язаних прямими родинними відносинами, дорослі члени якої приймають на себе зобов'язання по догляду за дітьми. За різними критеріями виділяють наступні види сім'ї: моногамна і полігамна; нуклеарна, елементарна, повна, неповна та розширена (складну); інфертильні (бездітні), малодітні, середньодітні та багатодітні сім'ї; патрилокальні, матрилокальні та нелокальні сім'ї; батьківська сім'я та репродуктивна сім'я; матріархальні, патріархальні та егалітарні сім'ї; різностатеві й одностатеві сім'ї. Альтернативні форми шлюбу: незареєстровані шлюби, годвін-шлюби, конкубат, серійна моногамія, відкриті шлюби, сімейні комуни, віргінальні шлюби та інші.

Соціальні функції сім'ї: репродуктивна, виховна, регенеративна, господарсько-побутова, первинного соціального контролю та регулювання, духовно-моральна, рекреаційно-дозвільна, комунікативна.

Життєвий цикл сім'ї включає сім основних етапів: 1) дошлюбний період; 2) укладання шлюбу та фаза без дітей; 3) молода сім'я з маленькими дітьми; 4) сім'я з дітьми-школярами (сім'я середнього віку); 5)

сім'я зрілого віку, яку залишають діти; 6) старіюча сім'я; 7) остання фаза життєвого циклу сім'ї. Враховуючи важливість даного питання далі розглянемо зміст основних етапів життєвого циклу сім'ї з точки зору міжособистісних стосунків.

Функції дошлюбного періоду: накопиченні спільних вражень і переживань; пізнавання партнерами один одного і прийняття та уточнення рішення щодо майбутнього шлюбу; проектуванні майбутнього сімейного життя.

Сприятливі фактори створення сім'ї: усвідомлення відповідальності за свою сім'ю; наявність навичок ведення домашнього господарства; благословення (згода) батьків. Фактори ризику дошлюбних відносин: ідеалізація сімейного життя; легковажне, безвідповідальне ставлення до шлюбу; вимушений шлюб; розбіжність у поглядах (установках) на улаштування сімейного життя (безкомпромісність), у поглядах на проведення вільного часу.

Наукові концепції формування стосунків у процесі шлюбного вибору: соціобіологічна концепція, теорії фільтрів А. Керкгофа і К. Девіс, теорія комплементарних потреб Р. Уінча.

Помилки стосунків у дошлюбний період: перебільшення ролі зовнішності для пошуку шлюбного партнера, намагання одразу вразити своєю досконалістю, передчасне і недоречне саморозкриття, помилкова мотивація на сам факт шлюбу або на вигідний шлюб, прагнення набратися сексуального досвіду часто міняючи партнерів.

Кохання визначається як «глибока сердечна прихильність до особи іншої статі», а слово «любов» як «Глибока повага, шанобливе ставлення до людини. Глибока приязнь, викликана родинними зв'язками».

Теорії та види любові: біологічна теорія, трикутна теорія кохання Роберта Стернберга, теорія романтичного кохання Зіка Рубіна,

«Кольорова» типологія любові Джона Алана Лі: три основних види любові: ерос (червоний колір), сторге (жовтий колір) і людус (синій колір); попарні комбінації основних видів (а також відповідних кольорів) дають вторинні різновиди любові: ерос і людус дають любов-манію (фіолетовий колір), людус і сторге дають любов-прагма (зелений колір), ерос і сторге дають любов-агапе.

Види сімейних стосунків: домінування, суперництво, маніпуляції, партнерство, співдружність. Проблема домінування вирішується шляхом спільного розподілу сімейних ролей у таких сферах життєдіяльності сім'ї, як матеріальне забезпечення сім'ї, ведення домашнього господарства, виховання дітей, підтримка родинних зв'язків, організація сімейного дозвілля тощо.

Сімейний конфлікт визначається як відсутність злагоди між членами сім'ї, яка спричиняється протилежними думками, поглядами, інтересами і потребами. Причини конфліктів у сім'ї: прагнення домінувати, почуття провини, бажання помсти, гіпертрофічне і викривлене прагнення справедливості, нарцисизм (егоїзм), конкуренція (бажання завжди перемагати), злість (роздратування), звичка звинувачувати інших, пошук недоліків у інших людей, гордия (зверхність), бажання завжди бути правим, приховані мотиви.

В основі подолання конфліктів знаходиться взаємна зміна позицій подружжя, ретельний аналіз причин розбіжностей і бажання налагодити міжособистісні стосунки. Важливо повернутися до стосунків любові, до стану взаємної любові, тоді причина конфліктів відпаде сама собою. Для того щоб допомогти членам сім'ї переорієнтуватися з проблем, пов'язаних з владою, домінуванням і конкуренцією, на питання, пов'язані з любов'ю, турботою про інших, прийняттям своїх почуттів і почуттів іншої людини, пропонується використати такі психологічні техніки, як «Спогади»,

«Сімейні фотографії», «Сімейне лялькове інтерв'ю», сімейна поезія і лірика, проєктивну техніку «Якщо б я був/була», «Завершення речень» та ін. Для попередження конфлікту пропонується техніка ненасильницького спілкування Маршалла Розенберга.

Головною сутністю сімейного етикету є пріоритет родини. Складовими сімейного етикету є: взаємоповага ввічливість, тактовність і турботливість. Етикет стосунків батьків і дітей передбачає батькам цікавитися захопленнями дитини, не критикувати і висміювати її інтереси, неприпустимо сварити при сторонніх людях, з повагою ставитися до особистого простору дитини.

Діти повинні розповідати батькам про свої особисті проблеми, попереджати, куди вони йдуть і в який час повернуться, не брати речі рідних без їх дозволу, дотримуватися таємниці приватних справ родини, виконувати правила особистої гігієни та підтримувати порядок і чистоту в оселі.

Чоловік повинен завжди допомогти дружині одягти пальто, проходячи в двері, пропускати дружину першою, подавати їй руку на виході з громадського транспорту, робити дружині компліменти, у присутності дружини не дивитися услід іншим жінкам, йдучи з дому у вихідні дні або в неробочий час, завжди повідомляти дружині про мету свого відходу і про час повернення, розмовляти з дружиною на різні теми, а не тільки про домашні справи.

Дружині слід прислухатися до думки чоловіка, не варто втручатися у сферу інтересів чоловіка, не порушувати його особистий простір, не контролювати і критикувати чоловіка, з'ясовувати з ним стосунки в присутності дітей або інших осіб.

Важливим інструментом налагодження сімейних стосунків є формування культури сімейного дозвілля, прищеплення навичок змістовної

спільної культурної діяльності, встановлення атмосфери взаємного розуміння і домашнього затишку.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте концептуальні засади сімейних стосунків.
2. Охарактеризуйте типи сім'ї.
3. Охарактеризуйте процеси трансформації сім'ї як соціального інституту та поширення альтернативних форм шлюбу у світі.
4. Покажіть роль сім'ї як соціального інституту і як малої групи.
5. Розкрийте функції сім'ї.
6. Розкрийте основні етапи життєвого циклу сім'ї.
7. Охарактеризуйте сімейні стосунки у дошлюбний період.
8. Розкрийте сприятливі фактори створення сім'ї та фактори ризику, які проявляються в дошлюбних відносинах.
9. Розкрийте функції дошлюбного періоду.
10. Розкрийте теорію фільтрів А. Керкгофа і К. Девіс.
11. Розкрийте дію принципу компліментарності (доповнення) в процесі дошлюбного вибору партнера.
12. Назвіть типові помилки у дошлюбних стосунках партнерів, що негативним чином може відбитися у подальшому сімейному житті.
13. Охарактеризуйте розподіл ролей у традиційній та егалітарній сім'ях.
14. Охарактеризуйте відносини домінування, суперництва, маніпуляції, партнерства і співдружності.
15. Обґрунтуйте роль дозвілля у формуванні та закріпленні взаємовідносин у сім'ї?
16. Які, на Вашу думку проблеми в Україні позначились на сфері культури і соціокультурній діяльності родини?

17. Охарактеризуйте типи сім'ї за рівнем розвитку культурних інтересів.
18. Розкрийте зміст та форми організації сімейного дозвілля.
19. Розкрийте причини конфліктів у сім'ї та стратегії їх подолання.
20. Покажіть роль сімейного етикету в стосунках у сім'ї.

Завдання до самостійної роботи

1. Підготуйте реферат на тему «Історичні витоки культури міжособистісних стосунків в сім'ї».
2. Підготуйте реферат-досєє на тему: «Проблеми культури стосунків у сучасній сім'ї».
3. Використовуючи матеріали художньої літератури, кінофільмів або реального життя описати ситуацію (випадок) на тему культури міжособистісних стосунків у сім'ї.
4. Проаналізувати етичні проблеми взаємовідносин у сім'ї:

Ситуація 1.

Ваша молодша сестра (брат) взяла ваш улюблений блокнот і вирвала з нього кілька сторінок, щоб намалювати для вас малюнки. Що ви скажете своїй сестрі?

Ситуація 2.

Ваш брат взяв у вас улюблену сорочку і порвав її. Що ви скажете братові?

Ситуація 3.

Ваша мати говорить вам, що ви дієте на нерви, коли голосно вмикаєте музику. Якою буде ваша відповідь?

Ситуація 4.

Батько говорить, що ви поганий співрозмовник, переходите з теми на тему. Якою буде ваша відповідь?

5. Підготуйте доповідь на тему «Організація сімейного дозвілля».
6. Аналізуючи літературні джерела, зробіть порівняльну характеристику досвіду організації сімейного дозвілля в Україні та зарубіжних країнах. Наведіть приклади.
7. Розкрийте роль держави у покращенні організації сімейного дозвілля. Наведіть приклади.
8. Проведіть дослідження культури міжособистісних стосунків у сім'ї, на основі якого розробіть «Рекомендації щодо підвищення рівня культури сімейних стосунків».
9. Працюючи з довідковою літературою, дайте визначення понять: «сім'я», «шлюб», «родинні стосунки», «полігамія», «нуклеарна сім'я», «елементарна сім'я», «неповна сім'я», «розширена сім'я», «інфертильна сім'я», «малодітна сім'я», «багатодітна сім'я», «життєвий цикл сім'ї», «домінування в сім'ї» «відносини партнерства і співдружності», «сімейні конфлікти», «сімейне дозвілля», «сімейний етикет».

Якщо різні джерела інформації дають відмінні визначення поняття, слід наводити кілька визначень даного слова. Після поняття та його визначення потрібно зробити посилання на джерело. Оформити словник у вигляді таблиці:

| № пп | Поняття (категорія) | Визначення поняття | Джерело (вказати сторінку) |
|------|---------------------|--------------------|----------------------------|
| | | | |

ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 3

НАВЧАЛЬНІ ТЕСТИ:

Виберіть правильний варіант відповіді.

1. Група людей, пов'язаних прямими родинними відносинами, дорослі члени якої приймають на себе зобов'язання по догляду за дітьми це:

- А) сім'я;
- Б) шлюб;
- В) організація;
- Г) немає правильної відповіді

2. Залежно від структури родинних зв'язків розрізняють:

- А) нуклеарну сім'ю;
- Б) розширену сім'ю;
- В) матріархальну сім'ю;
- Г) відповіді А), Б), правильні

3. Існують такі форми полігамного шлюбу:

- А) груповий;
- Б) поліандрія;
- В) полігінія;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні.

4. Шлюб одного чоловіка з кількома жінками називається:

- А) полігінія;
- Б) поліандрія;
- В) груповий;
- Г) немає правильної відповіді

5. За кількістю дітей виділяють:

- А) малодітні сім'ї;
- Б) середньодітні сім'ї;
- В) багатодітні сім'ї;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

6. Залежно від місця проживання подружжя існують такі види сімей:

- А) патрилокальні;
- Б) матрилокальні;
- В) неолокальні;

Г) відповіді А), Б), В) правильні

7. За місцем положення людини виділяється:

А) батьківська сім'я;

Б) репродуктивна сім'я;

В) патріархальна сім'я;

Г) відповіді А), Б), правильні

8. На основі типу родинної влади розрізняють:

А) матріархальні сім'ї;

Б) патріархальні сім'ї;

В) егалітарні сім'ї;

Г) відповіді А), Б), В) правильні

9. Види сімей залежно від способів вибору сімейного партнера розподіляються на:

А) ендогамні;

Б) екзогамні;

В) неолокальні;

Г) відповіді А), Б), правильні.

10. Сім'ї розрізняють залежно від відносин між батьками і дітьми:

А) сім'я, у якій батьки проживають з рідними дітьми і до вступу в шлюб інших дітей у них не було;

Б) сім'я, в якій хоча б у одного з батьків вже були діти до вступу в даний шлюб, ці діти можуть проживати як у цій, так і в іншій сім'я (зведена сім'я);

В) сім'я, в якій діти усиновлені (прийомна сім'я).

Г) відповіді А), Б), В) правильні

11. Альтернативні форми шлюбу:

А) годвін-шлюби;

- Б) конкубінат;
- В) серійна моногамія, сімейні комуни;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

12. Сім'я як соціальний інститут і як мала група виконує такі функції:

- А) репродуктивну;
- Б) первинного соціального контролю та регулювання;
- В) духовно-моральну;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

13. Виділяють основні етапи життєвого циклу сім'ї:

- А) 1) укладання шлюбу та фаза без дітей; 2) сім'я з дітьми-школярами (сім'я середнього віку); 3) сім'я зрілого віку, яку залишають діти; 4) старіюча сім'я.
- Б) 1) укладання шлюбу та фаза без дітей; 2) молода сім'я з маленькими дітьми; 3) сім'я зрілого віку, яку залишають діти; 4) старіюча сім'я; 5) остання фаза життєвого циклу сім'ї.
- В) 1) дошлюбний період; 2) укладання шлюбу та фаза без дітей; 3) сім'я з дітьми-школярами (сім'я середнього віку); 4) сім'я зрілого віку, яку залишають діти; 5) старіюча сім'я; 6) остання фаза життєвого циклу сім'ї.
- Г) 1) дошлюбний період; 2) укладання шлюбу та фаза без дітей; 3) молода сім'я з маленькими дітьми; 4) сім'я з дітьми-школярами (сім'я середнього віку); 5) сім'я зрілого віку, яку залишають діти; 6) старіюча сім'я; 7) остання фаза життєвого циклу сім'ї.

14. Зміст дошлюбного періоду розкривається через такі найважливіші функції:

- А) накопичення спільних вражень і переживань;
- Б) забезпечення пізнавання один одного і паралельне прийняття та уточнення рішення щодо майбутнього шлюбу;
- В) проектування майбутнього сімейного життя;

Г) відповіді А), Б), В) правильні

15. Існують наукові концепції, які пояснюють механізм формування стосунків у процесі шлюбного вибору:

А) соціобіологічна концепція;

Б) теорія фільтрів;

В) теорія комплементарних потреб;

Г) відповіді А), Б), В) правильні

16. Дослідженнями доведено, що найбільш щасливими є ті сім'ї, в яких дошлюбні стосунки тривали від:

А) одного до шести місяців;

Б) шести місяців до одного року;

В) одного до двох років;

Г) двох до трьох років.

17. У дошлюбних стосунках партнери часто припускаються помилок, що негативним чином може відбитися у подальшому сімейному житті:

А) перебільшенні ролі зовнішності для пошуку шлюбного партнера;

Б) до шлюбу необхідно набратися сексуального досвіду часто міняючи партнерів;

В) намагання одразу вразити своєю досконалістю;

Г) відповіді А), Б), В) правильні

18. За рівнем розвитку культурних інтересів соціологи виділяють такі типи сім'ї:

А) це подружжя з гармонічним поєднанням інтересів, що мають різнобічні напрямки;

Б) сім'ї, що мають не такий широкий обсяг культурних інтересів, віддають перевагу видовищам або заняттям, що мають суто утилітарне, практичне значення для подальшого застосування;

В) сім'ї, що мають обмежене коло інтересів, переважно пасивно-розважального характеру, спрямування на відпочинок і розваги;

Г) відповіді А), Б), В) правильні

19. Спеціалісти вважають, що серед інших проблем, з якими клієнти звертаються за консультацією, найчастішою і найважчою є:

А) домінування;

Б) алкоголізм;

В) зрада;

Г) брак грошей.

20. Поведінка в умовах конфлікту за М. Розенбергом ґрунтується на теорії:

А) ненасильницького спілкування;

Б) насильницького спілкування;

В) ненасильницького управління;

Г) немає правильної відповіді.

МАТЕРІАЛИ ДЛЯ РОЗДУМІВ

Проаналізуйте наступні судження відомих людей про культуру сімейних стосунків. Чому вони так думали ?

Домашнє вогнище повинне бути не місцеперебуванням, а місцем, куди ми завжди повертаємося. (А. Монтерлан)

Золоте правило шлюбного життя – терпіння і поблажливість.
(С. Смайлс)

Лише сильна любов може загладити ті дрібні непорозуміння, які виникають при спільному житті. (Т. Драйзер)

Люди забувають, що шлюб це мистецтво і його треба кожний день оновлювати. (Р. Тагор)

Людські сварки не тривали б так довго, якби вся вина була лише на одному боці. (Ф.де Ларошфуко)

Подружжя повинні утримуватися від сварок, якщо вони люблять один одного не так сильно, щоб помиритися. (Ж. Ростан)

Ревнива людина – це мученик, який робить мучениками інших. (О. Дайн)

Сім'я - це суспільство в мініатюрі, від цілісності якого залежить безпека всього великого людського суспільства. (Ф. Адлер)

Той був, безсумнівно, розумною людиною, хто сказав, що щасливе подружжя може бути тільки між сліпою дружиною і глухим чоловіком. (М. Монтень).

У доброго подружжя – дві душі, але єдина воля. (М. Сервантес)

У сімейному житті, зберігаючи свою гідність, треба вміти поступатися один одному. (В.Сухомлинський)

Шлюб з хорошою жінкою – як гавань у бурю; шлюб з поганою жінкою – як буря в гавані. (Л. Вовенарг)

Якщо люди говорять погане про твоїх дітей – вони говорять погане про тебе. (Василь Сухомлинський)

Розкрийте зміст прислів'їв та приказок щодо культури сімейних стосунків.

Гни дерево, поки молоде, вчи дітей поки малі.

Годуй діда на печі, бо й сам будеш там.

Добра розсада – і рис буде добрий, хороша мати – і дочка буде хороша.

Добрі діти – вінець, а злі – кінець.

Дружину слід вибирати швидше вухами, ніж очима. Малі діти не дають спати, а великі – дихати.

Кіт звекає до дому, собака – до господаря, а дитина – до матері.

Найдорожчий клад, коли в родині лад.

Сто чоловіків можуть створити табір, але тільки одна жінка може створити дім.

У дитини заболить пальчик, а у мами – серце.

Чоловік і жінка – то єдина спілка.

Шануй батька та неньку, то буде тобі скрізь гладенько.

Шануй старших – молодші тебе пошанують.

Яка гребля, такий млин, який батько, такий син.

Нижче наведено притчі, анекдоти, вірші. Проаналізуйте їх щодо розкриття змісту поняття «культура сімейних стосунків».

ПРИТЧІ

«Як неправда руйнує..»

По дорозі йшла неймовірної краси дівчина. Раптом, вона помітила, що слідом за нею йде чоловік.

Дівчина обернулася і запитала:

- Скажи, чому ти йдеш за мною?

- Чоловік відповів:

О, найпрекрасніша, твій образ настільки заворожує, що змушує йти за тобою. Про мене кажуть, що я божественно співаю, вмю грати на флейті, посвячений у таємниці мистецтва поезії, і що вмю в серцях жінок пробуджувати муки кохання.

А тобі я хочу зізнатись у власному коханні до тебе, бо ти розбила моє серце!

Красуня мовчки дивилась деякий час на нього, потім сказала:

- Як ти міг закохатись у мене? Моя молодша сестра набагато гарніша і привабливіша від мене.

Вона йде за мною, подивись на неї.

Чоловік зупинився, потім обернувся, але побачив тільки потворну стару бабу в залатаній накидці.

Тоді він прискорив свої кроки, щоб наздогнати дівчину. Опустивши очі, він запитав, видаючи покірність:

- Скажи мені, як неправда могла вирватись з твоїх вуст?

Вона усміхнулась і сказала:

- Мій друже, але ти теж не сказав мені правду, коли клявся у коханні. Ти знаєш в досконалості всі правила кохання і робиш вигляд, що твоє серце палає від любові до мене.

- Як же ти міг обернутись, щоб подивитись на іншу жінку?

«Мамина любов»

Одного разу до мами прийшли її діти, сперечаючись між собою і доводячи свою правоту один одному, із запитанням: кого вона любить більш за все на світі?

Мати мовчки взяла свічку, запалила її і почала говорити.

«Ось свічка – це я! Її вогонь – моя любов!»

Потім вона взяла ще одну свічку і запалила її від своєї.

«Це мій первісток, я дала йому свого вогню, свою любов! Хіба від того, що я дала, вогонь млеї свічки став менше? Вогонь моєї свічки залишився таким самим...». І так вона запалила стільки свчок, скільки у неї було діток, і вогонь її свічки залишався таким же великим і теплим...

Дівчина за дев'ять корів

Два товариша-англійця Джон і Нік подорожували по світу. Більше двох років вони не були в рідній Англії і вже збиралися їхати додому. На зворотному шляху їм зустрілось маленьке село, де вони вирішили затриматися на тиждень і ближче познайомитися з традиціями племені, що проживає в ньому.

І так сталося, що Джон без пам'яті закохався в молодшу дочку вождя племені. За тутешніми традиціями, якщо молодий хлопець збирається одружитися з якою-небудь дівчиною, він повинен принести її батькам викуп за неї. Викуп вимірювався коровами: чим краща дівчина, тим більше корів вона коштувала. Найвища ціна за дівчину в племені була дев'ять корів.

Джон знав усі традиції цього племені, адже вони з другом прожили тут вже місяць замість запланованого тижня. І вже збирався йти до вождя свататися. Його товариш Нік почав відмовляти його від цієї затії:

- Поїхали швидше додому, невже у всій Англії не знайдеться гідної дівчини? Вона ж нічим не примітна, сама звичайна дівчина. Ти ж не хочеш все своє життя провести далеко від цивілізації в цій зубожілій країні! – Говорив він.

- Ми з тобою бачили весь світ, і ніде я не зустрів такої дівчини! Я хочу бути тільки з нею, і це селище мені теж дуже подобається, – відповів Джон.

Наступного дня Джон пішов свататися до вождя:

- Я хочу одружитися на твоїй молодшій дочці, – сказав він.

- Ти нічого не переплутав? – Перепитав його вождь, – може, ти одружишся на моїй старшій дочці? Вона красива і розумна, до того ж непогано готує!

- Ні, мені потрібна саме молодша!

- Хмм ... Добре .. І скільки ж ти готовий запропонувати за неї?

- Я дам тобі за неї дев'ять корів!

Вождь був чесною людиною, він розумів, що його молодша дочка не варта дев'яти корів, цілком вистачило б і трьох, і він повідомив про це чужинцеві, який явно погано розбирався в місцевих звичаях!

Але, Джон наполягав на максимальній платі!

- Добре, цілком вистачить і п'яти корів, – відповів вождь, зрадлий такою вдалою операцією.

Але Джон заперечив:

- Я об'їздив весь світ і ніде не бачив дівчини кращої, тому я дам за неї дев'ять корів.

Наступного ранку біля будинку вождя стояли дев'ять кращих корів. Відіграли велике, веселе весілля, і Нік поїхав додому один. Вони добре попрощалися, Нік обіцяв обов'язково приїжджати до них у гості.

Минуло сім років, Нік багато подорожував, зробив собі успішну кар'єру, але так і не одружився. І він вирішив поїхати в гості до старого друга. Коли він знову потрапив у це село, то не впізнав його. З маленької глушини воно перетворилося на важливий торговий центр. Селище розрослося і стало значно кращим. Гуляючи центральною площею, він побачив абсолютно особливу дівчину. Вона відразу виділялася з натовпу. Граціозна постава, прекрасне обличчя, волосся – все в ній було чудовим! Люди, побачивши, радісно вітали її, підходили про щось порадитись. Навколо дівчини вмить утворилася юрба. З кожним вона була чемною та ввічливою. Нік не міг відірвати від неї погляд. Здавалося, що він закохався в цю дівчину з першого погляду. Він стежив за нею очима, хотів підійти, заговорити, але люди загородили її, і він втратив її в натовпі. Відчуття, що він знає цю дівчину не покидало Ніка. Він вирішив, що обов'язково ще побачить її, і відправився в гості до свого друга.

Джон жив у великому затишному будинку. Він радо зустрів свого старого друга, очі його світилися. Нік відразу зрозумів, що Джон тут справді щасливий.

Джон запросив його в будинок:

- Пам'ятаєш, мою дружину, – сказав він.

Нік був вражений, перед ним стояла красуня з площі, яку він бачив кілька годин тому. Він був вражений. На кілька секунд він втратив дар мови.

- Ти не впізнаєш мене, чи не радий бачити? – З посмішкою звернулася до нього красуня.

- Як же так, – сказав він, оговтавшись від шоку, – коли ми з тобою познайомилися, сім років тому, ти була зовсім іншою.

- Я знаю, – відповіла красуня. – Я не вміла доглядати за собою, у мене були погані манери ... Але колись твій друг дав за мене дев'ять корів, тоді як інші не дали б і трьох. І мені більше нічого не залишалось, як **СТАТИ** дівчиною за дев'ять корів.

Легенда про мудрість

У сиву давнину далеко за горами протягом багатьох років мешкало гірське плем'я, де володарем був дуже жорстокий і підступний правитель. Коли не стало чим годувати людей, правитель вирішив здійснити важкий перехід до іншого місця.

А щоб слабкі, немічні і старі люди не заважали долати труднощі, то правитель наказав всіх їх повбивати. Ніхто не посмів послухатись жорстокого правителя, крім молодого хлопця. Він не зміг вбити свого батька і сховав його у великий шкіряний мішок, що прив'язав до спини коня.

Минали дні. Одного разу, проходячи повз чудове озеро, правитель побачив на його дні надзвичайної краси золоту чашу і захотів дістати її будь-що. Але жоден із сильних і вправних чоловіків племені не зміг дістатися до дна. Так загинуло багато людей. Коли черга дійшла до молодого хлопця, він таємно пробрався до свого батька, щоб попрощатися з ним перед смертю. Але батько порадив: "Та чарівна чаша стоїть на

самому вершечку скелі і ви бачите лише її відбиток." Хлопець дуже здивував і порадував правителя, діставши витвір.

Плем'я йшло далі. Стояла надзвичайна спека. Люди почали вмирати від спраги і ніхто не знав, що робити. Знову син прийшов до свого батька прощатись. На що старий відповів: "В стаді знайди трьохрічну теличку і випусти її в поле. Де теличка почне принюхуватись і рити землю, там знайдете воду". Так і зробили. Знову мудрість старого батька врятувала народ.

Згодом настали люті холоди. Не вміли люди розкласти вогнища серед снігу і гинули, замерзаючи. І втретє син звернувся до батька за порадою: "Піди у долину, розклади багаття, почекай поки воно перегорить і залишиться самісінький жар. Його поклади у глиняний горщик і зверху накрій. Тільки так ти принесеш вогнище".

Втретє люди були врятовані. Тоді правитель суворо, під страхом смертної кари запитав свого радника, хто йому допомагає. Затремтів хлопець і розповів, як ослухався наказу і переховував свого батька у мішку багато днів, і як кожного разу батьківська порада рятувала людям життя.

Вислухавши, наказав правитель відвести його до старого. А побачивши, низько вклонився і проголосив: "Віднині тобі не треба ховатись, віднині ніхто не заподіє старим людям шкоди. Якби не старий, то весь народ би загинув. Тому старість – це мудрість, яку необхідно старанно берегти.

АНЕКДОТИ

«Багато ніжності»

- Любий, скажи мені щось тепле й ніжне.
- Зайчик.
- Мало.

- Згряя зайців!

«Подвійний шок»

- Сусіде, чому ви вчора так кричали на свою жінку?
- Вона не хотіла казати, куди поділа гроші.
- Гаразд, а чому сього ви так кричали?
- Сьогодні вона мені сказала...

«Як виявилось»

Донька телефонує матері й скаржиться:

Мамо цей невдячний чоловік знову не хоче їсти гречку!

Доню, а ти розкажи йому як ти старалася, коли її варила!

Ой, то її ще варити треба?!

Анекдот

Чоловік після тривалої виснажливої суперечки з тещею звертається до сина:

- Синку, принеси бабусі крем для губ.
- Який крем?
- Такий у тюбику, на ньому «Момент» написано.

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 3

1. Абалакина М.А. Изучение межличностного восприятия в добрачній паре // Методы исследования межличностного восприятия. Спецпрактикум по социальной психологии / под ред. Андреевой Г.М., В.С.Агеева. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.

2. Андреева Т.В. Семейная психология: Учеб. пособие. – СПб.: Речь, 2004. – 244 с.

3. Браун Дж., Кристенсен Д. Теория и практика семейной психотерапии. – СПб., 2001. – 352 с.
4. Бернс Д. Ругаться нельзя мириться. Как научиться решать и предупреждать конфликты. – М.: ЭКСМО, 2009. – 288 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К.; Ірпінь, 2005. – 1728 с.
6. Гидденс Э. Социология. – М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 704 с.
7. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений / Л.Я. Гозман. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1987. – 210 с.
8. Гуляихин В.Н. Семья как субъект ранней правовой социализации // ВВ: Вопросы права и политики. – 2013. – № 7. – С.56-66.
9. Гурко Т.А. Брак и родительство в России. – М.: Институт социологии РАН, 2008. – 325 с.
10. Дмитриев П.И. Слово о семье. – СПб.: Сатисъ, 2004. – 171 с.
11. Елизаров А.Н. Психологическое консультирование семьи: учебное пособие / А.Н. Елизаров. – М.: «Ось-89», 2005. – 400 с.
12. Курило И., Слюсар Л., Стешенко В. Семья и рождаемость в Украине. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://polit.ru/article/2007/05/03/demoscope285>.
13. Любовь // Психологическая энциклопедия: 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. — СПб., 2003. – 1096 с.
14. Маринова, М.А. Основные социологические и экономические подходы к изучению домохозяйства // Вестник РУДН: серия Социология. – 2004. – № 6-7. – С. 202-211.
15. Молчанов И. Любовь и самооценка. Идеализация партнера в добрых отношениях. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/loveplus.htm>.

16. Морозова Е.А. Гармония в семье и браке: Семья глазами православного психолога. – М.: Даниловский благовестник, 2009. – 384 с.
17. Обозов Н.И., Обозова А.Н. Диагностика супружеских затруднений / Н.И. Обозов, А.Н. Обозова // Психологический журнал. – Т.3. – 1982. – №2. – С. 147-151.
18. Панкова Л.М. У порога семейной жизни / Л. М. Панкова. – М. : Просвещение, 1991. – 144 с.
19. Психологическое доминирование в паре в практике семейного психолога. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.uspeshnie-mozgi.ru/psixologicheskoe-dominirovanie-v-pare-v-praktike-semejnego-psixologa>
20. Психология семейных отношений с основами семейного консультирования: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. завед.] / Е.И. Артамонова, Е.В. Екжанова, Е. В. Зырянова и др.; Под ред. Е.Г. Силяевой. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 192 с.
21. Психологічна енциклопедія / Авт.-упорядник Степанов О.М. – К.: Академвидав, 2006. – 424 с.
22. Розенберг М. Языки жизни. Ненасильственное общение / М. Розенберг. – София, 2009. – 170 с.
23. Специфика добрачного периода. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://psylist.net/family/00039.htm>.
24. Чайнов, А.В. Организация крестьянского хозяйства // Избранные произведения. – М.: Моск.рабочий, 1989. –366 с.
25. Шерман Р., Фредман Н. Структурированные техники семейной и супружеской терапии: Руководство. – М.: Независимая фирма «Класс», 1997. – 336 с.

26. 62,2% украинских семей не имеют детей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://klumba.com/club/post-9727/>. – Загол. з екрану.
27. Шнейдер Л.Б. Психология семейных отношений. Курс лекций / Л.Б. Шнейдер. – М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – 512 с.
28. Furstenberg P.E. Premarital Pregnancy and marital instability (Divorce and Separation). – N.Y., 1979.
29. Hatfield E., Rapson R. L. Love, Sex, and Intimacy. – New York, 1993
30. Love // Oxford Illustrated American dictionary. – London, 1998. – 1008 p.
31. Pert C. B. Molecules of Emotion – the Science Behind Mind-Body Medicine. – New York: Scribner, 1997.
32. Shaver P., Kazan C., Bradshaw D. Love as attachment: The integration of three behavioral systems // The psychology of love / R. Sternber, M. Barnes (Eds). – New Haven, 1988. – P. 69-99
33. Sternberg R. J. A triangular theory of love // Psychological Review. – 1986. – No 93 (2). – P. 119 – 135.
34. Thornes B., Collard J. Who divorces? – London: Roudedge Cegan Paul, 1979.
35. Werneck H., Werneck-Rohrer S. Psychologie der Familie. – Wien: WUV, 2000. – 355 S., с. 10-11
36. Winch R. Mate-selection: a study of complementary needs. – N. Y.: Harper, 1958.

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА МІЖСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У ДІЛОВІЙ СФЕРІ



Секрет успіху полягає в умінні зрозуміти іншу людину і дивитись на речі і з її, і зі своєї точки зору.

Генрі Форд

- 4.1. Морально-етичні принципи стосунків у діловій сфері.
- 4.2. Культура ділового спілкування.
- 4.3. Стратегії поведінки в ситуації ділових конфліктів.
- 4.4. Діловий етикет.

Після вивчення розділу студент отримає наступні компетентності:

- розуміння морально-етичних принципів стосунків у діловій сфері;
- здатність виокремлювати складові культури ділового спілкування;
- вміння дотримуватися ефективних стратегій поведінки в ситуації ділових конфліктів;
- знання правил ділового етикету та слідування ним в різних ситуаціях.

Ключові поняття: комунікація, елементи комунікаційного процесу, фази комунікаційного процесу, атракція, мораль, етика, організаційна культура, корпоративний кодекс, професійно-етичний кодекс, діловий етикет, презентація, офіційні прийоми, телефонні переговори.

4.1. Морально-етичні принципи стосунків у діловій сфері

Мораль – це вчення не проте, як ми повинні зробити себе щасливими, а про те, як ми повинні стати гідними щастя.

Імануїл Кант

У стародавній Греції перш ніж дістатись Акрополя, треба було пройти через Пропілеї, – так називались монументальні ворота до храму. Пропілеї – так можна охарактеризувати ділову етику, адже саме етичні проблеми є своєрідними воротами, через які необхідно пройти кожному бізнесмену, підприємцю або керівнику. І від того, як він засвоїть ці знання, опанує моральні цінності, вимоги та норми – значною мірою буде залежати його успіх у бізнесі та управлінні організаціями.

У діловій сфері система моральних стосунків займає чільне місце. Моральна культура особистості в даному разі розглядається як першооснова фахової придатності. Невиконання вимог професійної етики у взаємовідносинах із партнерами, споживачами, підлеглими, колегами може призвести до небажаних наслідків, складних міжособистісних та виробничих конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, зниження ефективності роботи організації.

Результати ділових переговорів, підписання вигідних угод і контрактів, вирішення конфліктів у сфері управління – усе це в значній мірі залежить від того, насільки фахівець або керівник володіє морально-етичними принципами налагодження ділових стосунків. На жаль, в практиці управління організаціями ще недостатньо приділяється увага саме цьому аспекту.

Тут доречно згадати крилатий вислів: «Знання можуть надати людині вагу, але тільки вихованість може надати їй довершеності». Суть етики добре визначив Д.І. Менделєєв: «Розмова і слова потрібні, але вони

тільки початок, вся суть життя у справах, в умінні перейти від слова до справи, в їх погодженні».

Ділова етика, як і професійна етика, виникла об'єктивно у зв'язку з потребами морального регулювання стосунків між людьми в процесі трудової і громадської діяльності.

Розрізняють принаймні **чотири підходи** до проблеми ділової етики:

- утилітаризм;
- теорія справедливості;
- теорія особистих прав і свобод;
- теорія інтеграції соціальних контрактів [2, с. 485.].

Витоки **утилітарного підходу до етики** (utilitarian view of ethics) сягають XVIII ст. і були засновані Адамом Смітом, Джеремі Бентамом і Джоном Стюартом Міллем. Концепція утилітаризму визнає метою не інтереси окремої особистості або підприємства, а досягнення найбільшої користі для найбільшої кількості людей.

Відповідно до принципів утилітаризму менеджер, який приймає рішення про скорочення 20% працівників підприємства, чинить цілком етично, якщо завдяки цьому підвищиться рентабельність компанії та збільшиться гарантія зайнятості для решти 80% працівників, що повністю відповідає інтересам власників і акціонерів.

Моральна оцінка визначається наслідками вчинків на підставі наступних двох критеріїв.

1. Чи відбувається збільшення загального добробуту або благополуччя суспільства?

2. Чи були засоби досягнення отриманого результату ефективними, інакше кажучи, чи мало місце оптимальне використання виробничих ресурсів з погляду як підприємства, так і суспільства в цілому?

Такий етичний погляд вимагає здійснення наступних кроків у процесі аргументації.

- Визначення усіх учасників ситуації (тих, чиї інтереси будь-яким чином зачіпаються: власників, акціонерів, зайнятих компанії, споживачів тощо).
- Визначення альтернативних стратегій.
- Оцінка витрат і вигоди для кожного учасника.
- Вибір варіанта, що забезпечує краще співвідношення витрат і вигід.

Як бачимо, з одного боку, утилітаризм заохочує ефективність і продуктивність і сприяє максимізації прибутку, а з іншого, – може призвести до певного перекосу в розподілі ресурсів, особливо якщо деякі з тих, на кому позначається прийняте рішення, мають недостатньо можливостей, щоб відстояти свої права при ухваленні такого рішення.

Слід зауважити, що витрати і вигоду не завжди можна точно підрахувати. Більш того, при такому підході враховуються інтереси більшості, а індивідуальні права до уваги не беруться. Проте міркування з позиції утилітаризму часто виявляється досить корисним.

Наступний підхід у вирішенні проблем ділової етики ґрунтується на засадах **теорії справедливості** (theory of justice view of ethics). Традиційно засновниками цієї теорії вважаються Аристотель і Платон. У цій теорії головними критеріями етичних рішень є справедливість і чесність. Це означає, що менеджери повинні встановлювати максимально справедливі правила і неупереджено їх застосовувати. Під справедливістю розуміється рівномірний розподіл ресурсів, внеску і прибутку між працівниками, власниками, акціонерами, партнерами та іншими зацікавленими особами.

Кожна сторона отримує абсолютно однакову кількість ресурсів. Проте, справедливість – не одновимірне поняття, і застосування різних

норм справедливості може приводити до різних результатів. З цієї причини варто подумати над тим, яку саме з норм справедливості слід застосувати у певній управлінській ситуації з тим, щоб правильно використати загальні вимоги справедливості.

Найбільш поширеною нормою справедливості є **рівність**, за якою кожна сторона отримує абсолютно однакову кількість ресурсів. Другою нормою справедливості, яка використовується більшістю організацій для визначення заробітної плати, є **неупередженість**, яка означає, що кожна особа одержує при розподілі кількість ресурсів, пропорційну її внеску. Згадаймо вислів: «Від кожного – за здібностями, кожному – по праці». Спроби визначити, з чого саме складається цей внесок, і оцінити його часто призводять до додаткового конфлікту, але оскільки в організаціях діють норми щодо цих питань, неупереджений розподіл ресурсів часто вважається справедливим. До неупередженості можна закликати не тільки в тих ситуаціях, що стосуються розподілу винагород в організаціях, але і в багатьох інших. Третя поширена норма справедливості, на якій ґрунтується розподіл, – це **потреба**, коли сторони отримують кількість ресурсів, пропорційну їхнім потребам «Від кожного – за здібностями, кожному – за потребами». Як і у випадку визначення норми внеску, визначення потреб кожної сторони може бути помилковим. Окрім застосування цих простих розподільчих норм, менеджери можуть об'єднувати дві чи три з них, щоб встановити справедливий розподіл.

Багато хто вважає, що справедливість і етика у переговорах взаємопов'язані. Справедливість не завжди стосується норм, які використовуються при розподілі ресурсів, про що згадувалося вище, але натомість може стосуватись процесу, за допомогою якого люди домовляються. Це особливо стосується переговорів, оскільки існує багато типових методів ведення переговорів, таких як блеф або уникнення

відповіді на певні питання, що потрапляють у сферу невизначеності при оцінці етичності такої поведінки. Крім того, багато хто вважає, що етичність частково залежить від ситуації. **Наприклад**, у деяких країнах прийнятним методом ведення справ на переговорах вважається хабар. Інші дотримуються більш абсолютних форм етичності, вважаючи, що вчинки можуть бути етичними або неетичними незалежно від ситуації.

Цікаві факти. Гібсон Дж., Іванцевич Д.М. і Донеллі Д.Х. наводять цікавий приклад, що ілюструє вплив етичних відмінностей на поведінку менеджерів залежно від певного типу національної культури. У ході опитування 124 американських, 72 французьких і 70 німецьких менеджерів кожному з них запропонували відреагувати на п'ять етичних ситуацій, що стосуються примусу й контролю, зіткненню інтересів, природного оточення, патерналізму й особистої порядності. У більшості випадків відповіді американців відрізнялися від відповідей їхніх європейських колег. В одній із ситуацій розповідалось, що компанія «Rollfast Bicycle Company» не була допущена на ринок великої азійської країни в результаті змови місцевих виробників велосипедів. «Rollfast» могла розраховувати на щорічний прибуток в 5 млн. дол. за умови проникнення на ринок. Минулого тижня бізнесмен із цієї країни заявив керівництву «Rollfast», що міг би вирішити справу щодо доступу компанії на ринок країни за 500 000 дол. [1].

Менеджерів трьох країн запитали, як би вони відреагували на вимогу про сплату хабара. Тридцять дев'ять відсотків американців були проти сплати грошей, заявивши, що хабар неетичний або ж що це заборонено відповідно до Закону про корупцію в іноземних угодах від 1972 р. Подібним же чином міркували тільки 12% французів і жоден з німців. П'ятдесят п'ять відсотків французів й 29% німців не назвали цей вчинок неетичним, охарактеризувавши його лише як оплату за ведення справи.

Причина таких відмінностей у відповідях почасти пов'язана з тим, що ні у Франції, ні у Німеччині немає законів, за якими вважалися б злочином хабар або підкуп державної або приватної посадової особи іншої країни. Однак юридичні обмеження – це не єдина причина відмінностей у поглядах на етичну поведінку [1].

Теорія особистих прав і свобод (rights view of ethics) заснована на повазі та захисті індивідуальних свобод і привілеїв, включаючи право людини на особисте життя, свободу совісті, свободу слова, а також необхідність захисту прав працівників, коли вони заявляють про порушення законодавства їхніми роботодавцями.

Принципи гідності, поваги і незалежності стверджуються у головних світових релігіях і етичних системах. Знайшли вони своє відображення й у працях таких філософів, як Гоббс, Локк, Кант.

З давніх часів людство намагалось виробити універсальні моральні формули, згадаймо хоча б **«золоте правило» моральності**, що знаходить своє місце в усіх релігіях світу: «Чого сам не хочеш, того й іншому не роби». Порівняймо:

- у буддизмі – «Не роби іншим того, що сам вважаєш злом»;
- в індуїзмі – «Не роби іншим того, що б спричинило біль тобі»;
- в іудаїзмі – «Що ненависне тобі, того не роби й іншому»;
- у даосизмі – «Уважай прибуток ближнього своїм прибутком, а його втрату – своєю втратою»;
- в ісламі – «Не можна назвати віруючим того, хто не бажає сестрі або брату своєму того ж, що й собі бажає»;
- у християнстві – «Полюби ближнього як самого себе».

Імперативність моралі європейського суспільства Нового часу найбільш виразно сформульована видатним німецьким філософом XVIII ст. Іммануїлом Кантом у його концепції категоричного імперативу.

Незважаючи на давність часу, ця концепція зберігає свою надзвичайну актуальність і для сучасної етики і, особливо, для ділової етики.

Імперативом Кант називає певне твердження, формулювання або формулу, що висловлює вимогу, веління. Кант розрізняє два види імперативів: гіпотетичний і категоричний.

Гіпотетичний або умовний імператив – це веління діяти певним чином заради досягнення певної мети. Скажімо, щоб бути здоровим, слід виконувати фізичні вправи, вживати якісну їжу, загартовуватись тощо.

Категоричний імператив є імперативом моральності, загальним вираженням морального обов'язку, і, за Кантом, означає основний закон етики. Категоричний імператив не зумовлений метою, а вимагає здійснювати певні вчинки незалежно від будь-якої мети, як такі, що необхідні самі по собі. Категоричний імператив Канта має три аспекти або формули.

Перша формула («формула універсалізації»): «...чини тільки відповідно до такої максими,¹⁶ керуючись якою будь-коли можеш побажати, щоб вона стала загальним законом». Для Канта слово «максима» означало принцип, що визначає поведінку в конкретній ситуації. Принцип, у свою чергу, став би універсальним законом тоді, коли у подібних ситуаціях усі засновували б на ньому свій вибір. Інакше кажучи, дія є морально виправданою тоді й тільки тоді, коли обґрунтуванням дії людини буде її бажання, щоб у подібній ситуації всі інші чинили так само.

Друга формула («формула персональності»): «...чини так, щоб ти завжди ставився до людства, як у своїй особі, так і в особі будь-кого іншого, також як до мети і ніколи не ставився б до нього тільки як до

¹⁶ Максима (лат. – *maxima* – основне правило, принцип) – логічний або етичний принцип, виражений у стислій формі, правило поведінки.

засобу». Іншими словами, не використовуйте людей у власних інтересах, а дайте їм самим можливість зробити вибір.

Третя формула («формула автономії»): «...воля людини має бути не просто підкореною законові, а підкореною йому таким чином, щоб вона розглядалась також як така, що дає закон самій собі» [3, с.260].

Коментуючи ці формули слід відзначити: по-перше, моральному засудженню підлягає усе, що суперечить «золотому правилу» моральності; по-друге, людина є найвищою цінністю і одночасно метою будь-якої діяльності. Засуджується будь-яке маніпулювання не тільки іншими людьми, але й самим собою; по-третє, для моральної практики необхідно, щоб моральні закони сприймалися людиною як власні (автономна мораль), а не визначені будь-якими зовнішніми чинниками (конвенційна мораль).

Позитивний аспект цієї точки зору на ділову етику полягає в тому, що вона захищає свободу й особисте життя окремих осіб. Проте у ній є і негативний для організацій момент. Зокрема, даний підхід може стати перешкодою для підвищення продуктивності й ефективності, оскільки при цьому в компаніях нерідко створюється такий робочий клімат, коли акцент ставиться, насамперед, на юридичному захисті прав окремих осіб, а не на фактичних результатах діяльності організації.

Теорія інтеграції соціальних контрактів (integrative social contracts theory) припускає об'єднання емпіричних і нормативних відносин з діловою етикою. Цей погляд на етику ґрунтується на інтеграції двох «контрактів» – загального соціального контракту, що укладається між суб'єктами економічних відносин щодо основних правил ведення бізнесу, і більш конкретизованого контракту, що укладається між конкретними представниками місцевої спільноти щодо прийнятних способів поведінки. Так, наприклад, визначаючи розмір заробітної плати для робітників на новому підприємстві, організація повинна ґрунтуватися на тому, яка

заробітна плата характерна для даної місцевості. Однак проблема в тому, що ця теорія зосереджена на існуючих практичних методиках, а деякі із цих методик можуть бути неетичними самі по собі. [2, с. 485.]

Проведені дослідження показали, що більшість менеджерів у своїй професійній діяльності дотримуються утилітаризму, оскільки ця теорія дуже добре узгоджується з такими бізнес-цілями як ефективність, продуктивність і максимізація прибутку. Натомість внаслідок надзвичайної мінливості умов сучасного бізнесу менеджерам згодом доведеться відмовитися від такого підходу. Тенденції все більшого прагнення суспільства до захисту прав людини, соціальної справедливості й високих стандартів життя означають, що менеджери повинні керуватись етичними стандартами, що базуються на неутилітарних критеріях [1].

Часто система цінностей накладає відбиток на прийняття рішень при вирішенні моральних проблемних ситуацій. Справа в тому, що якщо управлінські рішення приймаються з урахуванням таких складних критеріїв як захист прав людини, соціальна справедливість і стандарти місцевого співтовариства, то вони пов'язані зі значно більшою неоднозначністю, ніж при використанні утилітарних критеріїв, таких як вплив цих рішень на ефективність і рентабельність організації. Природно, це приводить до того, що менеджери усе більше зіштовхуються із проблемами морально-етичного характеру.

Для ділової людини важливо не просто вивчити етичні вимоги як заучують, наприклад, математичні формули. Першорядного значення тут набуває глибоке усвідомлення цінностей, коли вони стають життєвими орієнтирами людини, формують її життєву філософію та стають керівними у практичній роботі.

Звичайно, норми професійної етики встановлюють певні межі, підказують, що дозволено і чого не можна робити у процесі виконання

своїх службових обов'язків. Запорукою виконання цих норм є наявність у менеджерів і працівників загальних моральних якостей, таких як гуманістичне спрямування, альтруїзм, особиста відповідальність, соціальний інтелект, емпатійність, емоційна врівноваженість, увічливість, тактовність, простота, порядність, доброта і справедливість, почуття власної гідності, високий рівень особистої культури.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки: набір і відбір людей з високими морально-етичними якостями; впровадження моральних кодексів, які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники організації; створення комітетів з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог; запровадження посади адвоката з етики; соціальні ревізії, які мають проводитися для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності та етики компанії; навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників; взірць етичної поведінки менеджерів в управлінні підлеглими на основі власного прикладу. Слід підкреслити, що всі ці заходи тільки тоді можуть дати бажаний результат, коли будуть складати всебічну і чітку систему поліпшення морально-етичного клімату в організації.

Як уже було розглянуто раніше (п. 1.4), рівень ділової етики значною мірою залежить від морального розвитку персоналу та інших індивідуальних характеристик, таких як ціннісні орієнтації, сила «єго», локус контролю тощо. При найманні співробітників застосовують відповідні процедури, щоб забезпечити відбір найбільш бажаних в етичному плані претендентів. Існують різні технології оцінювання етичних якостей кандидатів на певну посаду: аналіз резюме та інших поданих документів, інтерв'ю, тестування, кейс-методика тощо.

Так, *наприклад*, для визначення ціннісних орієнтацій успішно застосовується методика М. Рокича, яка ґрунтується на припущенні, що склад цінностей є однаковим для всіх людей, однак кожна людина розподіляє цінності за ступенем важливості для себе. Вивчення рівня самоконтролю (локусу контролю) можливе за допомогою методики Д. Роттера, яка являє собою тест з питаннями, що виявляють рівень екстернальності-інтернальності. Також можна запропонувати тест на етику корпоративної поведінки.

У ході інтерв'ю при прийомі на роботу корисною буде також кейс-методика, заснована на побудові певних ситуацій і пропозиції кандидату описати модель своєї поведінки або вирішення певної етичної ситуації. Методологічною базою розробки ситуаційної методики є, з одного боку, проєктивні методики дослідження особистості [9], а з іншого, кейс-методика, яка досить широко застосовується у навчанні та тренінгах [13].

Кандидат у ситуації інтерв'ю намагається давати так звані соціально-бажані відповіді, тобто показує, яку поведінку він вважає правильною. Саме у такий спосіб можна оцінити, наскільки моральні уявлення кандидата відповідають цінностям організації, прийнятним моделям поведінки, а також тій роботі, яку він буде виконувати.

Для того, щоб розробити інтерв'ю необхідно, перш за все, підібрати або створити уявну ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить роботодавця у даний момент. *Наприклад*, якщо ставиться завдання перевірити, що саме людина вважає більш важливим: комерційну вигоду або порядність і збереження репутації. Отже, треба створити ситуаційне завдання, у якому ці два інтереси будуть вступати у відвертий конфлікт, і запропонувати кандидатові знайти рішення.

Наприклад, можна запропонувати такі варіанти поведінки у ситуації морально-етичного вибору. «Ви одержали партію крему (чіпсів, ліків

тощо), термін збереження яких минає через труднощі з митницею. Ви можете:

а) продати його дистриб'юторам за базовою ціною, приховавши цей факт (така можливість апріорі є);

б) продати його дистриб'юторам з великою знижкою, повідомивши їм цей факт;

в) повернути його постачальникові, та понести при цьому фінансові втрати, але не смертельні для Вашої компанії.

Виберіть варіант, обґрунтуйте».

Ситуації, що дають уявлення про цінності, моделі етичної поведінки й індивідуально-особистісні характеристики, природно, не мають правильних відповідей як таких, а в більшому або меншому ступені відповідають ситуації в організації та її корпоративній культурі.

Досить дієвим способом етичного відбору є також випробування під час певного терміну перед прийомом на роботу, проте слід зауважити, що навіть після численних перевірок людей із сумнівними морально-етичними стандартами нерідко беруть на роботу. Якщо в організації розроблена і діє система заходів етичного контролю, такі випадки можна звести до передбачуваного мінімуму.

Для поліпшення морально-етичного клімату в організації нині широко використовуються морально-етичні кодекси і рекомендації щодо прийняття рішень.

***Моральний кодекс** – це документ, у якому сформульовані цінності організації та правила поведінки, яких очікує від працівників компанія.*

Такі кодекси сьогодні мають майже 95% компаній, що входять у список Fortune. Аналіз організацій з 22 країн показав, що 78% з них користуються формально сформульованими етичними стандартами і морально-етичними кодексами [8].

Етичними нормативами забороняються хабарі, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації. Деякі компанії під впливом етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються. *Наприклад*, один із світових лідерів з виробництва одягу компанія «Леві Страусс» припинила свої капіталовкладення в економіку Бірми та Китаю, через порушення прав людини у цих країнах.

Моральний кодекс організації повинен включати три основні групи правил для співробітників: бути надійними членами організації; уникати незаконних або неналежних учинків, здатних завдати шкоди організації; гранично коректно і правильно поводитися з клієнтами та всіляко допомагати їм. У таблиці 4.1 наведені списки етичних вимог у порядку частоти їхнього згадування в кодексах різних компаній.

Таблиця 4.1

**Основні групи етичних вимог, складені на підставі аналізу
моральних кодексів 83 корпорацій**

Група 1. Бути надійними членами організації

1. Неухильно підкорятися інструкціям з техніки безпеки й охороні здоров'я.
2. Бути ввічливим, чесним і справедливим.
3. Не вживати на роботі наркотиків і алкоголю.
4. Уміти правильно розподіляти власні доходи.
5. Не прогулювати та не спізнюватися на роботу.
6. Виконувати розпорядження старших за посадою.
7. Не вживати нецензурних виразів.
8. Приходити на роботу в діловому одязі.
9. Не приносити на роботу вогнепальну зброю.

Група 2. Уникати незаконних або неналежних учинків, здатних завдати шкоди організації

1. Вести бізнес відповідно до законодавства.
2. Не допускати незаконних витрат коштів.
3. Не давати хабарів.
4. Уникати будь-якої діяльності поза корпорацією, що може зашкодити ефективному виконанню професійних обов'язків.
5. Зберігати конфіденційність документації.
6. Виконувати всі антимонопольні та комерційні закони.
7. Суворо дотримуватися правил бухгалтерського обліку і контролю.
8. Не використовувати власність компанії заради особистої вигоди.
9. Нести особисту відповідальність за збереження коштів компанії.
10. Не поширювати помилкову або оманливу інформацію.
11. Приймати рішення, не ґрунтуючись на особистих інтересах.

Група 3. Гранично коректно і правильно поводитись із клієнтами і всіляко допомагати їм

1. Правдиво описувати у рекламі продукцію організації.
2. Виконувати свої посадові обов'язки максимально ефективно.
3. Пропонувати продукцію або послуги найвищої якості [14, с. 81].

Для підвищення ефективності дії моральних кодексів варто брати до уваги ряд передумов. **По-перше**, ці кодекси повинні поширюватися і постійно доводитись до відома кожного працівника, для того, щоб було зрозуміло, якої поведінки очікує компанія від своїх працівників з етичної точки зору.

По-друге, менеджери організації, незалежно від їх рівня, повинні неухильно дотримуватись, підтримувати і постійно підтверджувати важливість правил кодексу. Особлива роль у дієвості моральних кодексів

належить керівникам вищого рівня, адже саме вони служать зразками для наслідування як на словах, так і на ділі. Якщо менеджери вищої ланки, **наприклад**, використовують ресурси компанії в особистих інтересах, влаштовують на посади своїх друзів і родичів та всіляко сприяють їм, припускаються інших неетичних вчинків, то це є красномовним сигналом, що така поведінка є прийнятною для всіх працівників організації.

По-третє, важливою передумовою дієвості кодексу є система заохочень етичної поведінки і стягнень за неетичні вчинки. **Наприклад**, підвищення на посаді співробітника, що досяг видатних результатів за рахунок застосування сумнівних в етичному плані методів, слугуватимуть для інших службовців знаком, що такі способи ведення бізнесу в цій організації цілком припустимі. Після того, як неетична провина розкрита, організація повинна не тільки покарати порушника, а й піддати даний факт розголосу і дати можливість кожному в організації дізнатися про негативні наслідки такої поведінки.

За оцінками Гарвардської школи бізнесу, важливо розрізняти етичні вимоги всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем: зі споживачами, партнерами, органами державної влади, суспільними організаціями тощо (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Етичні вимоги щодо діяльності організації

| № п. | Напрямок етичних вимог | Зміст етичних вимог |
|------|-------------------------------|--|
| 1. | Етика відносин зі споживачами | <ul style="list-style-type: none"> • безпечність товарів (послуг, робіт); • надання інформації про товари і технологію їх виготовлення; • право вибору покупцем товарів (послуг, робіт); • урахування вимог споживачів; • спонсорвання освітніх програм |

| | | |
|----|-----------------------------------|--|
| | | <p>безпечного використання продукції;</p> <ul style="list-style-type: none"> • поліпшення пакування і маркування; • підвищення споживчої цінності продуктів; • зменшення забрудненості продуктів. |
| 2. | Етика відносин зі співробітниками | <ul style="list-style-type: none"> • відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; • особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю; • охорона здоров'я і техніка безпеки; • навчання і розвиток персоналу; • обговорення кар'єри; • «Дитячий день» для працюючих батьків; • програми оздоровлення і стрес-менеджменту. |
| 3. | Етика довкілля | <ul style="list-style-type: none"> • контроль забруднення; • захист середовища; • збереження природних ресурсів; • утилізація (переробка) відходів. |
| 4. | Екологічна етика | <ul style="list-style-type: none"> • уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище; • дотримання екологічних стандартів; • участь у поліпшенні екології. |
| 5. | Етика відносин із партнерами: | <ul style="list-style-type: none"> • дотримання зобов'язань; • недопущення маніпулювання інвестиціями; • урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку. |
| 6. | Етика відносин із конкурентами | <ul style="list-style-type: none"> • запобігання таємних угод на ринках; • використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій; • вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем. |
| 7. | Етика відносин із суспільством | <ul style="list-style-type: none"> • збереження і розширення зайнятості; • соціальна відповідальність; • урахування місцевих традицій, звичаїв; |

| | | |
|----|---------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам; • спонсорування проектів соціального добробуту; • підтримка освіти і мистецтва; • підтримка громадських рекреаційних програм; • участь у громадських роботах, проектах. |
| 8. | Етика відносин з державою | <ul style="list-style-type: none"> • дотримання законодавства; • добросовісна звітність; • виконання державних замовлень у зазначені терміни; • уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями. |
| 9. | Міжнародна етика | <ul style="list-style-type: none"> • вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі; • урахування національної культури у країнах ведення бізнесу; • залучення місцевого персоналу; • підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентними стратегіями; • дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств. |

Великого значення організації приділяють впровадженню різних форм навчання етиці. Для цього використовуються семінари, тренінги, практичні заняття, наради, конференції, симпозіуми й інші подібні програми навчання з проблем етичної поведінки і ділової етики. За оцінками дослідників у цій сфері, понад 40% компаній у США в тій або іншій формі навчають свій персонал правилам етичної поведінки [10]. Результати ряду досліджень свідчать, що навчання принципам етичного вирішення проблем здатне значно вплинути на етичність поведінки

співробітників у цілому, – таке навчання підвищує рівень культури стосунків і морального розвитку індивідуума [11]. Доведено, що програми з навчання етиці сприяють розширенню кругозору працівників щодо ділової етики, зміцнюють високі морально-етичні стандарти поведінки в організації, служать нагадуванням про те, що менеджери вищого рівня очікують від своїх підлеглих, що ті будуть приймати всі рішення з урахуванням морально-етичних аспектів. Такі програми роз'яснюють, які методи роботи припустимі в організації, а які – ні.

Усе більше організацій створюють комітети з етики, основне завдання яких – оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (*наприклад*, адвокат з етики). Для ефективного впровадження моральних кодексів і різних програм з етики важливо налагодити дієвий контроль їх виконання. Однією з форм такого контролю є незалежні громадські ревізії. Під час проведення незалежних ревізій проводиться оцінка етичності рішень, прийнятих менеджментом, виявляються порушники морального кодексу компанії.

Для оцінки етичності ділових рішень і вирішення проблем доречно поставити такі питання:

1. Наскільки точно ви визначили проблему?
2. Як ви визначили б проблему, якби знаходилися «з іншого боку барикад»?
3. Як раніше розвивалася дана ситуація?
4. До кого і до чого ви ставитеся лояльно як особистість, і як член корпорації?
5. Якої мети ви прагнете, ухвалюючи саме таке рішення?
6. Чи відповідає ваш намір імовірним результатам?
7. Кому ваше рішення або дія може завдати шкоди?

8. Чи маєте ви можливість обговорити цю проблему з тими сторонами, чиї інтереси зачіпаються, перш ніж приймете рішення?

9. Чи впевнені ви, що ваша позиція буде настільки ж обґрунтованою при розгляді її з погляду довгострокової перспективи, як здається у цей момент?

10. Могли б ви без вагань повідомити про своє рішення або дію своєму безпосередньому керівникові, головному менеджеріві, раді директорів, вашій родині, суспільству в цілому?

11. Яким є символічний потенціал вашої дії, якщо вона буде правильно розтлумачена? Якщо буде неправильно розтлумачена?

12. За яких умов ви погодилися б змінити позицію, яку в цей момент підтримуєте? [14].

4.2. Культура ділового спілкування

Уміння спілкуватися з людьми – це товар, який можна купити точно так само, як ми купуємо цукор чи каву ... І я віддам за таке вміння більше, ніж за будь-що інше на світі.

Дж. Д. Рокфеллер

Культура міжособистісних стосунків у діловій сфері тісно пов'язана із спілкуванням, оскільки від налагодження ефективного комунікативного процесу залежить результат спільної діяльності людей. Спілкування є найважливішою умовою досягнення ефекту синергії, тобто здатності організації отримувати у результаті злагодженої взаємодії ефект значно більший, ніж сума результатів незалежних дій окремих працівників.

Цікаві факти. Одним з найдавніших джерел, у якому висвітлено роль спілкування у виробничій діяльності є Біблія. У біблейській легенді про вавилонське стовпотворіння розповідається про те, як люди вирішили

збудувати велетенську вежу аж до неба, але Богу це не сподобалось і він вирішив якось зупинити їх успішну роботу. Він не позбавив їх ні будівельних матеріалів, ні інструментів, не вразив їх хворобами і не завдав шкоди їхньому здоров'ю. Єдине, що завадило людям продовжувати будувати вежу – втрата можливості спілкуватись і розуміти один одного. Відтак, вони стали говорити різними мовами і їх спільна робота припинилася. Отже в цій легенді закладена геніальна ідея: спілкування, взаєморозуміння, спільна мова є чи не найважливішим засобом здійснення колективної праці.

Спілкування є одним із основних інструментів у спільній праці, оскільки завдяки організованим потокам інформації забезпечується можливість добре координувати дії різних працівників і підрозділів. Саме у процесі спілкування відбувається взаємодія менеджерів з підлеглими, колегами, партнерами, споживачами. Завдяки спілкуванню з'ясовуються управлінські проблеми, накопичується й усвідомлюється інформація, необхідна для вирішення проблемних питань. Одночасно у ході спілкування здійснюється вплив керівника на підлеглого для досягнення необхідних змін. Окрім того, від володіння методами ділового спілкування часто залежать результати переговорів з інвесторами, представниками владних структур, ділових кіл, різних закладів та організацій. Отже, без перебільшення можна сказати, що ділове спілкування є чи не найважливішою, а почасти і найскладнішою сферою діяльності. Важливою складовою ділового спілкування є комунікації.

***Комунікації** у діловій сфері є зв'язковим процесом, оскільки забезпечують реалізацію всіх основних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю.*

Ефективні комунікації сприяють підвищенню показників діяльності організації, рівня задоволення працівників працею, формуванню почуття

причетності до роботи компанії. Якщо співробітники інформовані про проблеми, з якими зіштовхується організація, вони з більшим розумінням сприймають необхідні зміни. Завдяки комунікаціям менеджери оперативно одержують дані про результати діяльності підлеглих. Слід додати, що 70-80% професійної діяльності менеджерів становлять саме комунікації.

Натомість, недостатньо налагоджені комунікації призводять до значного викривлення і втрати важливої для управління інформації. Загальновідомим є факт, що при кожній передачі та кожному прийомі повідомлень губиться до 10% інформації. Якщо взяти до уваги, що великі компанії часто мають п'ять і більше рівнів управління, то втрати важливої інформації можуть складати до 40-50%. Отже, можна стверджувати, що комунікації є однією з найважливіших передумов ефективного управління організацією.

Комунікації можна визначити як процес передачі інформації від однієї людини до іншої, один із способів доведення індивідом до інших людей ідей, фактів, думок, почуттів і цінностей.

Узагальнивши наведене, можна виділити основні функції ділових комунікацій:

- забезпечення керівників і співробітників інформацією про зміни середовища, в якому діє організація;
- створення основи для вирішення проблем і прийняття рішень;
- отримання сигналів про відхилення і збої в об'єкті управління;
- формування ефекту синергії, інтегрування окремих ланок організації в систему.

За напрямом передачі інформації в організації можна виділити **вертикальні** (низхідні та висхідні), **горизонтальні** та **діагональні комунікації**.

Низхідні (спадні) комунікації являють собою передачу інформації від вищих рівнів керівництва до нижнього. В діловій практиці встановлено, що майже половина контактів менеджерів припадає на підлеглих, а друга – поділяється між начальниками, колегами і зовнішніми суб'єктами.

Зміст спадних комунікацій становить інформація про цілі та завдання організації або підрозділу, про розподіл ресурсів, про методи і засоби виконання роботи. Крім того, спадні комунікації спрямовані на мотивацію, контроль і оцінку виконання.

З огляду на комунікаційні потреби співробітників, можна говорити про чотири основні різновиди спадних комунікацій: розпорядження та інструктажі, зворотний зв'язок за результатами діяльності, повідомлення новин і соціально-психологічна підтримка. Розглянемо їх докладніше.

У вступній бесіді при відборі кандидата на роботу важливо надавати правдиву (як позитивну, так і негативну) інформацію про умови майбутньої діяльності. Це знизить ступінь розбіжності в очікуваннях працівника і реальними виробничими ситуаціями, з якими він стикатиметься в процесі роботи.

Одним із комунікативних різновидів є **розпорядження та інструктаж** щодо виконання робочих завдань, що припускає більш-менш детальні інструкції підлеглим щодо виконання виробничих завдань. Сюди входять також **промови** перед групами працівників чи **виступи** на зборах. Такого роду комунікацій особливо потребують працівники, які не мають достатнього досвіду або співробітники, яким доручається виконання нових завдань. У процесі комунікації менеджери повинні враховувати характер і обсяги робочих завдань, їх складність, технологічний процес, терміни виконання тощо.

Зрозуміло, що при виконанні стандартних, рутинних операцій працівник потребує мінімальної інформації, і, навпаки, для виконання

масштабних і складних проєктів, завдань з високим рівнем невизначеності може знадобитися великий обсяг інформації. У таких випадках застосовується **навчання** у міру необхідності, коли для працівників розробляються методичні посібники та інструктивні матеріали у вигляді невеликих, зручних для вивчення модулів. Серед інших спадних комунікацій – довідники, інформаційні листки, бюлетені, дошки оголошень, доповідні записки. Істотне прискорення такої комунікації відбувається завдяки автоматизованим інформаційним системам.

Налагодження зворотного зв'язку за результатами діяльності є також важливим видом низхідних управлінських комунікацій, адже працівники вельми потребують відповідної реакції менеджменту з приводу результатів виконання ними робочих завдань. Зворотна реакція менеджера дозволяє працівникові переконатись у правильності виконаних операцій, обраних технологій і способу виконання роботи. У разі помилки і отримання відповідного зворотного сигналу працівник має можливість відкоригувати свої дії. Крім того, за допомогою зворотного зв'язку менеджер може підвищити самооцінку працівника, наснажити його, покращити настрій тощо. В результаті це сприяє поліпшенню мотивації і, як наслідок, підвищенню продуктивності праці. Навіть якщо працівник припустився помилки слід обережно вдаватися до критики. Критика не подобається нікому. Більшості людей не подобається критикувати інших, тому вони часто уникають цього. Проте, критика може бути позитивною і продуктивною, залежно від того, як її висловити. Отже, менеджерам слід притримуватися певних правил, наведених далі.

Правила ефективної критики

• Добре подумайте, перш ніж щось говорити. Якщо ви роздратовані або занадто поглиблені в обмірковування проблеми, то можете почати висловлюватися, ще не маючи чіткого уявлення про те,

що ви хочете сказати. Зупиніться і запитайте у самого себе, що ви хочете змінити і чому? Який спосіб і час є кращими для того, щоб підійти до іншої людини? Пам'ятайте: потрібно бути швидким у похвалі, але повільним у критиці.

- Пам'ятайте, що **мета критики – допомогти людині полішити показники роботи.** Ви ніколи не повинні доводити критику до того, щоб пригнітити людину або викликати в неї образи. Ви ніколи не повинні критикувати для того, щоб показати свою зверхність або владу, або щоб потішити своє самолюбство.

- Покажіть своє **позитивне ставлення і прагнення допомогти.** Дайте зрозуміти підлеглим, що вони будуть мати можливість полішити свою роботу. Пропонуйте конкретні шляхи вирішення проблем і давайте конкретні вказівки. Мало користі від наказів працювати краще, якщо люди не знають, як це зробити.

- Робіть усе для того, щоб **ствердити і зміцнити повагу людини до самої себе.** Не використовуйте вирази на кшталт «робити так – це нерозумно». Замість цього скажіть: «Я знаю, що Ви хотіли зробити якнайкраще. Спробуйте зробити це іншим способом». Розгляньте всі «за» і «проти» щодо інших способів виконання даної роботи.

- **Не нападайте на працівника.** Ви не можете змінити людину незалежно від того, як сильно ви цього хочете. Зосередьтеся на показниках її роботи: можливо, вам вдасться змінити поведінку цієї людини на краще.

- **Завжди критикуйте окремо, особисто.** Ніколи не соромте і не критикуйте працівника у присутності інших. Не удавайтеся до письмової критики як до першого засобу.

Застосування критики у такий спосіб стане корисним інструментом, а не грубою булавою.

Спадні комунікації мають бути **оперативними і своєчасно подавати важливу для працівників інформацію**. Практикою доведено, що застаріла інформація призводить до зниження продуктивності праці, втрати мотивації та психологічної напруги в трудовому колективі.

Важливим атрибутом спадних управлінських комунікацій є **соціальна підтримка**. Це означає, що у процесі спілкування з підлеглими менеджери мають виявляти до них турботу, повагу, теплоту і довіру. Соціальна підтримка може бути як окремою темою для спілкування, так і супроводжувати визначення робочих завдань, зворотний зв'язок та інші види комунікацій.

Для ефективного управлінського процесу важливо налагодити **висхідні комунікації**, завдяки яким забезпечується отримання даних щодо технологічного процесу, відхилень і збоїв у операційному процесі та визначення проблемних ділянок, надання інформації для оцінки виконання роботи, визначення морального стану колективу, потреб співробітників і необхідності соціальної підтримки.

Налагодження повноцінних комунікацій знизу догори дає можливість менеджерам забезпечити ефективне виконання своїх функцій і прийняття зважених рішень. Керівники, організовуючи висхідні комунікаційні потоки, з одного боку, повинні заохочувати ініціативу підлеглих, створювати клімат взаємної довіри та поваги, а з іншого, – бути чутливими до слабких сигналів і здатними адаптуватися до різних інформаційних каналів.

Основним каналом вертикальних комунікацій у більшості організацій є **ланцюг команд**, тобто передача інформації від керівника до підлеглого і навпаки. Проте все більшого значення у сучасному менеджменті набувають інші **методи висхідних комунікацій**:

- політика відкритих дверей,
- консультації,
- опитування працівників,
- співбесіди при переході на роботу до іншої організації,
- залучення працівників до процесу прийняття рішень,
- розгляд скарг тощо.

Висхідні комунікаційні потоки часто стають неефективними через проблеми і труднощі, що виникають у реальному житті організацій. Однією з поширених проблем є **затримки**, тобто повільне сходження інформації через те, що підлеглі «гальмують» передачу інформації на вищі рівні управління, намагаючись самостійно вирішити проблему.

Безпосередньо пов'язана з попередньою проблемою й інша – так звана **фільтрація**, коли підлеглі, побоюючись негативної реакції керівництва, передають «нагору» лише те, що має сподобатися керівникові або те, що не викликає сумніву. Іншим прикладом такої «фільтрації» є цілком виправдане намагання підлеглого (іноді за домовленістю з керівництвом) спростити специфічну інформацію, перенасичену складними технічними термінами.

Іноді співробітники свідомо перекручують або замовчують інформацію для того, щоб досягти особистих цілей. *Наприклад*, деякі працівники, бажаючи справити гарне враження і досягти підвищення по службі, перебільшують власні досягнення; інші – приховують свої помилки, сподіваючись уникнути неприємностей з начальником. Іноді таке перекручування висхідних комунікацій може призвести до серйозних наслідків, аварій і катастроф. У будь-якому разі, такі явища не сприяють об'єктивному оцінюванню ситуації та прийняттю обґрунтованого рішення.

Фільтрація також може бути зумовлена небажанням підлеглого передавати (з різних причин) всю інформацію своєму безпосередньому

керівникові, тоді як на вищі щаблі він може подати повнішу інформацію. Зменшення фільтрації та затримок у даному випадку тягне за собою порушення основного принципу субординації – у працівника має бути лише один начальник, від якого працівник має отримувати розпорядження і звітувати перед ним.

Іншою проблемою висхідних комунікацій є **відсутність або запізнілість** зворотного зв'язку, тобто відповіді та реакції керівника на інформацію підлеглого. Це аж ніяк не заохочує працівників до активних повідомлень знизу нагору.

Розглянуті вище проблеми потребують удосконалення висхідних комунікацій шляхом проведення нарад, упровадження політики «відкритих дверей», системи розгляду скарг, консультування, системи подачі пропозицій, проведення оцінки задоволеності працею тощо.

Для активізації комунікаційного потоку знизу догори слід застосовувати **ділові питання менеджерів до співробітників**. Це показує справжню зацікавленість керівництва думкою працівників, задовольняє їх потреби у додатковій інформації, сприяє більш точній оцінці роботи підлеглих. Керівник має поцікавитись, як ідуть справи у працівника, з якими труднощами і проблемами він зіткнувся, як він почувається тощо. Важливо не тільки ставити запитання, але й уміти уважно вислухати підлеглого, і, що найголовніше, почути його. Сприймаючи повідомлення, менеджер має не тільки почути інформацію, але і врахувати і зрозуміти емоційний стан відправника. Активне слухання передбачає, щоб менеджер уважно слухав співробітника і одночасно виявляв свою зацікавленість предметом розмови. У даному разі важливо уміти зосередитися на цілях співрозмовника, зважувати аргументи, шукати приклади і ключі до розуміння та використовувати паузи для аналізу того, що вже було сказано.

Поліпшенню висхідних комунікацій сприяє також **політика відкритих дверей**, яка полягає у заохоченні звернень співробітників як до безпосередніх начальників, так і до вищих керівників організації. Проте, політика відкритих дверей може бути заблокована через певні психологічні та соціальні бар'єри, такі як: дистанція влади, побоювання працівника виявити некомпетентність, викликати невдоволення менеджерів, а іноді – просто сором'язливість.

Одним із способів подолати ці та інші перешкоди може бути так званий **«вихід у народ»**, коли менеджер зустрічається з працівниками і вислуховує їх не у себе в кабінеті, а прямо на їх робочих місцях. Такий метод дозволяє менеджеру зняти психологічну напругу співрозмовників і отримати набагато більше важливої інформації, ніж під час перебування в кабінеті. Крім того, управління, засноване на «виходах у народ» сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату трудового колективу.

До методів організації висхідних комунікацій належить **проведення зборів та нарад** з невеликими робочими групами і командами. Такі зустрічі (за умови їх правильної організації та створення довірливої атмосфери) дають змогу працівникам разом з керівником відверто розповісти про свої потреби, обговорити виробничі й управлінські проблеми, взяти участь у виробленні рішення щодо їх усунення.

Слід додати, що висхідні комунікації відбуваються також і в **неформальних умовах**. Так звані корпоративи, вечірки у відділах, творчі конкурси, спортивні змагання, спільні «виїзди на природу» та інші розважальні заходи сприяють відвертості. В ситуації невимушеного спілкування люди краще пізнають своїх колег, керівників, і можуть бути більш відвертими. Такі заходи (при правильній їх організації) згуртовують колектив, сприяють подоланню владних бар'єрів і активізують висхідні

комунікації. Спонтанний обмін інформацією дозволяє менеджерам набагато краще усвідомити реальну ситуацію в організації або у підрозділі.

Таким чином, правильна організація висхідних комунікацій дає змогу менеджерам не тільки отримати необхідну інформацію, але й активізувати участь працівників у процесі праці, сприяти підвищенню продуктивності праці, сформувати сприятливий морально-психологічний клімат, знизити показники плинності кадрів.

Для ефективного функціонування організації важливими є також **горизонтальні комунікаційні потоки**. Вони координують дії працівників і підрозділів, сприяють швидшому прийняттю рішень і реагуванню на зміни виробничої ситуації. За допомогою горизонтальних комунікацій поширюються знання і досвід, встановлюються товариські стосунки між працівниками.

Так, *наприклад*, інженери технічного відділу виробничої компанії активно спілкуються між собою, з технічними фахівцями інших підрозділів організації та поза її межами. Вони мають сильні комунікативні зв'язки у своїх відділах, в інших підрозділах, із зовнішніми організаціями, і, таким чином, відіграють важливу роль у горизонтальних комунікаціях, їх умовно називають пограничними гравцями. Володіючи великими обсягами інформації, а також маючи можливість її фільтрації або передачі зацікавленим особам, вони мають досить високий статус в організації.

Найменш використовуваним комунікаційним каналом в організаціях є **діагональні потоки**. Діагональні комунікаційні потоки порушують звичайну схему комунікації згори донизу чи знизу догори. Проходячи наскіс через відділення, вони порушують звичну схему горизонтальної комунікації, тому що учасники обміну інформацією перебувають на різних рівнях в організації. Комітети, спеціальні робочі групи та проекти, в яких перехрещуються функції різних команд, складаються з членів організації,

які знаходяться на різних рівнях, і кожен з них може виступати у ролі механізму діагональної комунікації.

Важливою складовою організаційних комунікацій є **неформальне спілкування**. **Неформальні комунікаційні потоки** співіснують паралельно з формальними і виникають на підставі міжособистісних стосунків співробітників організації.

Причини, що спонукають людей до неформального спілкування можуть бути різними: занепокоєння і невпевненість; причетність до подій друзів і колег; бажання мати оперативну інформацію; можливість установити контакти з іншими людьми; характер роботи не заважає розмові; участь у роботі, що є джерелом цікавої для інших співробітників інформації; особливості особистості зв'язкового (цікавість і активність у встановленні та підтримці контактів).

Такі комунікації можуть відбуватися і з різних причин. Це можуть бути неофіційні повідомлення про діяльність компанії, відставки керівництва та підвищення по службі, обмін особистими враженнями і думками стосовно керівництва та колег, розмови на різні теми (політика, спорт, мистецтво, хобі), що не стосуються організаційних справ тощо.

Хоча неформальні комунікації можуть здійснюватись як усно, так і письмово (записки, електронні й телефонні повідомлення тощо), люди віддають перевагу особистому спілкуванню, оскільки така форма краще задовольняє потреби в **афіліації**¹⁷.

Неформальні комунікації є також каналом, яким передаються чутки, плітки, вигадки, міфи, в яких факти часто перекручуються, доповнюються

¹⁷ **Афіліація** - (від англ. *affiliation* – з'єднання, зв'язок) – прагнення бути в товаристві інших людей, потреба людини в створенні теплих, емоційно значимих відносин з іншими людьми; прагнення до зближення з людьми, дружба, любов, спілкування.

або, навпаки, замовчуються. Проте, це зовсім не означає, що вся неофіційна інформація є недостовірною. Дослідженнями встановлено, що у звичайних робочих ситуаціях вірогідність переданих неформальними каналами даних може істотно перевищувати 75%.

Іноді неформальні комунікації асоціюють з **чутками**. Проте між цими поняттями є істотна різниця.

Чутка – це інформація, що поширюється без надання загальноприйнятих свідчень вірогідності. Іноді вона підтверджується, але в більшості випадків виявляється помилковою.

Чутки в основному спричиняються двома факторами: зацікавленістю в інформації і невизначеністю ситуації. Інформація, що передається за допомогою чуток «доповнюється» новими подробицями і коригується при передачі від людини до людини. Незмінною залишається лише основна ідея, яка спрощується, щоб її було легко запам'ятати і передати іншим. Часто особисті припущення, які додаються у процесі передачі інформації повністю спотворюють початковий зміст. **Наприклад**, одному із співробітників стало відомо, що на сусідній ділянці робітник одержав виробничу травму. Передаючи цю інформацію співробітник припустив, що нещасний випадок стався через недбалість начальника ділянки, з яким співробітник нещодавно посварився.

Часто чутки заплутують, спантеличують, спотворюють реальність, провокують панічні настрої, тривогу, апатію, спричиняють конфлікти, більшують плинність кадрів тощо. Чутки розрізняються за походженням і за емоційними характеристиками.

За **походженням чутки** можуть бути «спонтанними», тобто такими, що виникають як реакція на певну подію. Вони не мають певної мети, а лише відбивають потребу в інтерпретації ситуації. Також чутки можуть поширюватися спеціально, з певною метою. **Наприклад**, конфліктуючі

сторони можуть поширювати наклеп один на одного для того, щоб дискредитувати суперника. Іншим *прикладом* є поширення керівництвом чуток про незадовільний фінансовий стан, або навіть можливість банкрутства підприємства. Мета такої інформації може полягати у тому, щоб перевірити реакцію людей на пропоновані нововведення в управлінні організацією або її реструктуризації.

За **типом емоційних реакцій** розрізняються «чутки-бажання», «чутки-побоювання» і «агресивні чутки».

«**Чутки-бажання**» – це спроба видати бажане за дійсне, *наприклад*, про підвищення зарплатні, про відродження підприємства у зв'язку з приходом нового керівництва тощо. Такі чутки радше наносять шкоди людям, оскільки невиправдані надії можуть спричинити розчарування, агресію, напруження в колективі.

«**Чутки-побоювання**» висловлюють страх перед можливими неприємними подіями, такими як, *наприклад*, скорочення персоналу, банкрутство або зміна власника підприємства. «Чутки-побоювання» призводять до негативних наслідків, викликають у людей страх втратити роботу або посаду, спонукають до передчасних дій щодо запобігання небажаної ситуації. Звичайно, усе це погіршує морально-психологічний клімат у трудовому колективі і, як наслідок, призводить до зниження рівня продуктивності праці.

«**Агресивні чутки**» виражають різке негативне ставлення окремої особи або групи до об'єкта, що фігурує в сюжеті чуток. *Наприклад*, чутки «про жадібного керівника», «про аморальну поведінку» тощо, мають наміри «вбити клин» між людьми, збуджують ворожість, презирство, провокують конфлікти або супроводжують їх.

Зваживши корисні та шкідливі властивості неформальних комунікацій, керівники організацій намагаються нейтралізувати

негативний, і стимулювати позитивний вплив їх на працівників і на управлінський процес в цілому. З погляду інтересів керівництва неформальні комунікації можуть бути корисними, коли, *наприклад*, працівники обговорюють позитивний ефект нової, тільки що запущеної у виробництво продукції. Неформальні комунікації можуть бути використані для тлумачення наказів та інших офіційних документів, перекладу їх на мову співробітників, що дозволяє поліпшити сприйняття і розуміння офіційної інформації, і таким чином, зменшити вади формальних комунікацій. Неформальні комунікації іноді пожвавлюють, піднімають настрій, задовольняють інформаційні та інші потреби: в безпеці, у спілкуванні, у визнанні, у подієвості тощо.

Позитивна роль неформальних комунікацій, зокрема чуток, полягає також і в тому, що їх можна використати як спосіб діагностики, оскільки:

- чутки відбивають найбільш гострі питання і проблеми, що хвилюють членів організації. Також вони є відображенням ставлення персоналу до тих або інших змін;
- через чутки відображаються цінності та норми, що існують у колективі;
- чутки є індикатором соціально-психологічного клімату колективу. За ними можна оцінювати емоційний стан співробітників, їхні побоювання, очікування тощо;
- аналіз змісту чуток також дозволяє керівництву компанії поглянути на ту або іншу проблему очима рядових співробітників, що завжди корисно.

З огляду на негативну роль чуток в організації, існують **принципи їх профілактики**:

- **оперативне реагування** у вигляді надання достовірної інформації з боку офіційних джерел;

- **вичерпне інформування**, тобто систематичне надання інформації з питань, що цікавлять персонал;

- **зворотний зв'язок**, що передбачає відстеження думок співробітників із приводу запланованих або поточних змін. Це дозволяє організації корегувати свою політику, використовуючи опитування персоналу, зустрічі керівництва з робочими групами, «гарячі лінії», «внутрішні Інтернет-форуми», «електронні та звичайні скриньки для питань і пропозицій». Ці та інші методи дозволяють формувати і коригувати громадську думку співробітників підприємства;

- **однозначне трактування інформації**, особливо складних питань зрозумілою простою мовою з однозначним її тлумаченням.

Можна також скористатися порадами щодо управління чутками:

- усувайте причини появи чуток;
- зверніть особливу увагу на протидію серйозним чуткам;
- спростовуйте чулки фактами;
- починайте протидію чуткам якомога раніше;
- приділяйте особливу увагу особистому наданню фактів, якщо необхідно, у письмовій формі;
- надавайте факти з надійних джерел;
- утримуйтеся від переказу чулки при її спростуванні;
- заохочуйте допомогу неформальних і профспілкових лідерів, якщо вони висловлюють бажання до співробітництва;
- прислухайтесь до всіх чуток, щоб зрозуміти, що вони можуть означати [5].

На культуру міжособистісних ділових стосунків під час спільної діяльності, значний вплив має здатність менеджерів і працівників викликати довіру, почуття симпатії, привернути до себе інших людей (підлеглих, колег, клієнтів тощо). Ця здібність називається **атракцією** (від

лат. *attractive* – приваблювати, притягувати). Звичайно, є люди, обдаровані природою, так би мовити генії спілкування. Вони мають природжені якості викликати симпатію та довіру навколишніх, привертати до себе. Разом з тим фахівцеві, який працює з людьми необхідно знати психологічні механізми формування атракції, свідомо володіти прийомами позитивного впливу на інших людей. Далі розглянемо кілька таких прийомів, що сприяють покращенню міжособистісних стосунків у діловій сфері: «Власне ім'я», «Дзеркало стосунків», «Золоті слова» і «Терплячий слухач» [7].

Приєм «Власне ім'я». Американський психолог Дейл Карнегі стверджував, що звучання власного імені для людини є найприємнішою мелодією. Секрет прийому є досить простим.

Справа в тому, що при спілкуванні, разом з інформацією, що усвідомлюється, люди посилають одне одному сигнали, що сприймаються підсвідомо. Ім'я дається людині від народження і супроводжує її усе життя. Ім'я є невід'ємним атрибутом особистості. І коли до когось звертаються не називаючи його імені, то тим самим підкреслюють статус людини лише як носія певних службових чи інших функцій, а не як особистості. У даному разі не задовольняється одна з найважливіших потреб людини – бути особистістю.

Коли ж при зверненні до людини вимовляється її ім'я, то підкреслюється увага до неї саме як до особистості, тобто задовольняється її потреба бути особистістю.

Важливою психологічною закономірністю є те, що задоволення потреби завжди супроводжується виникненням позитивних емоцій. Отже, якщо людина чує своє ім'я і отримує підтвердження себе як особистості, то це не може не викликати у неї відчуття задоволення, хоча й не завжди повністю усвідомлене. У повсякденному житті кожна людина має потяг до

джерела позитивних емоцій. Оскільки той, хто промовляє ім'я співбесідника і є цим джерелом, то саме він привертає, притягує до себе, іншими словами, **формує атракцію**.

Для менеджера цей прийом має особливе значення, адже він працює з уже сформованими особистостями. Тому з самого початку необхідно встановити контакт з кожним працівником, називаючи його по імені та по батькові (або по імені, якщо дозволяє ситуація).

Прийом «Дзеркало стосунків». Йдеться про посмішку, лагідний, відвертий, щирий вираз обличчя. Дія цього прийому ґрунтується на задоволенні потреби у безпеці. Розглянемо психологічний механізм застосування прийому докладніше.

Лагідна посмішка, відвертий, щирий погляд – завжди свідчили про дружні, товариські стосунки, інакше кажучи, були сигналом: «Я – твій приятель, друг». Приятель, друг – це той, хто допомагає, підтримує, захищає. Отже, якщо ми звертаємося до людини маючи приємний вираз обличчя і добру посмішку, то це підсвідомо викликає у неї позитивну емоцію, адже задовольняється одна із найважливіших потреб – потреба в безпеці. Як відомо, людина завжди прагне до джерела позитивних емоцій. Якщо, *наприклад*, цим джерелом є менеджер, він викликає приємні відчуття, тобто формує атракцію. Це означає, що інформація і виробничі завдання при наявності інших однакових умов будуть сприйматись працівниками більш активно і виконуватись не під тиском, а добровільно.

Разом з тим слід зауважити про неприпустимість формального застосування цього прийому, коли, скажімо, губи штучно розтягуються у посмішку, а очі дивляться холодно і відсторонено. Будь-яка фальш швидко розпізнається, і ефект буде зовсім протилежним: замість атракції у стосунках може з'явитись недовіра і відчуженість.

Ще одним прийомом формування атракції є **компліменти або «Золоті слова»**. **Компліменти** – це слова, що містять невелике перебільшення позитивних ділових або особистісних якостей співбесідника. Висловлюючи комплімент, слід добре знати, які чесноти бажає мати співбесідник, адже саме у тому разі, коли підкреслені нами якості є бажаними для нього, виникає ефект навіювання, задовольняється одна із найважливіших потреб особистості – потреба у самовдосконаленні. Незважаючи на те, що потреба задовольняється умовно (адже ми висловлюємо дещо перебільшену оцінку), той, кому адресується комплімент, завжди відчуває задоволення, покращення настрою.

У трудовому процесі компліменти набувають значення педагогічного засобу стимулювання і підкріплення активності працівників. Підкреслюючи бажану рису характеру, успішне виконання виробничого завдання менеджер тим самим підсилює віру працівника у свої сили і здібності. Як наслідок, – працівник згодом сам прагне розвинути свій потенціал.

Однак, для виникнення атракції і навіювання необхідно дотримуватись певних правил, інакше комплімент може перетворитись на лестоці, банальність, навіть на образу і, звичайно, може призвести до зворотного, тобто негативного ефекту. Ось деякі з правил застосування прийому «Золоті слова».

По-перше, комплімент має відображати позитивні й тільки позитивні якості особистості. Слід уникати висловлювань з «подвійним дном», тобто таких, що можуть мати подвійне розуміння (коли у компліменті міститься похвала тієї риси, яка може вважатись як позитивною, так і негативною).

Наприклад: «Слухаючи Вас, я дивуюсь вашим здібностям так тонко і дотепно уникати відповіді!». Очевидно, тут порушено правило

однозначності, адже така здібність, як «уникати відповіді» може бути розцінена і як негативна риса людини.

По-друге, комплімент повинен мати лише невелике перебільшення певної якості, інакше він перетвориться на лестощі, викличе непорозуміння.

Наприклад: «Я завжди дивуюсь вашій акуратності і пунктуальності», – говорить менеджер працівникові, який завжди запізнюється і невчасно виконує виробничі завдання. Якщо це сказано без гумористичного підтексту, то такий «комплімент» лише здивує адресата, адже той має зовсім протилежні властивості поведінки.

Отже треба враховувати ситуацію, дотримуватись міри, щоб не «перегнути палицю». З іншого боку, похвала, щоб стати справжнім компліментом, повинна відображати високий рівень оцінки певних професійних чи особистісних якостей відповідно до очікувань людини. Інакше комплімент перетвориться на банальність і може навіть образити співбесідника.

По-третє, комплімент «не терпить» будь-яких повчань, дидактики або так званих «приправ», як от: «Вам слід бути активнішим!» або «Мені дуже імпонують ваші організаторські здібності. От якби ці здібності – та в інтересах справи!». Краще обійтись без таких доповнень, – у компліменті слід лише констатувати наявність позитивної характеристики, а не давати рекомендації.

І ще *декілька нескладних порад*, яких необхідно дотримуватись, використовуючи діловий комплімент. Справжній діловий комплімент починається з бажання побачити в людині ті якості, що вам подобаються і ви хотіли б мати їх для себе. Кожного разу важливо шукати нагоду підкреслити щось хороше в характері, поведінці та ділових якостях співбесідника. Незважаючи на те, що людям приємно почути на свою

адресу хороші слова і вони ставляться поблажливо до можливих помилок, у висловлюванні компліменту слід домагатись досконалості, невимушеності, поєднуючи щирість і делікатність. Показником вдалості компліменту є посмішка, покращення настрою співбесідника.

Ще один прийом формування атракції має назву «**Терплячий слухач**». Він полягає в уважному ставленні до співбесідника, у терплячому вислуховуванні вашого візаві, навіть якщо він не досить вдало і чітко формулює свої думки. Іноді корисно поцікавитись (якщо дозволяє ситуація) і особистими уподобаннями своїх підлеглих або колег: їх захопленнями, хобі тощо. Така увага (за певної делікатності!) до особистого життя дає можливість більш повно розкритись кожному члену колективу, задовольнити потребу в самореалізації, а це, як відомо, завжди викликає позитивні емоції. Оскільки ці емоції пов'язуються з керівником (колегою), то саме до нього будуть спрямовані симпатії співбесідників.

Для ефективного спілкування треба врахувати, що у трудовому колективі завжди є різні типи співбесідників. За комунікативними характеристиками відомий спеціаліст ділового спілкування Предраг Міціч розрізняє **дев'ять типів** співрозмовників. Називаючи їх абстрактними типами, він пояснює це тим, що одна і та ж людина в залежності від ситуації може змінювати свої позиції і стиль спілкування, виявляючи властивості то одного, то іншого типу, або ж комбінації декількох типів. Розглянемо ці типи детальніше.

«**Сперечальник, нігіліст**» – такий співрозмовник увесь час намагається вийти за межі теми, поводитьсь нетерпляче, нестримано і збуджено. Постійно шукає привід не погодитись, посперечатись, висміяти інших колег і навіть керівника.

По відношенню до такого співбесідника слід залишатись спокійним, не вступати в суперечку і концентрувати увагу на темі розмови. Якщо

дозволяє ситуація спробувати привернути його на свій бік, зробити своїм однодумцем, показавши ті аспекти його позицій, які вас об'єднують. В іншому разі, – привернути на свій бік решту колективу, дати можливість іншим членам групи спростувати хибні твердження «нігіліста».

Другий тип «Позитивна людина» – це найприємніший, доброзичливий і працелюбний співбесідник у колективі. Він спокійно і доброзичливо ставиться як до менеджера, так і до своїх колег, зважено і коректно веде дискусію. Це найкращий союзник, тому слід давати йому можливість частіше включатись у вирішення спірних питань, спонукати його до активної взаємодії з колегами щодо виробничих завдань.

Третій тип «Усезнайко» – людина, яка має завищену оцінку своїх знань, думає, що знає все і про все, хоча насправді ці знання є дуже поверховими і уривчастими. Завжди намагається висловитись раніше інших, дати категоричну оцінку думкам, що не співпадають з його позицією. Наводить надмірно багато прикладів із свого досвіду, вважаючи його єдино вірним.

Спілкуючись з таким типом бажано ввічливо стримувати його. Слід дякувати йому за інформацію, але нагадувати про необхідність повернутись до даного питання. Також важливо залучати опонентів «усезнайка» до більш активної дискусії.

Четвертий тип «Базікало» – повністю відповідає своїй назві: часто і нетактовно перериває співбесідника. Своїми пустими балачками намагається відволікти розмову на інші теми, перекручує проблему «з ніг на голову» лише для того, щоб висловити інший, здебільшого формальний, погляд.

Такого співбесідника слід тактовно і коректно зупиняти, пильно слідкувати, щоб він не гаяв час своєю пустою балаканиною, обмежувати час його виступів, спрямовувати розмову до теми бесіди. Корисно

привернути його увагу до теми розмови, попросивши зробити порівняльний аналіз, переформулювати вже сказане тощо.

П'ятий тип «Боягуз» – відрізняється невпевненістю у своїх знаннях і думках, комплексує з приводу того, що може здатись іншим нерозумним або смішним. Поводиться сором'язливо, намагається «сховатись» за інших, радше промовчить, ніж висловить власну думку.

Розмова з таким співбесідником вимагає делікатного поводження з боку менеджера і колег. Спілкуючись з ним слід усіляко підтримувати його, спонукати до висловлювань, до більш активної участі у розмові. Попереджувати і припиняти будь-які спроби глузування з нього з боку колег. Йому не бажано ставити складні запитання, а якщо від нього вдається почути правильну відповідь на непросте завдання, – похвалити і підбадьорити. Важливо також дякувати за будь-які намагання виявити активність у вирішенні виробничих питань, однак робити це слід тактовно, без зверхності.

«Холоднокровний неприступний співбесідник», «Незацікавлений співбесідник» – ці два важкі співрозмовника досить схожі за своїми характеристиками, тому ми об'єднали їх. **Перший** з них відрізняється замкнутістю, відривом від виробничої ситуації, оскільки, як йому здається, все, що відбувається у трудовому колективі не варто його уваги і зусиль.

З таким партнером важливо налагодити контакт у спілкуванні, тактовно з'ясувати причини його відстороненості, зацікавити і спонукати до обміну своїм досвідом, ставити запитання типу: *«Ви, здається, не зовсім згодні з тим, що було сказано? Звичайно, нам усім хотілося б знати, чому саме?»*.

Другий тип – теж не виявляє бажання брати участь у обговоренні проблем колективу. У поводженні з таким співбесідником необхідно

намагатись з'ясувати, що цікавить саме його, ставити перед ним оригінальні нестандартні запитання.

Ще один тип у даній класифікації отримав назву «**Поважний птах**». Це особа, що відчуває свою зверхність над усіма присутніми, а тому не припускає будь-якої критики чи зауважень на свою адресу. Тому слід стримано поводитися щодо такої особи, уникати прямої критики, застосовувати у діалозі прийом «Так..., але», тобто частково погоджуватися з ним, знаходячи контраргументи щодо не прийнятних висловлювань.

Дев'ятий тип співбесідника «**Чомучка**» – характеризує людину, яка ніби тільки для того і створена, щоб придумувати і ставити безліч запитань, незалежно від того, чи мають вони реальну основу, чи просто видумані. Такий тип працівника «горить» від бажання поставити запитання, тільки й чекає тієї миті, аби спитати про будь-що.

Важливо стримувати такого співбесідника, усі його запитання одразу ж спрямовувати на усіх членів групи, або ж переадресувати питання йому ж і поставити перед ним завдання підготувати більш докладну інформацію на тему, що його цікавить [4].

4.3. Стратегії поведінки в ситуації ділового конфлікту

*Якщо людина стискає кулаки,
значить, вона вичерпала свої аргументи.
Китайське прислів'я*

Конфліктом називається зіткнення думок, поглядів, позицій, учинків і стосунків, що виникають між окремими особами або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

Конфлікт проявляється у відсутності згоди між двома або більше особами або групами.

Конфлікт виникає тоді, коли порушується справедливість, зачіпаються матеріальні та моральні інтереси сторін, престиж і гідність особистості тощо. Найчастіше конфлікт виникає у зв'язку з необхідністю розділити те, що є дефіцитним і бажаним для сторін.

*Головну роль у виникненні конфліктів відіграють **конфліктогени**, тобто слова, дії або бездіяльність, які можуть призвести до конфлікту.*

Важливою закономірністю конфліктів є їх здатність до ескалації, тобто до розростання і посилення. На відміну від природних законів, де дія дорівнює протидії, конфлікт має іншу схему: на конфліктоген меншої сили інша сторона намагається відповісти сильнішим конфліктогеном. **Наприклад**, на невітійне зауваження на свою адресу людина намагається відповісти тим же, але з подвоєною силою, додаючи образи і лайку.

Розрізняються три **типи конфліктогенів**:

- **прагнення переваги** (прямий прояв переваги, поблажливе відношення, тобто прояв переваги, але з відтінком доброзичливості, похвальба, категоричність, безапеляційність, нав'язування своїх порад, переривання співрозмовника, приховування інформації, порушення етики, навмисне або ненавмисне кепкування, нагадування, можливо і ненавмисне, про якусь програшну для співрозмовника ситуацію, перекладання відповідальності на іншу людину тощо);
 - **прояви агресивності** (природної або ситуативної);
 - **прояв егоїзму**.

У конфлікті варто розрізняти **конфліктну ситуацію та інцидент**.

В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація, що включає суперечливі позиції сторін з певного приводу, протилежні цілі та засоби їх досягнення, або ж розбіжність інтересів, бажань опонентів тощо.

Приводом для конфлікту може бути незначна подія.

Динаміка конфлікту мінлива і являє собою розвиток конфлікту в часі. Конфлікт може підсилюватися або слабшати (згасати). Посилення конфлікту – це процес загострення протиріччя і посилення боротьби його учасників. Загасання конфлікту – це процес зниження гостроти протиріччя, ослаблення боротьби і поступове урівноважування взаємин учасників конфлікту.

Конфлікт розростається, коли конфліктна ситуація (причина) переростає в інцидент (наслідок), коли одна зі сторін починає діяти, зачіпаючи інтереси іншої. Інцидент, у свою чергу, призводить до різкого загострення й поглиблення конфлікту.

Вирішення конфлікту вимагає ідентифікації та ретельного аналізу справжніх причин конфлікту, знання особливостей конфлікуючих сторін, а також стратегій і способів виходу з конфліктної ситуації.

Спроби усунути конфлікт без зміни конфліктної ситуації можуть призвести до ескалації (нарощування) конфлікту, коли на підставі невирішеної проблеми виникають нові конфліктні ситуації та втягуються нові учасники. Поверхневий підхід до конфлікту, спроби розв'язати суперечність адміністративними заходами найчастіше лише зміцнюють почуття ворожості, ворожої непримиренності сторін.

Важливо знати не тільки сутність і структурні елементи конфлікту, але й розрізняти **типи конфліктів**.

Коли дві сторони прагнуть однієї й тієї ж мети, причому жодна зі сторін не може досягти цієї мети доти, доки інша намагається робити те ж саме, між ними розвивається конфлікт: сторони можуть здійснювати тільки ворожі контакти одна з одною.

Залежно від специфіки проблем і сфер діяльності можна виділити управлінські, виробничі, економічні й інші типи конфліктів.

Психологічні конфлікти класифікують за різними ознаками:

- за формою прояву – приховані та явні, залагоджені й гострі;
- за сферою, в якій відбувається конфлікт: у сфері ділових відносин, у сфері неофіційних міжособистісних відносин;
- за особливістю сторін, що беруть участь, – між окремими особистостями, групами, групою й окремим її членом, групою і ким-небудь поза цією групою, керівником і підлеглим;
- за змістом конфліктів – розбіжність оцінок і думок, взаємна антипатія, ображене самолюбство, образа, заздрість, ревності тощо;
- за часом протікання: короткочасні й затяжні.

У сучасній конфліктології широкого розповсюдження отримав термін «**конфлікт несумісності**». Він характеризує виникнення таких міжособистісних стосунків, які ґрунтуються на взаємній антипатії, заздрощах, злості, ревнощах та інших негативних емоціях. Вони виявляються, насамперед, у сфері неофіційного спілкування, а потім неминуче позначаються і на ділових стосунках. Виділяють такі види несумісності:

- фізична або фізіологічна несумісність обумовлена відмінностями осіб за віком, статтю, станом здоров'я тощо;
- психофізіологічна несумісність обумовлена особливостями темпераменту;
- психологічна несумісність обумовлена різними рисами характеру, здібностями, невмінням співпереживати, зрозуміти іншу людину;
- світоглядна несумісність обумовлена розбіжностями цінностей, соціальних установок, релігійних вірувань тощо.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це зіткнення протилежних мотивів, потреб, інтересів у однієї і тієї ж людини, тобто це конфлікт,

сторонами якого виступає один і той же суб'єкт, який має амбівалентні (подвійно-протилежні) прагнення.

Причинами внутрішньоособистісних конфліктів можуть бути завищена самооцінка особистості, нереальний рівень домагань, фрустрація (крах надій), переживання страху за власну безпеку, почуття образи, заздрості, помсти.

Внутрішньоособистісний (рольовий) конфлікт на виробництві має місце в тому випадку, коли до підлеглого висуваються суперечливі вимоги з приводу того, якими повинні бути результати його роботи. *Наприклад*, завідувач секції або відділу супермаркету може зажадати, щоб продавець увесь час знаходився у відділі й надавав покупцям інформацію та послуги. Пізніше завідувач може висловити невдоволення тим, що продавець витрачає занадто багато часу на покупців і приділяє мало уваги поповненню секції або відділу товарами. У такій ситуації продавець сприймає вказівки свого керівника як несумісні, що призводить до внутрішньоособистісного конфлікту.

Внутрішньоособистісний конфлікт також може виникнути через те, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями. Наприклад, співробітниця зібралася у неділю поїхати відпочити з чоловіком, тому що її надмірна увага роботі негативно позначається на сімейних стосунках. Але в п'ятницю до неї в кабінет заходить начальник з якоюсь проблемою і наполягає, щоб вона вийшла на роботу у вихідні дні.

Дуже часто такий тип конфлікту є результатом перенапруги або недостатнього навантаження підлеглого. Дослідження показують, що внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний і з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі й організації, а також зі стресом.

Найбільш поширеним є міжособистісний конфлікт. В організаціях найчастіше це конфлікт між керівниками суміжних підрозділів за обмежені ресурси, фінансові кошти тощо.

Аналогічно може виникнути конфлікт між двома кандидатами на службове підвищення при наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також виникати між співробітниками і як зіткнення особистостей на тій підставі, що люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не можуть порозумітися один з одним. Такий конфлікт припускає наявність двох різних точок зору, цілей, бажань, учинків, дій тощо. Конфлікт у сфері міжособистісних стосунків відбувається у формі активної протидії, протиборства особистостей, відбиття суперечностей у взаєминах, у комунікації (обмін інформацією), у взаємодії (інтеракції), сприйнятті й розумінні (перцепція). Міжособистісний діловий конфлікт може стосуватися суперечностей офіційного і соціометричного (неформального) статусу в групі.

Причинами виникнення такого роду конфліктів можуть бути матеріально-технічні, соціально-політичні, соціально-професійні, соціально-психологічні чинники, а також розбіжність ціннісних орієнтацій, суперництво, конкуренція.

Конфлікт також може виникнути між особистістю і групою в ситуації, коли очікування, інтереси або позиції окремої особистості суперечать очікуванням і позиції групи. Такий конфлікт виникає в тому випадку, якщо особистість не сприймає і не реалізує усталені норми поведінки і цінності тієї групи, з якою вона взаємодіє, тобто співробітник не «вписується» у колектив і його поведінка викликає неприйняття з боку інших членів колективу. Це може бути конфлікт, як між окремим працівником і всією групою, або її більшістю, так і між керівником і групою.

Міжгрупові конфлікти можуть виникати між різними етнічними групами, різними поколіннями, між законслухняними громадянами і злочинцями, коли «поняття» кримінальної субкультури зіштовхуються із цінностями і нормами домінуючої культури суспільства.

Міжгруповий конфлікт можливий на ґрунті формальних і неформальних відносин окремих мікрогруп трудового колективу.

За **способом протікання**, тобто за критерієм процесу, класифікація конфліктів виглядає так:

- **конфронтація** – пасивне протистояння груп із протиборчими політичними, економічними або соціальними інтересами. Як правило, вона не набуває форми відкритого зіткнення, але припускає тиск, непереборну розбіжність;

- **суперництво** – боротьба за визнання особистих досягнень і творчих здібностей з боку суспільства, групи, організації. Мета суперництва – отримання кращих професійних позицій, винагород і визнання колег. Змістом суперництва є демонстрація переваги шляхом досягнення загальнозначущих або престижних цілей;

- **конкуренція** – особливий тип конфлікту, мета якого – отримання вигоди, прибутку або доступу до дефіцитних благ.

За **спрямованістю** ділові конфлікти поділяються на горизонтальні, вертикальні, змішані. До горизонтальних належать такі конфлікти, в яких учасники не підпорядковані один одному.

Учасники вертикальних конфліктів знаходяться у стосунках керівництва-підпорядкування.

Комбінація цих двох типів конфліктів називається змішаним конфліктом.

За значенням для організації конфлікти поділяються на конструктивні (творчі) і деструктивні (руйнівні). Перші приносять користь справі, другі – шкоду.

За характером причин конфлікти поділяються на об'єктивні й суб'єктивні. Перші мають об'єктивні причини, тобто виникають незалежно від бажання і волі людей, другі – породжуються емоційно-особистісними причинами.

У кожному разі, навіть якщо конфлікти виникають з об'єктивних причин, у процесі перебігу і вирішення конфлікту неодмінно зачіпається емоційно-особистісна сфера.

Конфлікт легше попередити, ніж потім докладати значних зусиль для його вирішення. Тому управління конфліктами розпочинається з їхнього передбачення. Перш за все для цього необхідно знати причини, що найчастіше призводять до конфліктних ситуацій. Далі наведемо перелік **можливих причин** у діловій сфері:

- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови;
- невдала організація праці, коли, *наприклад*, працівник одержує суперечні розпорядження від різних керівників;
- невідповідність прав і обов'язків;
- неритмічність, незручний графік роботи;
- недогляди в технології, що спричиняють зниження оплати праці;
- дефіцит ресурсів, що призводить до збоїв у роботі;
- низький рівень виробничої дисципліни;
- суперечливі стосунки або цілі різних підрозділів організації;
- неправильні дії керівника (порушення службової етики, трудового законодавства, несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці);

- неправильні дії підлеглих (порушення службової етики, порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку, неправомірні претензії до керівництва);

- прояв брутальності, зарозумілості, неповажного ставлення до підлеглих;

- невиконання обіцянок;

- нетерпимість до думок, що відрізняються від власних;

- придушення критики;

- обмеження прав підлеглих;

- зловживання становищем начальника (*наприклад*, нав'язування підлеглим доручень неслужбового характеру);

- доручення виконавцеві «через голову» безпосереднього керівника;

- відсутність або приховування інформації (особливо в умовах скорочення штатів або реорганізації);

- критика, що принижує гідність людини;

- свідоме провокування конфлікту між підлеглими – керування за принципом «розділяй і владарюй»;

- помилки в застосуванні заохочень і стягнень;

- несправедливий розподіл робіт між виконавцями;

- встановлення винагороди, що порушує баланс «внесок-винагорода»;

- запрошення працівника «зі сторони», коли на посаду є претендент «зі своїх»;

- керівник болісно ставиться до авторитету підлеглому;

- неконкретна, безадресна критика підлеглих;

- нечітке формулювання розпоряджень;

- недооцінка переконань як засобу керування людиною;

- психологічна несумісність тощо.

Для вирішення конструктивного конфлікту необхідно, насамперед, усунути причини, тобто об'єктивні недоліки виробництва і управління. Позитивне вирішення конструктивних конфліктів іде на користь справі. Саме тому вони вважаються творчими. Керівник не повинен уникати цих конфліктів, а постійно працювати над їхнім вирішенням, займатися усуненням причин, що призводять до таких конфліктів. Спроба відхилитись від вирішення таких проблем призводить до їхнього поглиблення, до падіння авторитету керівника, виникнення відчуження між ним і підлеглими, до погіршення морально-психологічної атмосфери в колективі, до кадрових втрат і т.п.

Дії щодо профілактики конфліктів:

- постійна робота з поліпшення умов праці, удосконалення оплати праці, поліпшення організації виробництва, створення належних побутових умов працівників;
- суворе дотримання не тільки духу, але і букви трудового законодавства;
- дотримання службової етики;
- урахування очікувань підлеглих.

Для більш ефективного вирішення конфлікту необхідно вибрати певний стиль поведінки. При цьому важливо враховувати власний стиль, стиль інших, залучених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту.

Власний стиль поведінки у конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою учасник бажає задовольнити свої інтереси (діючи пасивно або активно) та інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально).

Відповідно до системи, розробленої американськими фахівцями з конфліктології Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х. Кілменом, існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту, які представлені на рисунку 4.1.

Ця сітка допомагає визначити власний стиль або стиль будь-якої іншої сторони. Так, якщо реакція учасника конфлікту пасивна, то він буде намагатися вийти з конфлікту; якщо вона активна, то він намагатиметься розв'язати його.

Верхня частина мережі відноситься до спільних дій. Якщо учасник віддає перевагу спільним діям, то він буде намагатися розв'язати конфлікт разом з іншою особою або групою осіб, які в ньому беруть участь. Якщо ж учасник конфлікту бажає діяти індивідуально, то він буде шукати свій шлях вирішення проблеми або шлях відхилення від її вирішення.

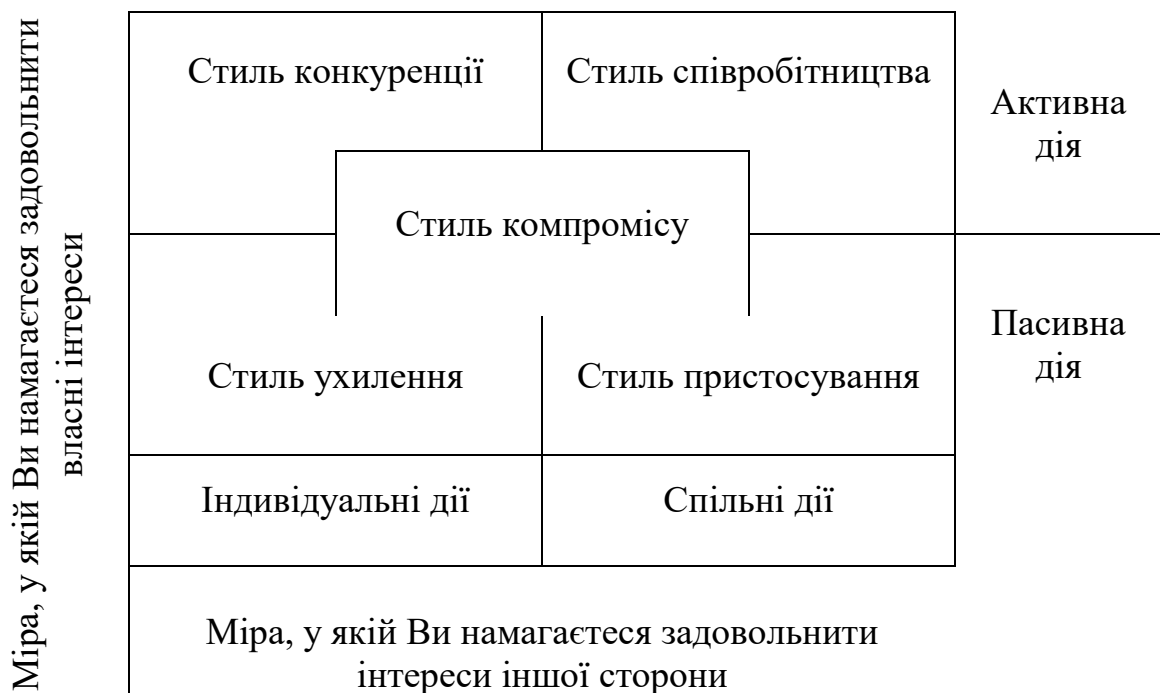


Рис 4.1. Сітка Томаса-Кілмена

Склавши разом ці дві частини сітки, одержуємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу в середині. Він рівною мірою включає спільні й індивідуальні дії, а також пасивну і активну поведінку.

Стиль конкуренції

Людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і прагне йти до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими особами, але зате здатна на вольові рішення. Її позиція: «Мене не турбує те, що думають інші. Я збираюся довести їм, що в мене є своє вирішення проблеми». Вона намагається, у першу чергу, задовольнити власні інтереси за рахунок інших. Для досягнення мети вона використовує свої вольові якості.

Цей стиль може бути ефективним у тому випадку, коли людина має певну владу; вона знає, що її рішення або підхід у даній ситуації правильні та вона має можливість наполягати на них. Однак це, імовірно, не той стиль, який можна використовувати в міжособистісних відносинах; у прагненні налагодити стосунки з людьми, адже стиль конкуренції може викликати у них почуття відчуження.

Якщо такий стиль застосовується в ситуації, коли учасник конфлікту не має достатньої влади (*наприклад*, коли з якогось питання його точка зору не співпадає з точкою зору начальника), то ймовірність поразки значно зростає.

Приклади, коли варто використовувати цей стиль:

- результат дуже важливий для вас, і Ви наполягаєте на своєму вирішенні проблеми, що виникла;
- Ви маєте достатній авторитет для ухвалення рішення і є очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і Ви маєте досить влади для цього;
- Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам немає чого втрачати;

- Ви знаходитеся в критичній ситуації, що вимагає миттєвого реагування;
- Ви повинні прийняти нестандартне рішення і Ви маєте досить повноважень для дії.

Стиль ухилення

Цей підхід до конфлікту характерний для ситуації, коли учасник не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для вирішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту.

Цей стиль може бути доречний, коли проблема не настільки важлива, коли людина не бажає витратити сили на її вирішення або коли вона відчуває, що знаходиться в безнадійному становищі.

Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли учасник конфлікту почуває себе неправим і передчуває правоту іншої людини або коли ця людина має більшу владу.

Стиль виявляється в тому, що той, хто ухиляється, може спробувати змінити тему, вийти з кімнати або зробити що-небудь таке, що усуне або відкладе конфлікт. Він не робить спроб задовольнити власні інтереси або інтереси іншої особи. Замість цього він іде від проблеми, ігноруючи її, перекладаючи відповідальність за її вирішення на іншого, домагаючись відкладення вирішення або використовуючи інші прийоми.

Стиль ухилення може бути придатним у тих випадках, коли виникає необхідність спілкуватися зі складною людиною, і коли немає серйозних підстав продовжувати контакти з нею.

Замість того, щоб створювати напруженість, намагаючись негайно вирішити проблему, можна дозволити її відтермінувати і свідомо ухилитися від вирішення сьогодні.

Типові ситуації, у яких рекомендується стиль ухилення:

- напруженість занадто велика, і Ви відчуваєте необхідність послаблення напруження;
- результат не дуже важливий для вас або Ви вважаєте, що рішення є настільки тривіальним, що не варто витратити на нього сили;
- у Вас важкий день, а вирішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності;
- Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь;
- Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб одержати додаткову інформацію або, щоб заручитися чиеюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна і Ви відчуваєте, що вирішення конфлікту зажадає занадто багато чого від вас;
- у Вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом;
- Ви відчуваєте, що інша сторона має більше шансів вирішити цю проблему;
- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Стиль пристосування

Стиль пристосування означає те, що учасник конфлікту діє спільно зі своїм опонентом, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Цей підхід можна використовувати, коли результат справи одного учасника є надзвичайно важливим для іншої людини. Цей стиль корисний також у тих ситуаціях, коли не можна перемогти, оскільки інша людина має більшу владу; таким чином, нічого не залишається робити, як поступитися і примиритися з тим, чого хоче опонент.

Краще використовувати такий спосіб тоді, коли власний внесок не занадто великий або при позитивному вирішенні конфлікту результат є незначним.

Можна вдатися до такої стратегії, якщо в цей момент необхідно трохи пом'якшити ситуацію, а потім буде можливість повернутися до цього питання і відстояти свою позицію.

Проте, якщо хтось вважає, що поступається в чомусь важливому для нього і відчуває у зв'язку з цим незадоволеність, то для нього стиль пристосування є неприйнятним. Він може виявитися невідповідним і в тій ситуації, коли є відчуття, що інша людина не збирається, у свою чергу, поступитися чимось або, що ця людина не оцінить зробленого.

Основна відмінність стилю пристосування від стилю ухилення полягає в тому, що сторони діють разом: учасник погоджується робити те, чого хоче інший. Коли ж застосовується стиль ухилення, учасник не робить нічого для задоволення інтересів іншої особи. Він просто відштовхує від себе проблему.

Ситуації, у яких рекомендується стиль пристосування:

- Вас не дуже хвилює те, що трапилося;
- Ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось гарні взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- Ви розумієте, що результат є набагато важливішим для іншої особи, ніж для вас;
- Ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у Вас мало влади або мало шансів перемогти;
- Ви думаєте, що інша особа може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо Ви поступитеся її бажанням, навіть не

погоджуючись із тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку.

Стиль співробітництва

Відповідно до цього стилю, особа бере активну участь у вирішенні конфлікту і відстоює свої інтереси, але намагається при цьому співпрацювати зі своїм опонентом, визначити потреби, турботи й інтереси обох сторін, а потім обговорити їх.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває складно визначити джерело незадоволеності. Спочатку може здатися, що обидві сторони хочуть того самого або мають протилежні цілі на віддалене майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Проте, існує розбіжність між зовнішніми проявами (висловлюваннями або позиціями в суперечці) і прихованими інтересами або потребами, які є причинами конфліктної ситуації.

Якщо конфліктуючі сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, вони мають можливість разом шукати нові альтернативи або напрацьовувати прийнятні варіанти.

Ситуації, в яких рекомендується стиль співробітництва:

- вирішення проблеми є дуже важливим для обох сторін, і ніхто не хоче повністю поступитися;
- тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки з іншою стороною;
- є час попрацювати над проблемою, що виникла;
- опоненти інформовані про проблему і бажання обох сторін відомі;
- учасники конфлікту бажають поставити на обговорення деякі ідеї та намагаються знайти їх вирішення;

- обоє учасники здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- обидві залучені в конфлікт сторони мають рівну владу або не помічають різницю в становищі для того, щоб на рівні шукати вирішення проблеми.

Відсутність одного із цих елементів робить такий підхід неефективним. Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, проте він дозволяє виробити рішення, яке б найбільш задовольняло обидві сторони в складній і важливій конфліктній ситуації.

Стиль компромісу

У середині сітки Томаса-Кілмена знаходиться стиль компромісу. Він припускає взаємні поступки, часткове їхнє задоволення. Сторони здійснюють ряд кроків назустріч одна одній, обмінюючись поступками для розробки зваженого компромісного рішення, що влаштувало б обох.

На відміну від співробітництва компроміс досягається на більш поверхневому рівні. Доводиться в чомусь поступатися один одному. Сторони не шукають приховані потреби й інтереси, як у стилі співробітництва.

Стиль компромісу найбільш ефективний у тих випадках, коли кожний бажає того ж самого, але знає, що одночасно це для обох нездійсненне. **Наприклад**, два претенденти хочуть обійняти одну посаду. Всебічно обговоривши це питання, учасники конфлікту можуть дійти висновку, що насправді їхні інтереси не пов'язані з якоюсь конкретною функцією на службі; просто кожний бажає домогтися визнання, при цьому може його домогтися іншим способом.

Метою співробітництва є вироблення довгострокового взаємовигідного рішення, а у випадку компромісу це може бути ситуативний варіант. У результаті вдалого компромісу особа може

висловити свою згоду в такий спосіб: «Я можу примиритися з цим». Наголос робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна висловити таким чином: «Ми не можемо обоє задовольнити повністю свої бажання, отже, необхідно знайти рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».

Ситуації, у яких рекомендується стиль компромісу:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- конфліктуючі сторони хочуть знайти рішення швидко через брак часу або тому, що це більш економний і ефективний шлях;
- кожного може влаштувати тимчасове рішення;
- учасники можуть скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення особистих бажань має для сторін не надто велике значення, і вони можуть трохи змінити поставлену спочатку мету;
- компроміс дозволить зберегти взаємини, і опоненти бажають одержати хоч щось, аніж усе втратити [15].

4.4. Діловий етикет

Культура і зовнішній лиск – зовсім різні речі.

У. Емерсон

Протягом тисячоліть люди шукали такі способи і форми стосунків, за яких усім було б зручно і добре, щоб ніхто не почувався некомфортно та ніяково. Сформовані правила поведінки у суспільстві допомагають людям зрозуміти один одного, дозволяють уникнути непотрібних конфліктів, напруженості у стосунках. Ці правила називаються правилами гарного тону або **правилами етикету**.

Слово «етикет» (фр. ярлик, етикетка) у перекладі означає зведення правил поведінки у суспільстві, зовнішнього ставлення до людей (обходження з навколишніми, форми звертання і вітання, поведінка у громадських місцях, манери й одяг тощо) або певні церемоніали.

Цікаві факти. *Історія розповідає, що на одному з пишних прийомів у короля Людовика XIV гостям були вручені картки з правилами поведінки. Ці картки називалися етикетками. Звідси етикетом почали називати встановлений порядок поведінки, що припускає вихованість, гарні манери, ввічливість спілкування.*

Про суть етикету добре сказав Р. Емерсон: «Манери – це вміння домогтися свого, зробивши іншим приємне».

Етикет – складова частина культури суспільства. З того, як людина тримається, які слова говорить, як слухає, одягається, судять про рівень її культури, про її моральні й інтелектуальні чесноти. Від першого враження залежить іноді прийняття важливих рішень, досягнення успіху, здійснення бажань. Етикет – це мовчазна мова, за допомогою якої можна багато чого сказати і багато чого зрозуміти, якщо вміти бачити. Етикет не можна замінити словами.

Діловий етикет є одним з головних способів грамотного формування іміджу керівника, співробітника або фірми в цілому. Саме тому в діловому світі надзвичайно велике значення надається дотриманню правил етикету.

Діловий етикет можна визначити як сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємини у трудовому колективі, прийом на роботу, звільнення, прийом відвідувачів, заохочення і покарання, ділові відносини керівника з підлеглими, імідж і діловий стиль тощо), прийнятих у діловому світі.

Ділову людину – керівника, фахівця, відрізняють такі якості як упевненість у собі, діловитість, порядність, витонченість і елегантність.

Всі ці риси виявляються завдяки оволодінню і дотриманню правил ділового етикету.

До загальних етичних вимог щодо стосунків у трудовому колективі відносяться такі:

- шанобливо і тактовно ставитися до колег, незалежно від їхньої статі, віку, індивідуальних особливостей і рівня професійної майстерності;
- не прагнути підняти власний авторитет за рахунок приниження інших;
- уважно і доброзичливо ставитися до колег, що шукають нові шляхи і методи роботи, допомагати їм своїми знаннями;
- допомагати молодим і менш досвідченим колегам в удосконаленні їхніх умінь і навичок, не припускатись чванства своїм досвідом і майстерністю;
- шанобливо ставитися до цінностей і традицій колективу;
- дотримуватися дисципліни праці, виконувати виробничі вимоги керівника і колективу;
- приймати справедливу конструктивну критику колег і керівника.

Загальні професійно-етичні вимоги виявляються у *різних виробничих ситуаціях*: прийняття нового співробітника в колектив, способи звернення один до одного в ході виконання різних виробничих завдань, дотримання традицій тощо.

Для встановлення і підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі необхідно дотримуватися певних правил.

- Керівник колективу обов'язково повинен представити нового співробітника, а колеги – допомогти йому швидше адаптуватися до нових виробничих умов, сприяти встановленню доброзичливих взаємин з ним.

- Співробітника, який щойно поступив на роботу, не слід присвячувати в секреті складних особистих взаємин між співробітниками, а тим більше налаштовувати його певним чином і намагатися привернути на чийсь сторону.

- Звертаючись до колег, доречно називати їх на ім'я та по-батькові, і неприпустимо – тільки на прізвище.

- Важливо виявляти щиру і доброзичливу зацікавленість у справах своїх колег по роботі: радіти їхнім успіхам, вітати їх з досягненнями, підвищенням по службі, урочистими особистими подіями і святами.

- Неприпустимо переносити особисті образи і проблеми на виробничі взаємини з колегами.

- Не слід присвячувати колег у свої особисті справи, набридати їм розповідями про свої проблеми, домашні турботи, невдачі.

- Одне з найважливіших правил ділової етики стосується взаємин чоловіків і жінок на роботі. У будь-якій ситуації чоловік повинен пам'ятати, що до жінки варто ставитися з особливим тактом і повагою: пропустити жінку вперед, притримати перед нею двері, запропонувати свою допомогу, поступитися місцем тощо. У той же час жінці не слід забувати, що у процесі роботи чоловік не завжди може повністю виконати правила етикету.

- Особисті переговори по телефону необхідно вести якомога рідше й у скороченій формі.

- Відзначаючи свята і дні народження членів колективу, не слід перетворювати їх у пишні застілля і дарувати коштовні подарунки.

Джон Честара дає такі *поради* встановлення гарних взаємин з колегами.

- Ніколи не принижуйте гідність людей, особливо при свідках.

- Ніколи нікого не критикуйте в присутності інших людей. Якщо Вам потрібно щось висловити людині, робіть це конструктивно, тактовно і завжди тільки віч-на-віч.

- Завжди приділяйте людині увагу.

- Ніколи не демонструйте при співбесідниках, що Ви віддаєте перевагу комусь іншому.

- Будьте впевненими у ваших думках, почуттях і рішеннях. Нерішучість породжує здивування, безлад і невпевненість [12].

У кожному разі потрібно завжди пам'ятати золоте правило моральності: поведіться стосовно інших так, як би ви хотіли, щоб вони поводитись стосовно вас.

Успіх діяльності керівника залежить не тільки від знань технології виробництва, але й значною мірою від його людських якостей, від володіння прийомами і правилами взаємин з підлеглими.

Незнання ділового етикету призводить до непорозумінь, невиправданих конфліктів, до зниження мотивації праці підлеглих, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, ускладненню взаємин організації з іншими установами.

Мистецтво управління значною мірою залежить від умілого дотримання ряду етичних норм і правил.

Керівник не повинен у присутності підлеглих виявляти занепокоєння, розгубленість, непевність у своїх силах. Він має володіти собою, бути впевненим і спокійним, контролювати свою поведінку, власні емоції. У спілкуванні з підлеглими дуже важливо *триматися впевнено*: зберігати пряму поставу, тверду ходу, вітаючись, не подавати розслаблену руку, не опускати очі долу, виражатися чітко і зрозуміло.

Абсолютно неприйнятними є лемент, лайка, необґрунтовані погрози, пригадування минулих «гріхів» тощо. Підлеглий, що припустився

помилки, повинен мати відповідальність і бути покараним за конкретну провину, а не за недоліки в роботі, які мали місце в минулому. Керівникові необхідно терпляче вислуховувати всі аргументи, які наводить підлеглий на своє виправдання, довести і пояснити свою точку зору.

Варто пам'ятати прислів'я: «Хто кричить – того чують. Хто говорить – того слухають. Хто мовчить – того слухаються».

Керівник має бути терплячим до окремих недоліків своїх підлеглих. За великим рахунком, не буває співробітників занадто поганих або занадто хороших. Кожний співробітник хороший, якщо виконує ту роботу, що вміє і любить виконувати.

Авторитету керівника сприяють щира увага до підлеглих, знання їх життєвих проблем, турбота про їх благополуччя.

Керівникові варто пам'ятати, що успіх підлеглих – це їх заслуга, а поразки, невдачі – це провина їх керівника.

Не слід повністю виключити можливість своєї неправоти. Не варто говорити «Ви не праві», краще говорити «Можливо, я не правий».

Керівник не повинен боятися визнати свої помилки, це не підриває його авторитет, а навпаки, сприяє його росту.

Не доречно вступати в полеміку з підлеглими з дріб'язкових причин, тим паче, доводити суперечку до конфлікту, – це ускладнює роботу і створює атмосферу недовіри між керівником і підлеглими.

Слід цінувати гарний жарт і вміти посміятися з підлеглими співробітниками. Не варто поводитися зі своїми співробітниками надмірно холодно або зверхньо. У жодному разі не можна сміятися над недоліками підлеглих.

Для досягнення успіху у взаєминах з підлеглими керівникові варто використовувати всі способи – стимули, переконання, поради і лише в

останню чергу – владу і наказ. Керувати людьми – це значить, насамперед, уміти привернути до себе, викликати симпатію, довіру.

Отже, володіння правилами і прийомами ділового етикету сприяє формуванню справжнього авторитету керівника, повазі з боку підлеглих, більш високому рівню їх мотивації до праці, попередженню конфліктів, підвищенню престижу установи і ефективній роботі в цілому.

Однією з важливих функцій керівника є **прийом фахівців на роботу**. Від того, наскільки правильно проводить він процедуру вступної бесіди з претендентом на вакантну посаду часто залежить успіх у створенні колективу однодумців, успішність роботи організації.

Насамперед, необхідно ознайомитися з особистою справою кандидата, вивчити результати його професійної діяльності, а потім скласти орієнтовний план бесіди, перелік питань, які необхідно з'ясувати:

- загальна і фахова освіта;
- його прагнення і надії на майбутнє, на перспективи росту;
- загальне ставлення претендента до професії в цілому, до даної спеціальності, до конкретної посади;
- загальнокультурний рівень, індивідуально-психологічні особливості;
- місце проживання, стан його здоров'я, родинний стан.

Правила ділового етикету вимагають, щоб керівник у співбесіді по можливості повно й об'єктивно розкрив позитивні та негативні сторони роботи (*наприклад*, неналежні побутові умови, ненормований робочий день, необхідність відряджень тощо), уникав питань, що стосуються тих аспектів особистого життя кандидата на посаду, які прямо не пов'язані з виконанням службових обов'язків і могли б поставити його в скрутне становище.

Діловий етикет передбачає, що керівник не повинен робити багатообіцяючих заяв, будучи невпевненим, у їх виконанні. Якщо висновки з приводу претендента негативні, то краще прямо і відразу сказати йому про це, аргументувавши своє рішення, а не відкладати неприємну розмову на невизначений термін.

Дуже складною ситуацією в управлінській діяльності є **звільнення працівника**. Незнання способів правильного поводження керівника, недотримання службового етикету часто призводить до помилок, що мають небажані наслідки, такі як психологічна травма звільненого працівника, неприємні почуття у керівника, негативна думка трудового колективу про керівника, конфлікти і розгляди комісій з приводу нібито неправильного звільнення тощо.

Для того, щоб уникнути всього цього або хоча б звести до мінімуму подібні недоліки управлінської праці, існують **правила звільнення**. Так, О.Ю. Панасюк радить у даній ситуації використовувати **«формулу звільнення»**:

«Викликавши підлеглого до себе в кабінет для розмови – звільнення, і запропонувавши йому сісти, скажіть йому наступне:

Петре Захаровичу! Якщо Ви кардинально зміните своє ставлення до роботи, то ми з Вами будемо працювати і далі.

Протягом двох найближчих тижнів забудьте про те, що я Вам сказав.

Приходьте до мене за допомогою і порадою, якщо вони Вам будуть потрібні.

Я буду поводитися з Вами так, ніби Ви тільки приступили до роботи, і зроблю для Вас усе, що в моїх силах.

Якщо ж по закінченню двотижневого терміну Ви покажете, що робота Вам під силу (а ми обоє добре знаємо, що вона Вам під силу), усе буде гаразд.

Якщо ж через два тижні нічого не зміниться, то нарікайте на себе. Я офіційно повідомлю Вас, що Ви будете звільнені й Вам доведеться підшукати нове місце».

Як стверджує автор, за допомогою цієї формули керівник не затримає непридатну до роботи людину, не вилікує п'яницю або наркомана, але зате менше витратить нервів, знизить імовірність наклепу і не наживе ворогів [7].

Роботу ділової людини важко представити без повсякденних контактів з підлеглими, клієнтами, представниками різних організацій і установ, – одним словом, з **відвідувачами**.

В організації прийому відвідувачів важливо встановити певні дні та години прийому. В цей час керівник не повинен відволікатися на вирішення інших питань, проведення нарад тощо. Визнаючи, що час відвідувача не менш цінний, ніж час керівника, необхідно потурбуватися про надання відвідувачам інформації стосовно вирішення питань у межах компетенції керівника.

Слід притримуватися вимог правильного ведення індивідуальної бесіди під час прийому відвідувачів:

- на початку бесіди доцільно зняти психологічне напруження співрозмовника, створити атмосферу невимушеності та відвертості;
- надати можливість людині висловитися;
- говорити з відвідувачем, з огляду на його освітній і загальнокультурний рівень, уникати вживання слів і термінів, яких він може не знати;

- якнайменше ставити прямих запитань, що вимагають відповіді «Так» або «Ні»;
- варто дотримуватися основної теми розмови;
- не поспішати з оцінками і висновками щодо співрозмовника, зробити це по закінченню розмови або одержавши при необхідності об'єктивну додаткову інформацію.

Ефективне ведення бесіди під час прийому вимагає від керівника наявності спеціальних якостей і умінь, дотримання правил ділового етикету.

Насамперед, необхідно бути уважним до співрозмовника, стежити за його словами, жестами, мімікою, позами, намагатися передбачати його думки, почуття і висловлювання.

У діловій бесіді важливу роль відіграють динамічність і гнучкість. Це означає, що керівник може легко переходити від однієї теми до іншої, коли цього вимагає ситуація розмови.

Стриманість і тактовність вимагають від керівника бути готовим до можливих зривів у поведінці відвідувача. Він повинен використовувати всі наявні в арсеналі спілкування прийоми для того, щоб заспокоїти людину, вивести її зі стану афекту, і в жодному разі ніякими своїми словами або діями, свідомо або несвідомо не спровокувати зрив у поведінці відвідувача. Тактовність полягає у тому, щоб в офіційній бесіді не торкатися інтимних аспектів життя відвідувача, поважати і визнавати його право на свободу думок, почуттів і поведінки.

Для того, щоб досягти мети у бесіді, керівникові важливо навчитися вмінню слухати. ***Для цього слід дотримуватися таких правил:***

- виявляти активні емоції, ставити запитання на уточнення, показувати співрозмовникові, що уважно слухаєте його;

- бути уважним і зосередженим у перебігу бесіди, підтримувати візуальний контакт із співрозмовником. У той же час занадто пильний погляд може бути розцінений як прояв ворожості;

- необхідно розуміти не тільки слова, але й підтекст розмови. Для цього потрібно бути спостережливим, розпізнавати невербальні сигнали людини (міміка, пози, жести).

Статистика свідчить, що приблизно чверть свого робочого часу ділова людина витрачає на **телефонні розмови**. Для того, щоб максимально використовувати можливості телефону варто володіти етикетом ділових переговорів по телефону.

У телефонній розмові можна виділити **шість основних операцій**:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) представлення співрозмовників;
- 3) введення співрозмовника в тему розмови;
- 4) обговорення предмета розмови;
- 5) відповіді на питання;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Важливим моментом, що підвищує ефективність ведення телефонних переговорів, є підготовка до них. Перш ніж зателефонувати в певну організацію або установу необхідно з'ясувати, хто саме має необхідні повноваження для вирішення питання, встановити його прізвище, ім'я та по-батькові, посаду, номер телефону. Попередньо необхідно скласти перелік питань, а в ході розмови робити позначки і записи найбільш важливих відомостей (імена, адреси, терміни, події тощо).

Відповідно до етикету телефонувати своїм абонентам краще, по можливості, у другій половині дня, тому що перша – призначена для вирішення основних виробничих питань. Зателефонувавши, неприпустимо запитувати: «Це хто зі мною говорить?». Варто сказати: «Доброго дня,

попросить, будь ласка...». Після того, як слухавку взяв потрібний вам абонент, представтеся, навіть якщо вас впізнають по голосу. Неодмінною вимогою є доброзичливий тон бесіди. Брутальність і безтактовність не тільки знижують авторитет керівника, але і завдають шкоди всій організації.

Відповідаючи на телефонні дзвінки, також варто дотримуватися певних правил. Так, піднімаючи слухавку замість нейтральних слів «Так», «Слухаю», «Говоріть» краще застосувати більш інформативні, називаючи свою установу, своє прізвище: «Іващенко», «Відділ зв'язків з громадськістю» і т. ін. Це запобігає помилкам й відразу налаштовує співрозмовника на діловий тон.

Якщо ви зайняті, не піднімайте слухавку взагалі або, піднявши її, відразу ж чемно попросить передзвонити. Не доручайте секретареві вживати наступні фрази: «... на важливій нараді»; «... не хоче, щоб йому заважали»; «...у нього важливий візит». Для пояснень вашої відсутності секретареві краще використовувати такі формулювання: «Пана Іванова на разі немає на місці, і ми чекаємо його о 12 годині. Не могли б Ви зателефонувати пізніше?». «У цей час він дуже зайнятий (у нього важлива розмова). Може йому щось передати?».

Далі розглянемо **етичні правила проведення презентацій і офіційних прийомів.**

Презентацію можна визначити як представлення перед аудиторією чого-небудь нового, раніше не відомого. Це можуть бути як щойно організована установа або фірма, так і результати їх діяльності: товари й послуги.

Основна мета презентації – створити бажане ставлення до компанії, товару або послуги з боку потенційних споживачів, клієнтів, партнерів,

відвідувачів. Тому дотримання ділового етикету в цьому випадку відіграє важливу роль для майбутнього процвітання фірми.

Існує загальноприйнята структура презентації, що включає *вступну, основну і заключну частини*.

У вступній частині необхідно викласти присутнім програму презентації, представити керівництво фірми, запрошених, спонсорів, висвітлити інші організаційні питання.

В основній частині презентації варто надати докладну інформацію про переваги презентованого об'єкта (товар, послуга, ідея тощо), пояснити, які потреби і запити присутніх будуть задоволені в результаті реалізації проекту, показати фінансові й інші вигоди для клієнтів, підкреслити надійність фірми, навести докази переваг фірми в порівнянні з конкурентами. Дуже важливо стимулювати аудиторію до подальшого співробітництва з фірмою, як постійних клієнтів.

Заключна частина призначається для підбиття підсумків, одержання і надання зворотного зв'язку, подяки спонсорам, організаторам і присутнім, прощання і закриття презентації.

Слід зазначити, що підготовка і проведення презентації вимагає значних зусиль, детального плану і творчого підходу. Особлива роль тут належить ведучому. Ось кілька корисних **порад ведення презентації**:

- заздалегідь налаштуйтеся подумки на сприятливий перебіг і результат презентації;
- посміхайтесь;
- говоріть з ентузіазмом;
- для виділення важливих моментів використовуйте прийом: «Ми розглянемо...», «Ми розглядаємо...», «Ми розглянули...»;

- орієнтуйте свою презентацію на аудиторію, використовуючи приклади з практики й особистого досвіду учасників, робіть порівняння, вживайте метафори, давайте волю уяві;
- активізуйте мислення за допомогою питань;
- використовуйте жарти, анекдоти;
- стійте обличчям до аудиторії, підтримуйте контакт очей, звертайтеся до людей, а не дивіться поза них;
- підкреслюйте важливі думки, виділяючи їх паузами, жестами, підвищенням або пониженням голосу, змінюйте тембр і силу звуку;
- використовуйте методи візуалізації;
- підбивайте підсумки, дякуйте за увагу, відповідайте на запитання.

Діяльність сучасних організацій характеризується розширенням контактів із закордонними партнерами. Міжнародною практикою ділового етикету в таких випадках передбачене проведення офіційних прийомів, які сприяють тісному знайомству, кращому взаєморозумінню, обміну думками й інформацією.

Кожному офіційному прийому повинна передувати ретельна підготовка. Необхідно подумати, з ким познайомитися і про що поговорити, кого представити тощо.

Існує кілька видів прийомів: «Келих шампанського» («Coup de champagne»), «Сніданок» («Lunch»), «Обід» («Dinner»), «Обід-Буфет» («Buffet Dinner»), «Вечеря» («Supper»), прийоми типу «А ля фуршет», «Коктейль», а також маленькі прийоми, «Кавовий або чайний стіл».

Прийоми поділяються на денні та вечірні. *До денних* – відносяться: «Келих вина» або «Келих шампанського», «Сніданок». Інші прийоми відносяться *до вечірніх*.

За правилами міжнародного етикету «**Келих шампанського**» або «**Келих вина**» починаються о 12 годині й закінчуються о 13 годині. На

таких прийомах найчастіше подаються тільки шампанське, вина і соки, а на закуску – тістечка, бутерброди тощо. Цей вид прийому зручний тим, що займає мало часу і не вимагає складної підготовки. Прийом проходить стоячи. Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

«Сніданок» влаштовується в проміжку часу між 12 і 15 годинами. Найпоширеніший час – від 12.30 до 13.30. Сніданок триває годину – півтори, з яких 45-60 хвилин гості проводять за столом, а 15-30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). За сніданком подають одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Під час збору гостей їм пропонується *аперитив*. По завершенню сніданку подають чай, каву. Пропонують коньяк і лікер. *Форма одягу* – повсякденний костюм або сукня (якщо форма одягу спеціально не вказується в запрошенні).

Прийом «**Коктейль**» починають між 17.00 і 18.00. Тривалість прийому – дві години. Прийом проходить стоячи. У запрошенні вказується час початку і закінчення прийому, *наприклад*, 17.00 – 19.00. Гості можуть приходити і йти у будь-яку годину зазначеного часу. Нормальним вважається перебування на прийомі до *півтори години*.

Перші гості збираються протягом 15-30 хвилин. Прихід на прийом на початку і відхід з нього наприкінці прийнято вважати виявленням особливої поваги до господарів. Пізніше прибуття і ранній відхід (без поважних причин) розглядають як бажання підкреслити напружені стосунки з організаторами прийому.

Грубим порушенням етикету вважається прибуття на прийом співробітників пізніше свого керівництва. Від'їзд гостей відбувається у зворотному порядку: першими їдуть керівники, а за ними у порядку старшинства інші співробітники.

Господар і господиня до початку прийому стоять при вході, зустрічають і проводжають гостей. Крім того, господиня представляє знову прибулих тим з гостей, з якими вони не знайомі. Якщо господині немає на місці, то знову прибулий повинен знайти її, привітатися з нею, перш ніж вступити в бесіду з гостями.

Якщо прийом організовано для обмеженого кола гостей, то господар і господиня найменш обмежені, вони не тільки зустрічають і проводжають гостей, але можуть більшу частину часу провести, розмовляючи з гостями.

На прийомі подають налиті в келихи коктейлі. Іноді влаштовується бар-буфет із спиртними напоями.

Під час прийому на столі немає ні тарілок, ні виделок, є тільки дерев'яні або пластмасові палички. Можуть бути і міні-виделочки, за допомогою яких беруть маленькі закубочні бутерброди – канапе (і фрукти з коктейлю).

Прийом «**А ля фуршет**» проводиться в ті ж години, що і прийом типу «Коктейль» (17.00 – 19.00 або 18.00 – 20.00). Його формальна відмінність полягає в тому, що на прийомі «Коктейль», зазвичай, подають більше напоїв і менше закусок, а на фуршетних прийомах напоїв подається не менше, а закусок пропонується значно більше. Сучасний етикет припускає поєднання цих прийомів. Гостям пропонують великий вибір напоїв і сервіруються фуршетні столи, заставлені різноманітними закусками.

У перекладі з французької «А ля фуршет» (*a la fourchette*) означає «з виделкою», тобто на столі повинна бути закуска, яку можна брати тільки виделкою і немає їжі, яку потрібно різати ножем.

Стіл накривають скатертиною майже до підлоги (5 – 10 см. від полу). Стіл повинен бути трохи вищим, ніж звичайно, щоб можна було їсти стоячи. Чарки і келихи для прохолодних і алкогольних напоїв ставлять

рядами або трикутниками. Відповідну пляшку ставлять у середину трикутника. Тарілки ставлять одна на одну в кінці столу. Холодну закуску ставлять на середину столу, подалі від країв, які залишають вільними, щоб гості змогли поставити туди свої тарілки.

У великому приміщенні можна накрити кілька столів «а ля фуршет», кожний на 6-8 осіб. Після холодних закусок подають запечену їжу (*жульєни*). Можна також подавати гарячі сосиски, маленькі котлети. Після гарячої закуски гостей пригощають десертом – сиром із фруктами, желе, морозивом. Наприкінці прийому подають каву. Гості обслуговують себе самі. Офіціанти лише міняють тарілки, поповнюють спустілі страви, наливають напої та накладають морозиво.

Приходячи на такого роду прийом, треба, насамперед, розшукати господаря і господиню, привітатися з ними. Іти дозволяється не прощаючись, ідучи з прийому, варто залишити в передпокої на спеціальній таці дві свої картки і картку дружини із загнутими куточками.

Форма одягу повсякденна – костюм або сукня, якщо інше не зазначено в запрошенні.

«Обід» (як і «Сніданок») відповідно до міжнародної практики вважається найбільш почесним видом прийому. Він, зазвичай, проводиться в ресторані, починається в проміжку між 19.00 і 20.00. Гостям заздалегідь направляють запрошення.

Для запрошень використовують спеціальні бланки, виготовлені типографським способом. У бланках вписують прізвища і звання запрошуваних. Імена запрошених пишуть або друкують. Дружинам окремих запрошень не надсилають, а в запрошенні чоловікам вказують, що вони запрошуються з дружинами. Запрошення завжди пишуть у третій особі, з вживанням фрази «*маємо честь запросити*».

У запрошенні рекомендується вказувати форму одягу. Крім того, у ньому вказують, якого роду відбудеться прийом і обов'язково позначають годину і місце, де відбудеться прийом. Якщо запрошують на сніданок, обід, вечерю, внизу запрошення проставляють букви R.S.V.P. (Repondez s'il vous plait), що означають прохання підтвердити прийняття запрошення.

Столи ставлять літерою «П» або «Т». При великій кількості гостей, коли їх важко розсадити, застосовують картки з прізвищами запрошених. Картку розміщують навпроти місця запрошеного ближче до центра столу, прикрасивши яким-небудь підходящим малюнком або маленькою гілочкою калини тощо.

Особливу увагу варто приділити розміщенню гостей за столом. Найбільш почесними вважаються місця біля господаря і господині. У прямокутного столу ці місця знаходяться у центрі довгих сторін одне навпроти іншого. Розсаджуючи гостей, намагаються по можливості розміщувати чоловіків і жінок упереміж. Дотримуються і другого основного правила: подружні пари роз'єднують.

Урочистий прийом вимагає парадної форми одягу. У цьому випадку на запрошеннях (у лівому нижньому куті) пишуть «White tie» (біла краватка, що означає – фрак) або «Black tie» (чорна краватка, тобто смокінг; «Evening dress» – вечірній одяг, що також означає фрак. Дами в таких випадках повинні бути у вечірніх туалетах. Одяг має бути класичного крою, неяскравих тонів, без дорогих ювелірних прикрас. Англійці на своїх запрошеннях іноді пишуть «Undress», (буквально – без одягу), що означає – бути в простому костюмі.

«Обід-буфет» є різновидом «Обіду». Оскільки цей вид прийому бере свій початок у Швеції, його ще називають «*шведський стіл*». Сервіруючи стіл у вигляді буфетної стійки «по-шведськи», його розташовують біля стіни або посередині кімнати, накривають широкою скатертиною, що

звисає майже до підлоги. На середину столу ставлять холодні закуски, різні салати, печива, прохолодні напої. По краях столу – чарки, келихи, закусочні тарілки, ножі та виделки. Наповнивши тарілку, гості розсідаються за маленькими столиками, на диванах, кріслах тощо. Спиртні напої виставляються на буфетних стійках, за якими стоять офіціанти.

«Вечеря» відрізняється від «Обіду» лише часом початку (21.00 і пізніше), а також тим, що під час вечері не подають суп.

Діловий етикет дозволяє організовувати прийоми і в менш офіційній обстановці, запрошуючи гостей на каву або чай.

РЕЗЮМЕ

У діловій сфері система моральних стосунків займає чільне місце. Моральна культура особистості в даному разі розглядається як першооснова фахової придатності. Невиконання вимог професійної етики у взаємовідносинах із партнерами, споживачами, підлеглими, колегами може призвести до небажаних наслідків, складних міжособистісних та виробничих конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, зниження ефективності роботи організації.

Розрізняють принаймні **чотири підходи** до проблеми ділової етики. Утилітаризм (Адам Сміт, Джеремі Бентам і Джон Стюарт Мілль). Концепція утилітаризму визнає метою не інтереси окремої особистості або підприємства, а досягнення найбільшої користі для найбільшої кількості людей).

Теорія справедливості (Аристотель і Платон). Критеріями етичних рішень є справедливість і чесність. Під справедливістю розуміється рівномірний розподіл ресурсів, внеску і прибутку між працівниками,

власниками, акціонерами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Теорія особистих прав і свобод (Гоббс, Локк, Кант). Заснована на повазі й захисті індивідуальних свобод і привілеїв, включаючи право людини на особисте життя, свободу совісті, свободу слова, а також необхідність захисту прав працівників, коли вони заявляють про порушення законодавства їхніми роботодавцями.

Теорія інтеграції соціальних контрактів припускає об'єднання емпіричних і нормативних відносин з діловою етикою. Ґрунтується на інтеграції двох «контрактів» – загального соціального контракту, що укладається між суб'єктами економічних відносин щодо основних правил ведення бізнесу, і більш конкретизованого контракту, що укладається між конкретними представниками місцевої спільноти щодо прийнятних способів поведінки.

Для поліпшення морально-етичного клімату в організації нині широко використовуються морально-етичні кодекси і рекомендації щодо прийняття рішень. Моральний кодекс – це документ, у якому сформульовані цінності організації й правила поведінки, яких очікує від працівників компанія.

Спілкування визначається як складний, багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, що спричиняється людськими потребами в спільній діяльності й включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії та розуміння іншої людини.

За напрямом передачі інформації в організації можна виділити вертикальні (низхідні та висхідні), горизонтальні та діагональні комунікації. Основні різновиди спадних комунікацій: розпорядження та інструктажі, зворотний зв'язок за результатами діяльності, повідомлення новин і соціально-психологічна підтримка. Методи висхідних комунікацій:

політика відкритих дверей, консультації, опитування працівників, співбесіди при переході на роботу до іншої організації, залучення працівників до процесу прийняття рішень, розгляд скарг тощо.

Неформальні комунікаційні потоки виникають на підставі міжособистісних стосунків співробітників організації.

Діловий конфлікт виникає з причин порушення справедливості, матеріальних та моральних інтересів сторін, престижу і гідності особистості тощо.

Конфліктогени – слова, дії або бездіяльність, що можуть призвести до конфлікту. Типи конфліктогенів: прагнення переваги, прояви агресивності, прояв егоїзму.

Дії щодо профілактики конфліктів: постійна робота з поліпшення умов праці, удосконалення оплати праці, поліпшення організації виробництва, створення належних побутових умов працівників; суворе дотримання не тільки духу, але і букви трудового законодавства; дотримання службової етики; урахування очікувань підлеглих.

Стратегії (стилі) вирішення конфлікту: стиль конкуренції, стиль ухилення, стиль пристосування, стиль співробітництва, стиль компромісу.

Діловий етикет - сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємини в трудовому колективі, прийом на роботу, звільнення, прийом відвідувачів, заохочення й покарання, ділові відносини керівника з підлеглими, імідж і діловий стиль і т. ін.), прийнятих у діловому світі.

Етичні вимоги стосунків у трудовому колективі: шанобливо й тактовно ставитися до колег, незалежно від їхньої статі, віку, індивідуальних особливостей і рівня професійної майстерності; не прагнути підняти власний авторитет за рахунок приниження інших; уважно й доброзичливо ставитися до колег, що шукають нові шляхи й

методи роботи, допомагати їм своїми знаннями; допомагати молодим і менш досвідченим колегам в удосконаленні їхніх умінь і навичок, не допускати чванства своїм досвідом і майстерністю; шанобливо ставитися до цінностей і традицій колективу; дотримуватися дисципліни праці, виконувати виробничі вимоги керівника й колективу; приймати справедливу конструктивну критику колег і керівника.

Міжнародною практикою ділового етикету передбачене проведення офіційних прийомів, які сприяють тісному знайомству, кращому взаєморозумінню, обміну думками й інформацією. Види прийомів: «Келих шампанського» («Coup de champagne»), «Сніданок» («Lunch»), «Обід» («Dinner»), «Обід-Буфет» («Buffet Dinner»), «Вечеря» («Supper»), прийоми типу «А ля фуршет», «Коктейль», а також маленькі прийоми, «Кавовий або чайний стіл».

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність ділової етики?
2. Яку роль відіграє етика в професійній діяльності керівника?
3. Назвіть підходи до проблем ділової етики.
4. У чому полягає концепція утилітаризму?
5. На основі яких критеріїв визначається моральна оцінка вчинків згідно з концепцією утилітаризму?
6. Розкрийте відмінності теорії справедливості в діловій етиці.
7. На яких засадах та принципах заснована теорія особистих прав і свобод та яке значення вона має для ділової етики?
8. Яку систему етичних цінностей передбачає теорія інтеграції соціальних контрактів?
9. Охарактеризуйте стадії морального розвитку працівника (за Л. Кольбергом).

10. Яким чином впливають особистісні якості керівника на етику організації?
11. Назвіть основні етичні вимоги до діяльності організацій.
12. Які існують шляхи та методи підвищення рівня етики організації?
13. Які види управлінських комунікацій ви знаєте? Розкрийте їх особливості та наведіть приклади.
14. Яку роль відіграють неформальні комунікації в організації?
15. Чи можна управляти чутками? Аргументуйте свою відповідь прикладами.
16. Що треба робити керівнику, щоб поліпшити комунікації в організації?
17. Назвіть етичні вимоги, яких необхідно дотримуватись у взаємовідносинах з колегами.
18. Назвіть основні правила поведінки на роботі.
19. Назвіть основні правила, яких повинен дотримуватися керівник в ситуації «Прийом на роботу».
20. Як повинен поводитися керівник в ситуації «Звільнення з роботи працівника»?
21. Які вимоги пред'являються до телефонних переговорів?
22. Яка роль етикету в підготовці офіційних прийомів?
23. Розкрийте роль етикету в проведенні презентацій.
24. У чому полягає природа конфлікту?
25. Що таке конфліктогени? Якою є їх роль у виникненні конфлікту?
26. Назвіть та охарактеризуйте типи конфліктогенів.
27. Які типи конфліктів виникають в організації?
28. Назвіть найбільш поширені причини конфліктів.
29. Що повинен робити керівник, щоб у колективі не виникало конфліктних ситуацій?

30. Якщо вже конфліктна ситуація стала реальністю, то як нею управляти?

31. Якими мають бути дії менеджера у вирішенні конфлікту?

32. В яких випадках конфлікт має конструктивний характер, а в яких – деструктивний?

33. Наведіть приклади застосування різних стратегій поведінки у ділових конфліктах.

34. Чи можна вважати провокацію конфлікту припустимим засобом у досягненні цілей і якщо так, то в яких ситуаціях?

Завдання до самостійної роботи

1. Як ви розумієте золоте правило моралі «Чиніть по відношенню до інших так, як би ви хотіли, щоб вони поступали по відношенню до Вас».

2. Як ви розумієте вислів «Керівник – це своєрідний маяк для людей»?

3. Якою є ваша позиція стосовно слів К.С. Станіславського «Думайте більше про інших та поменше про себе. Піклуйтесь про загальний настрій і діло, а не про своє особисте, тоді й вам самим буде добре»?

4. Які яскраві моменти з відвіданих вами презентацій, ви можете пригадати? Чим вони вам запам'ятались? Наведіть приклади помилок під час презентації.

5. На вашу думку, чому діловій людині необхідно знати різні види ділових прийомів?

6. Підготуйте реферат-дос'є на тему: «Діловий етикет керівника».

7. Використовуючи матеріали художньої літератури, кінофільмів або реального життя описати ситуацію (випадок) на тему культури ділових стосунків.

8. Працюючи з довідковою літературою, дайте визначення понять: «комунікація», «елементи комунікаційного процесу», «мораль», «етика», «організаційна культура», «корпоративний кодекс», «професійно-етичний кодекс», «конфлікт», «конфліктоген», «діловий етикет», «ділова людина», «презентація», «офіційні прийоми», «телефонні переговори». Якщо різні джерела інформації дають відмінні визначення поняття, слід наводити кілька визначень даного слова. Після поняття та його визначення потрібно зробити посилання на джерело. Оформити словник у вигляді таблиці:

| № пп | Поняття (категорія) | Визначення поняття | Джерело (вказати сторінку) |
|------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|
| | | | |

ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ 4

НАВЧАЛЬНІ ТЕСТИ:

Виберіть правильний варіант відповіді.

1. Комунікація – це:

- А) зв'язуючий процес, необхідний для управлінської дії;
- Б) цикл обробки і руху документів;
- В) процес обробки і передачі на різні рівні управлінської інформації.
- Г) процес обміну інформацією між двома і більше суб'єктами.

2. До фаз ділового спілкування відносяться:

- А) початкова, основна, завершальна;

- Б) початкова, середня, кінцева;
- В) перша, друга, третя;
- Г) немає правильної відповіді.

3. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який вважає, що все що відбувається навколо нього, не варте його уваги та зусиль. Цей тип називається:

- А) холоднокровний неприступний співрозмовник;
- Б) «Боягуз»;
- В) «Велике цабе»;
- Г) «Чомучка».

4. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який не виявляє бажання брати участь у обговоренні проблем колективу. Цей тип називається:

- А) незацікавлений співрозмовник;
- Б) «Усезнайко»;
- В) «Велике цабе»;
- Г) «Чомучка».

5. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який «горить» від бажання поставити запитання, тільки й чекає тієї миті, аби спитати про будь-що. Цей тип називається:

- А) «Чомучка»;
- Б) «Усезнайко»;
- В) «Базікало»;
- Г) «Велике цабе».

6. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, у якого є «своя» думка, він обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Цей тип називається:

- А) «Усезнайко»;

- Б) «Базікало»;
- В) «Чомучка»;
- Г) «Велике цабе».

7. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який не вміє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу. Цей тип називається:

- А) «Базікало»;
- Б) «Чомучка»;
- В) «Усезнайко»;
- Г) «Велике цабе».

8. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який доброзичливо та спокійно веде себе під час розмови. Цей тип називається:

- А) «Позитивна людина»;
- Б) «Базікало»;
- В) «Чомучка»;
- Г) «Велике цабе».

9. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який увесь час намагається вийти за межі теми, поводить себе нетерпляче, нестримано і збуджено. Постійно шукає привід не погодитись, посперечатись, висміяти інших колег і навіть керівника. Цей тип називається:

- А) «Сперечальник, нігіліст»;
- Б) «Базікало»;
- В) «Чомучка»;
- Г) «Велике цабе».

10. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який

відчуває свою зверхність над усіма присутніми, а тому не припускає будь-якої критики чи зауважень на свою адресу. Цей тип називається:

- А) «Велике цабе».
- Б) «Базікало»;
- В) «Сперечальник, нігіліст»;
- Г) «Усезнайко»;

11. Згідно класифікації П. Міцича існує тип співрозмовника, який поводить ся сором'язливо, намагається «сховатись» за інших, радше промовчить, ніж висловить власну думку. Цей тип називається:

- А) «Боягуз»;
- Б) «Базікало»;
- В) «Чомучка»;
- Г) «Сперечальник, нігіліст».

12. До прийомів ефективного ділового спілкування відносяться:

- А) формування атракції;
- Б) переконання;
- В) спілкування з важкими співрозмовниками;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

13. До прийомів формування атракції відносяться:

- А) «особисте ім'я», «дзеркало відносин»;
- Б) «золоті слова»;
- В) «терплячий слухач»;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

14. Невелике перебільшення позитивних якостей особи, це:

- А) комплімент;
- Б) похвала;
- В) оцінка;
- Г) судження

15. Конфлікт – це:

- А) зіткнення думок, поглядів, що виникають між членами колективу;
- Б) дія або бездіяльність;
- В) прояв агресивності;
- Г) немає правильної відповіді.

16. Типи конфліктогенів:

- А) прагнення до переваги;
- Б) прояв агресивності;
- В) прояв егоїзму;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

17. Підставою будь-якого конфлікту є:

- А) ситуація, яка містить або протилежні позиції сторін з якогось питання, або протилежні цілі чи засоби їхнього досягнення у певних обставинах;
- Б) ситуація, яка містить протилежні цілі та засоби досягнення;
- В) ситуація, яка містить протилежні позиції сторін;
- Г) немає правильної відповіді.

18. Організаційний конфлікт – це:

- А) конфлікт, який виник в організації;
- Б) конфлікт, який виник між групами працівників;
- В) конфлікт, який виник між окремими працівниками;
- Г) немає правильної відповіді.

19. Розвиток конфлікту в організації залежить від:

- А) своєчасної та правильної оцінки стану конфлікту;
- Б) кількості учасників конфлікту;
- В) стану розвитку конфлікту;
- Г) немає правильної відповіді.

20. Конфлікти виникають переважно:

- А) у діловій сфері, тобто у процесі вирішення службових питань, в особистісній сфері та в особистих стосунках працівників;
- Б) у діловій сфері;
- В) у сфері особистих стосунків працівників;
- Г) немає правильної відповіді

21. За характером наслідків конфлікти можуть бути:

- А) конструктивними, деструктивними;
- Б) конструктивними;
- В) руйнівними;
- Г) немає правильної відповіді

22. Конфлікти, що призводять до прогресивних змін в організації:

- А) конструктивні;
- Б) руйнівні;
- В) деструктивні;
- Г) немає правильної відповіді

23. Внутрішньоособисті конфлікти виникають переважно тоді:

- А) коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги;
- Б) коли один із працівників має конфліктні риси характеру;
- В) коли всі працівники мають конфліктні риси характеру;
- Г) немає правильної відповіді.

24. Міжособистісні конфлікти переважно виникають тоді:

- А) коли трапляється зіткнення особистостей, тобто людей з різними характерами і несумісними темпераментами;
- Б) коли трапляється зіткнення працівників із різними характерами;
- В) коли працівники мають несумісні темпераменти;
- Г) немає правильної відповіді.

25. Конфлікти між особистістю і групою переважно виникають тоді:

- А) коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції групи;
- Б) коли особистість не враховує інтересів групи;
- В) коли особистість не враховує характеру поведінки більшості групи;
- Г) немає правильної відповіді.

26. Основними причинами, що сприяють виникненню деструктивних конфліктів є:

- А) заздрість, дратівливість, замкнутість, істеричність, зарозумілість.
- Б) заздрість та істеричність.
- В) дратівливість та замкнутість.
- Г) немає правильної відповіді

27. Предметними вважаються ті конфлікти:

- А) які мають реальну причину для виникнення;
- Б) які не мають реальної причини для виникнення;
- В) в яких причина виявляється вигаданою;
- Г) немає правильної відповіді

28. Безпредметними вважаються ті конфлікти:

- А) в яких причина виявляється вигаданою;
- Б) в яких є реальна причина для виникнення;
- В) в яких конфліктуючі сторони помилково сприймають ситуацію;
- Г) немає правильної відповіді

29. Діловий етикет можна визначити як сукупність правил поведінки в таких ситуаціях:

- А) проведення ділових переговорів;
- Б) офіційних прийомів;
- В) прийом на роботу та звільнення;
- Г) відповіді А), Б), В) правильні

30. До ділових прийомів відносяться:

- А) «Келих шампанського»;
- Б) «Обід-Буфет»;
- В) «А ля фуршет»;
- Г) відповіді 1),2), 3) правильні

МАТЕРІАЛИ ДЛЯ РОЗДУМІВ

Проаналізуйте наступні судження видатних вчених про культуру ділових стосунків. Чому вони так думали ?

Ваш спосіб управління людьми показує, як ви вмієте управляти в цілому. Тому що компанія – це люди. (Ф. Уайтлі)

Велич великої людини виявляється в тому, як вона поводить з маленькими людьми. (Т. Карлейл)

Вихована людина вміє говорити з підлеглими без зарозумілості, а з керівниками – шанобливо і невимушено. (Ф. Честерфілд)

Влада – це право віддавати розпорядження і сила, що примушує їм підкорятися. (А. Файоль)

Говори так, щоб тебе не можна було не зрозуміти. (Квінтіліан)

З будь-якою новою людиною треба починати розмову в найбільш дружньому тоні. (Ф.Тейлор)

Заберіть у мене все, чим я володію, але залиште мені мою мову, і скоро я знайду все, що мав. (Д.Уебстер)

Заговори, щоб я тебе побачив. (Сократ)

Істинний скарб для людей – уміння працювати. (Езоп)

Керівник немислимий без своєї команди. (Б. Гейтс)

Кожній людині властиво помилятися, але нікому, крім дурнів, не властиво бути впертим у помилці. (Аристотель)

Красномовство дорожче грошей, слави і влади, тому що останні дуже часто досягаються завдяки красномовству. (Скілеф)

Кращих результатів домагається не обов'язково той, у кого сама розумна голова, а скоріше той, хто краще всіх уміє координувати роботу своїх розумних і талановитих колег. (Д. Джонс)

Манери виявляють звичаї, подібно до того, як сукня виявляє талію. (Фр. Бекон)

Мистецтво керувати полягає в тому, щоб не дозволити людям постаріти на своїй посаді. (Наполеон І)

Ніколи не довіряйте тим підлеглим, які не знаходять у начальства ніяких вад. (У. Коллінз)

Ніщо не зможе допомогти особистості сильніше, ніж звалити на неї всю відповідальність і дати зрозуміти, що ви їй довіряєте. (Букер Т. Вашингтон)

Організація не може бути гірше її керівника. (П. Друкер)

Основним завданням менеджменту повинно бути забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимумом добробуту кожного працівника. (Ф. Тейлор)

Основою будь-якого бізнесу є люди, продукт і прибуток. На першому місці – люди. Доти, поки у вас не буде доброї команди, вам мало що вдасться зробити з двома іншими аспектами. (Л. Якокка)

Переговори є основним способом отримати від інших людей те, чого хочете, інша справа – чи вийде? (Р. Фішер)

Пліткар – той, хто говорить з вами про інших; зануда – той, хто говорить з вами про себе; а блискучий співрозмовник – той, хто говорить з вами про вас. (Л. Керк)

55% враження, яке справляє людина, залежить від того, який вона має вигляд, і лише 7% успіху – від того, що вона говорить (М. Спіллейн).

Розумний ти чи дурний, великий ти чи малий, не знаємо ми, поки ти слова не сказав. (Сааді)

Секрет вдалого вибору співробітників простий: треба знаходити людей, які самі хочуть робити те, чого вам хотілося б від них. (Г. Сельє)

Секрет успіху полягає в умінні зрозуміти іншу людину і дивитись на речі і з її, і зі своєї точки зору. (Г. Форд)

У світі існує тільки один спосіб одержати верх у суперечці – це ухилитися від неї. (Д. Карнегі)

Уміння вести розмову – це талант. (Стендаль)

Управління є не що інше, як настроювання людей на працю. (Л. Якокка).

Хвалити людину варто у письмовому вигляді, а гостро критикувати потрібно по телефону. (Ч. Бічем)

Хоча комплімент – іменник чоловічого роду, істотну частку компліментів слід адресувати жінкам. (Е.Севрус)

Хочеш керувати людьми? Цінуй їхній розум. (К. Гельвецій).

Хто може переконливо, красиво і розумно виступати, той обов'язково знайде свою аудиторію. (А. Апшероні)

Якщо ви приймаєте на службу людей, які за діловими якостями стоять нижче вас, ви тим самим доводите, що ви – нижче їх. (Р. Грант)

Розкрийте зміст прислів'їв та приказок щодо культури ділових стосунків.

В єднанні – сила.

Гаразд, коли все сам вмієш; не гаразд коли все сам робиш.

Двоє пишуть, а семеро руками махають.

Зустрічають гостя по одезині, а проводжають по розуму.

Йди туди, не знаю куди, принеси те, не знаю що.

Колектив такий, який його керівник.

Коли багато рульових – бути кораблю на рифах.
Конфліктна людина – це дві людини, бо скандал вимагає партнера.
Лише чужими очима можна побачити свої недоліки.
Людина без посмішки на обличчі не повинна відкривати магазин.
Людина красива не словами, а добрими ділами.
Навіть у запалі суперечки треба думати про примирення.
Не рий іншому яму, сам у неї потрапиш.
Ніхто не знає так багато, як усі ми разом. Не бійтеся підлеглих
здібніших за вас, пишайтеся ними.

Один – за всіх і всі – за одного.
Один розум – добре, а два – краще.
Один у полі не воїн.
Свого горба ніхто не бачить.
Справедливий до себе ставиться строго, до інших – поблажливо.
Той, хто багато говорить, часто зазнає невдачі, тому краще знати
міру.

Хороша, вродлива, тільки біда, що сварлива.
Хочеш їсти калачі – так не сиди на печі.
Чорного пса не відмиєш.
Щоб перемогти супротивника, не намагайся стати сильнішим за
нього, а зроби його слабшим за себе.

Якщо робити дружно, не буде сутужно.

*Нижче наведено притчі, анекдоти, вірші. Проаналізуйте їх щодо
розкриття змісту поняття культури ділових стосункі.*

ПРИТЧІ

Завжди!

Старий тесляр, який пропрацював на одного господаря більше 30 років, вирішив піти на пенсію. Він сказав про це своєму господареві, якого

дуже засмутив цією звісткою. Господар попросив старого майстра залишитися і попрацювати ще рік. Але старий тесляр відмовився.

Тоді господар попросив тесляра побудувати ще один – останній – будинок. Тут тесля не зміг відмовити і приступив до роботи.

Але думками він вже був далекий від роботи – якість його роботи була посередньою, і він зовсім не звертав уваги на якість матеріалів, якими користувався. Це був найгірший з усіх будинків, які він побудував за свою кар'єру.

Коли будинок був закінчений, то господар, як завжди, приїхав приймати роботу. Але він не став оглядати будинок зовні і не увійшов у дім, щоб оглянути його всередині. Він дістав ключ від вхідних дверей і простягнув його теслі: «Спасибі за все. Це мій подарунок тобі».

Завжди, завжди, завжди робіть роботу першокласно!

АНЕКДОТ

Генеральний директор викликає керівника департаменту. Я тобою незадоволений, ти погано керуєш своїми підлеглими. Чому? Та, тому що у тебе вигляд замучений, а у них задоволений. А має бути навпаки.

Ситуації для аналізу

Залежно від того, як співробітники сприймають етичні норми і відповідальність, компанія одержує можливість впроваджувати в культуру «кодекс поведінки», усуваючи тим самим потребу в додаткових законах і уникаючи проблем свободи вибору. Оскільки етичні норми є неписаними правилами, питання про правильність якого-небудь вчинку найчастіше викликає непримиренні розбіжності. Так звана етична дилема виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла. Людину, яка бере на

себе відповідальність за рішення етичних питань, що виникають в організації, нерідко називають агентом моралі.

Ось кілька прикладів дилем, з якими вона може зіштовхнутися.

Підприємець, що займається продажем великих партій цигарок дотепер не був переконаний у тому, що паління викликає рак. Недавно він познайомився зі звітом про дослідження, у ході якого з усією очевидністю встановлений зв'язок між палінням і раковими захворюваннями. Як йому діяти?

Фірма за допомогою досліджень удосконалила один із своїх товарів. Товар не став по-справжньому «удосконаленою новинкою», але підприємець знає, що поява подібних тверджень на упаковці й у рекламі підвищить його збут. Якими мають бути його дії?

Підприємець познайомився з жінкою, що ще зовсім недавно була менеджером з товару в конкуруючій фірмі. Можна взяти її на роботу. Вона з задоволенням розповість про всі плани конкурента на майбутній рік. Що б Ви йому порадили?

У підприємця існує мережа дилерів. У одного з них на важливій збутовій території недавно почалися негаразди в сім'ї, і показники його продажів знизилась. У минулому це був один із найпродуктивніших продавців фірми. Як скоро ввійде в норму його сімейне життя, невідомо, а поки що велика кількість продажів утрачається. Є юридична можливість ліквідувати виданий цьому дилеру торговий привілей і замінити його. Як діяти підприємцю?

Підприємець дізнався, що конкуруюча фірма додала своєму товару властивість, що дуже вплине на збут. На щорічній спеціалізованій виставці у цієї фірми буде офіс для гостей, і на одному із прийомів для своїх дилерів керівник фірми розповість їм про цю нову властивість товару. Підприємець без особливих зусиль може послати на цей прийом свого спостерігача, щоб якомога більше довідатись про нововведення. Що йому робити?

Керівник фірми щосили намагається домогтися підпису великого контракту й у ході переговорів про запродаж дізнається, що представник покупця підшукує собі більш вигідну роботу. У підприємця немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо керівник фірми натякне йому про цю можливість, він, цілком ймовірно, передасть замовлення розглянутій фірмі. Якими, на вашу думку, мають бути його дії?

Підприємець хоче вибірково опитати споживачів про їхні реакції на товар конкурента. Пропонується провести це інтерв'ю нібито від імені якогось неіснуючого безневинного «Інституту з дослідження маркетингу». Якою є ваша порада підприємцю?

Підприємець розмовляє зі здібною жінкою, яка бажає влаштуватися до нього на роботу торговим агентом. Рівень її кваліфікації вищий, ніж у чоловіків, з якими бесіди проводилися раніше. Проте є сумнів, що її прийом на роботу викличе негативну реакцію з боку нинішніх торгових агентів, серед котрих немає жінок, і може викликати невдоволення деяких важливих клієнтів фірми. Що робити?

Ви, менеджер з продажу великої фармацевтичної компанії, одержали завдання підготувати план просування на ринок нових ліків, ціна однієї дози яких – \$ 2500. Але вам відомо, що ефективність новинки лише незначно перевершує дієвість альтернативного препарату, що коштує в чотири рази дешевше. Чи будете Ви цілеспрямовано просувати ліки вартістю в \$ 2500? Якщо ні, чи припустимо приректи на смерть людей, що могли бути врятовані (через вищу ефективність новинки)?

Вашій компанії натякнули на необхідність «трохи заплатити», щоб прискорити процес оформлення партії імпортованих товарів. Хабарі – дуже поширене явище, у випадку Вашої відмови постраждає насамперед компанія. Можливо, ця процедура аналогічна чайовим метрдотелю ресторану, що сподобався Вам?

Ви – бухгалтер підрозділу. До кінця року залишилось зовсім мало часу, а до виконання планових показників не вистачає \$ 15 тис. 21 грудня Ви одержали рахунок-фактуру на постачання Вашій компанії офісного устаткування на суму \$ 20 тис. Облікова політика компанії передбачає оплату витрат у момент їх виникнення. Директор підрозділу просить оформити рахунок у лютому майбутнього року. Ваше рішення?

Ваш начальник говорить, що не може підвищити Вам зарплату цього року через обмеженість бюджету, але він заплющить очі на те, що цифри у Ваших звітах про витрати децю підвищаться.

Критерії прийняття етично складних рішень

Більшість етичних дилем – це конфлікт між цілим і його частиною; організацією та індивідом, суспільством та організацією. Наприклад, чи

повинна компанія проводити обов'язкове тестування своїх працівників на вживання наркотиків і алкоголю, що може піти на користь їй, але обмежує свободу дій індивідів? Чи правомірно експортувати товари, що не відповідають національним стандартам якості, в інші країни, з менш суворими вимогами? Іноді етично складні рішення спричиняють конфлікт між двома групами. Наприклад, що важливіше: забруднення, що викликане стічними водами підприємства, чи робочі місця, які воно створює, будучи найбільшим роботодавцем?

ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 4

1. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структуры, процессы. – М.: ИнФРА – М, 2000. – 662 с.
2. Джордж Р.Т. Де. Деловая этика. – СПб.: Экономическая школа, М.: Прогресс, 2001. – Т.1. – 496 с.
3. Кант И. Соч., т.4, ч.1. – М., 1965. – 1120 с.
4. Мищич П М. Как проводить деловые беседы – М.: Экономика, 1987. – 208 с.
5. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.
6. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. – М., 2003. – 80 с.
7. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: теория и практика: Научно-практическое пособие. – М.: РПА МЮ РФ, 2003. – 80 с.
8. Розенберг Джерри М. Бизнес. Менеджмент: Терминологический словарь / Джерри М. Розенберг; пер. с англ. Т. С. Аристова. – М.: Инфра-М, 1997. – 463 с.

9. Соколова Е.Т. Проективные методы исследования личности. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1980. – 176 с.
10. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / За ред. Крамаренко В.І., Холода Б.І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
11. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
12. Честара, Дж Деловой этикет: паблик рилейшнз для всех и для каждого: пер. с англ. / Дж Честара; пер. с англ.Л. Бескова.– М. : Фаир-Пресс, 2001. – 336 с.
13. Шеремета П.М., Каніщенко Г.Л. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі. – К., 1999. – 80 с
14. Nash L.L. Ethics without the Sermon // Harvard Business Review. – November-December 1981, p. 81.
15. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kilmanndiagnostics.com/sites/default/files/TKI_Sample_Report.pdf. Загол. з екрану.

ДОДАТКИ

Твори з народознавства для організації сімейного дозвілля

Наприклад, з таких творів Василя Скуратівського, як «Берегиня», «Посвіт», «Місяцелік», «Погостини» читачі можуть багато черпнути з української традиційної обрядовості, фольклорного та етнографічного багатства народного календаря.

Щедрівками і колядками, закликаннями весни і гаївками, купальськими та жнивними діями, ВЕСІЛЬНИМИ обрядами і ярмаркуванням постає коло дванадцяти місяців у книзі Романи Кобальчинської «Золоті Ключі».

Як фундаментальну етнографічну працю слід порекомендувати двотомник Олекси Воропая «Звичаї українського народу». Цікавими й корисними можуть бути й інші книги. Ось деякі з них.

Кондратюк А.І. З вишневого саду: наук. худож. оповідання / А.І. Кондратюк. – К.: Молодь, 1991.

Культура і побут населення України: навчальний посібник / В.І. Наумко, Л.Ф. Артюх, В.Ф. Горленко. – К.:Либідь, 1991.

Українська минувшина: ілюстрований етнографічний довідник / А.П. Пономарьов, Л.Ф. Артюх, Т.В. Косміна та ін. – К.:Либідь, 1993.

Українці: народні вірування, повір'я, демонологія / Упоряд. А.П. Пономарьова, Т.В. Косминої, О.О. Боряк. – К.: Либідь, 1991.

Чубинский П.П. Календарь народных обычаев и обрядов / П.П. Чубинский. – К.: Музична Україна, 1993.

Назви ювілеїв подружнього життя

Зелене весілля – день шлюбу. Його символ листя у весільному вінку.

Ситцеве весілля святкується після року подружнього життя. У цей день чоловік і дружина дарують одне одному ситцеві хустинки.

Дерев'яне весілля відзначається по четвертій річниці спільного життя. Символом ювілею є прикраси, посуд, вироби з дерева.

Цинкове весілля відзначається через шість років, нагадує про те, що подружнє життя як і оцинкований посуд час від часу потребує глянцювання.

Мідне весілля (7 років). Символ – мідні монети, прикраси, якими обмінюється подружжя.

Бляшаним весіллям називається восьмирічний ювілей сімейного життя. У цей день подружжю дарують різні бляшані вироби, посуд тощо.

Десятиліття з дня весілля відзначається як *«День троянд»*. Символом його обирається троянда. У цей день троянди дарують подружжю, ними прикрашають святкове приміщення.

Нікельове весілля (за 12 років) символізує попередження: «Не забувайте підтримувати свій блиск».

Скляне весілля – таку назву має 15-річний ювілей подружнього життя. Запрошені дарують чоловіку й дружині різні скляні речі ніби нагадуючи їм, що взаємини у сім'ї повинні бути чистими як скло.

Порцелянове весілля відзначається після 20 років спільного життя. На цьому святі бажано всі страви подавати у новому порцеляновому посуді.

Двадцятип'ятирічний ювілей одруження має назву *Срібного весілля*. На нього запрошуюють близьких родичів. Чоловік і дружина дарують один одному срібні обручки, які надівають поряд із золотими.

На **Перлинове весілля** (30 років) чоловік повинен подарувати дружині намисто із 30 перлин, що символізують 30 років спільного життя. На святкову учту запрошуються не тільки родичі, а також друзі, товариші, знайомі.

35-річчя одруження називається *«Полотняним весіллям»*. Символічним подарунком є полотняна скатерина, полотняні рушники тощо.

37,5 років одруження відзначається як *«Алюмінієве весілля»*, символізує тривале та міцне щастя подружньої пари.

Через **40 років** після одруження чоловік і дружина відзначають *«Рубінове весілля»*. Бажано дарувати один одному шлюбний перстень прикрашений рубіном – каменем кохання та вогню.

На *«Золоте весілля»* (50-річчя одруження) бажано змінити золоті обручки на нові, тому що пальці за півстоліття можливо змінилися, а золото витерлось та зблякло.

«Діамантове весілля» (60 років шлюбу) означає, що шлюб міцний як діамант і ніщо не може його розірвати.

«Залізне весілля» – відзначається по 65 рокам одруження.

«Кам'яне весілля» – відзначається по закінченню 57,5 років одруження.

«Благодатне весілля» – таку назву має 70-річний ювілей одруження.

«Коронне весілля» святкується по 75 роках спільного життя у коханні й вірності. За традицією подружжя може подарувати свої шлюбні

обручки зарученим хлопцеві та дівчині на знак спадкоємності та побажання довгого й щасливого життя у парі.

Додаток В

Орієнтовна тематика сімейних вечорів

- «Найбільш таємничі загадки людства».
- «У колі друзів» (вечір спогадів).
- Свято рідної мови.
- «І сміх, і гріх» (вечір смішних історій та анекдотів).
- «Що в імені твоєму» (про значення наших імен).
- «Напій кохання» (про почуття кохання, щастя подружнього життя).
- «Сім загадкових чудес» (про сім чудес світу).
- «Я, ти, ми, вони» (про взаємини людини в суспільстві).
- «Найдивовижніші рекорди» (про рекорди із книги Гіннеса).
- «Ой ти, дівчино, з горіха зерня» (про тему кохання в українській пісні).
- «Чарівний світ краси» (про прекрасне у навколишній природі та мистецтві).
- «Золоті струни» (про історію народних інструментів, про творчість кобзарів та бандуристів).

Додаток Д

Тест «Чи вмієте ви слухати?»

Відзначте ситуації, що викликають у вас незадоволення, досаду або роздратування при бесіді з будь-якою людиною, будь то ваш товариш, товариш по службі, начальник або випадковий співрозмовник.

1. Співрозмовник не дає мені висловитися, постійно перериває мене під час бесіди.
2. Співрозмовник ніколи не дивиться на мене під час розмови.
3. Співрозмовник постійно метушиться: олівець і папір займають його більше, ніж мої слова.
4. Співрозмовник ніколи не посміхається.
5. Співрозмовник завжди відволікає мене питаннями та коментарями.
6. Співрозмовник намагається спростувати мене.
7. Співрозмовник вкладає в мої слова інший зміст.
8. На мої питання співрозмовник виставляє контрзапитання.
9. Іноді співрозмовник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
10. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише потім, щоб погодитися.
11. Співрозмовник при розмові зосереджено займається стороннім: грає сигаретою, протирає скельця окулярів і т. д., і я твердо впевнений, що він при цьому неухажний.
12. Співрозмовник робить висновки за мене.
13. Співрозмовник завжди намагається вставити слово в моє оповідання.
14. Співрозмовник дивиться на мене уважно, не кліпаючи.
15. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це турбує.
16. Коли я пропоную що-небудь нове, співрозмовник каже, що він думає так само.
17. Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, занадто часто киває головою, ахає і підтакує.
18. Коли я говорю про серйозне, співрозмовник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.

19. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.

20. Співрозмовник вимагає, щоб всі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: «Ви теж так думаете?» Або «Ви не згодні?»

Підб'ємо підсумки.

Отже, кількість ситуацій, що викликають у вас досаду і роздратування, становить:

14-20 - ви поганий співрозмовник, і вам необхідно копітко працювати над собою і вчитися слухати.

8-14 - вам властиві деякі недоліки, ви критично ставитеся до висловлювань, але вам ще бракує деяких достоїнств гарного співрозмовника, уникайте поспішних висновків, не загострювати увагу на манері говорити, що не вдавайте, шукайте прихований сенс сказаного, чи не монополізуйте розмову.

2-8 - ви гарний співрозмовник. Але іноді відмовляєте партнерові в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час висловити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевнені, що спілкуватися з вами буде ще приємніше.

0-2 - ви відмінний співрозмовник. Ви вмієте слухати. Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

Додаток Е

Тест «Ваш стиль спілкування»

Цей тест допоможе поглянути на себе «з боку», пізнати, чи досить ви коректні у відносинах зі своїми співробітниками, колегами, членами родини.

На кожне питання надані три варіанти відповідей. Підкресліть той, який вас влаштовує. Якщо жодна відповідь вам не підходить, перейдіть до наступного питання.

Для порівняння «портрета», який ви одержали, попросіть того, чия думка для вас важлива, відповісти замість вас.

1. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення після чергового службового конфлікту?

А. Завжди.

В. Іноді.

С. Ніколи.

2. Як ви поведетеся в критичній ситуації?

А. Внутрішньо киплю.

Б. Зберігаю повний спокій.

В. Втрачаю самоконтроль.

3. Яким вважають вас колеги?

А. Самовпевненим і заздрисним.

В. Дружелюбним.

С. Спокійним і незаздрисним.

4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?

А. Прийму її з деякими побоюваннями.

В. Погоджуся без коливань.

С. Відмовлюся від неї заради власного спокою

5. Як ви відреагуєте, якщо хто-небудь з колег без дозволу візьме з вашого столу який-небудь документ?

А. Видам йому по перше число.

В. Заставлю повернути.

С. Запитаю, чи не потрібно йому ще що-небудь.

6. Якими словами ви зустрінете дружину (чоловіка), якщо вона (він) повернулася (повернувся) з роботи пізніше ніж звичайно?

- A. Що тебе так затримало?
- B. Де ти вештаєшся допізна?
- C. Я вже почав(ла) хвилюватися!

7. Як ви поведетеся за кермом автомобіля?

- A. Намагаюся обігнати машину, що показала мені хвіст.
- B. Мені байдуже, скільки автомобілів обійшло мене.
- C. Збільшу швидкість, щоб ніхто не обігнав мене.

8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?

- A. Збалансованими.
- B. Легковажними.
- C. Украй жорсткими

9. Що ви робите, якщо не усе вдається?

- A. Намагаюся звалити вину на інших.
- B. Змиряюсь.
- C. Стаю обережним.

10. Як ви відреагуєте на думку, судження про сучасну молодь?

A. "Пора б уже заборонити молоді такі розваги".

B. "Треба дати їм можливість організовано і культурно відпочивати".

C. "Не потрібно з нею возитися".

11. Що ви відчуваєте, якщо посада, яку ви хотіли зайняти, дісталася іншому?

- A. "І навіщо я тільки на це нерви витрачав(ла)".
- B. "Видно, ця людина начальнику приємніша".
- C. "Можливо, мені це вдасться іншого разу".

12. Що ви відчуваєте, коли дивитесь страшний фільм?

- A. Страх.
- В. Нудьгу.
- С. Щире задоволення,

13. Як ви будете поводитися, якщо в результаті дорожньої пробки ви спізнилися на ділові переговори?

- A. Буду нервувати під час переговорів.
- В. Спробую викликати поблажливість партнерів.
- С. Просто засмучуся.

14. Як ви ставитеся до своїх спортивних успіхів?

- A. Перемога — моя ціль.
- В. Б. Почуваю себе знову молодим і це відчуття ціную.
- С. Якщо програю, дуже обурююся.

15. Що ви робите, якщо вас погано обслужили в ресторані?

- A. Терплю, уникаючи скандалів.
- В. Викликаю метрдотеля і роблю йому зауваження.
- С. Відправляюся зі скаргою до директора ресторану.

16. Як ви поступаєте, якщо вашу дитину скривдили в школі?

- A. Поговорю з учителем.
- В. Влаштую скандал батькам кривдника.
- С. Пораджу своїй дитині дати здачі кривднику.

17. Яка ви людина?

- A. Середня.
- В. Самовпевнена.
- С. Пробивна.

18. Що ви скажете підлеглому, якщо зіткнулися з ним у дверях?

- A. «Вибачите, це моя провина».
- В. Б. «Нічого, дрібниці».
- С. "Не могли б Ви бути більш уважним?"

19. Ваша реакція на статтю в газеті про хуліганство серед молоді?

А. «Коли ж будуть, нарешті, прийняті конкретні заходи»?

В. «Треба запровадити суворі покарання»!

С. «Не можна ж усе валити на молодь — винуваті і вихователі».

20. Яку тварину Ви любите?

А. Тигра.

В. Домашню кішку.

С. Ведмедя.

Таблиця

Оцінка стилю спілкування менеджера

| Варіанти відповідей | Оцінки відповідей на питання (в балах) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| А | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| В | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| С | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |

Оцінка результатів (оцінку проводьте за допомогою таблиці).

35—44 бала. Вас супроводжує успіх у житті. У вас досить "здорового честолюбства", ви помірковано агресивні, до критики відноситеся доброзичливо, якщо вона практична і без претензій.

45 балів і більше. Ви "через край" агресивні і невірноважені, нерідко буваєте надмірно жорстоким стосовно інших. Сподівається дійти до

управлінських «верхів», розраховуючи на свої сили. Добиваючись успіху у якій-небудь сфері, можете пожертвувати інтересами оточуючих. До критики відноситеся подвійно: критику «зверху» приймаєте, а критику «знизу» сприймаєте болісно, часом недбало. Можете переслідувати критиків «знизу».

34 бала і менше. Ви надмірно миролюбні, що обумовлено не достатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Більше рішучості вам не зашкодить. До критики "знизу" ставитеся доброзичливо, але побоюєтесь критики "зверху".

Додаток Є

Тест «Як ви дієте в умовах конфлікту?»

Наведені нижче прислів'я й афоризми можна розглядати як короткі описи різних стратегій, які використовують люди для вирішення конфліктів. Уважно прочитайте твердження та по п'ятибальній шкалі визначте, наскільки кожне з них є типовим для вашої поведінки в умовах конфлікту: 5 — абсолютно типове, 4 — часто, 3 — іноді, 2 — рідко, 1 — зовсім нетипове. Внесіть свої оцінки в таблицю і підрахуйте загальну суму балів.

1. Поганий мир краще доброї сварки;
2. Якщо не можете іншого змусити думати так, як ви хочете, змусьте його робити так, як ви думаєте;
3. М'яко стелить, та жорстко спати.
4. Рука руку миє (Почухай мені спину, а я тобі почухаю).
5. Розум добре, а два краще.
6. З двох сперечальників розумніше той, хто перший замовчить.

7. Хто сильніше, той і більш правий.
8. Не підмастиш — не поїдеш.
9. З паршивої вівці — хоч вовни жмут.
10. Правда те, що мудрий знає, а не те, про що усі бовтають.
11. Хто вдарить і утече, той зможе битися і наступного дня.
12. Слово «перемога» чітко написана тільки на спинах ворогів.
13. Вбивай ворогів своїх добротою.
14. Чесна угода не викликає сварки.
15. Ні в кого немає повної відповіді, але в кожного є, що додати.
16. Тримайся подалі від людей, які не згодні з тобою.
17. Бій виграє той, хто вірить у перемогу.
18. Добре слово не вимагає витрат, а цінується дорого.
19. Ти — мені, я — тобі.
20. Тільки той, хто відмовиться від своєї монополії на істину, зможе витягти користь з істин, якими володіють інші.
21. Хто сперечається — і гроша не вартий.
22. Хто не відступає, той обертається навтікача.
23. Ласкаве телятко двох маток ссе, а вперте — жодної.
24. Хто дарує — друзів наживає.
25. Винось турботи на світло і держи з іншими раду.
26. Кращий спосіб вирішувати конфлікти — уникати їх.
27. Сім разів відміряй, один раз відріж.
28. Лагідність тріумфує над гнівом.
29. Краще синиця в руках, ніж журавель у небі.
30. Щиросердність, чесність і довіра зрушують гори.
31. На світі немає нічого, що заслуговувало б суперечки.
32. У цьому світі є тільки дві породи людей: переможці і переможені.

33. Якщо в тебе жбурнули камінь, кидай у відповідь шматок бавовни.
34. Взаємні поступки прекрасно вирішують справи.
35. Копай і копай невпинно – і докопаєшся до істини.

Таблиця

Оцінка поведінки менеджера в конфлікті

| I | II | III | IV | V |
|----------|-----------|------------|-----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |
| Разом: | Разом: | Разом: | Разом: | Разом: |

Оцінка результатів

У кожної людини є дві життєві турботи: досягнення особистих цілей (які можуть суб'єктивно переживатися як дуже важливі або маловажні) і збереження гарних взаємин з іншими людьми (що також може переживатися як важлива або маловажна умова). Співвідношення цих двох головних турбот і складає основу типології поведінкових стратегій.

Тип I. «Черепашка» — стратегія відходу під панцир, тобто відмова як від досягнення особистих цілей, так і участі у взаємовідносинах з навколишніми.

Тип II. «Акула» — силова стратегія: мета дуже важлива, взаємовідносин немає. «Акулам» не важливо, чи люблять їх, вони вважають, що конфлікти вирішуються виграшем однієї зі сторін і програшем іншої.

Тип III. «Ведмежа» — стратегія стримування гострих кутів. Взаємовідносини важливі, мети — немає. Хочуть, щоб їх приймали і любили, заради чого жертвують цілями.

Тип IV. «Лисиця» - стратегія компромісу. Помірне відношення і до мети і до взаємовідносин. Готові відмовитися від деяких цілей, щоб зберегти взаємовідносини.

Тип V. «Сова» — стратегія відкритої і чесної конфронтації. Цінують і цілі, і взаємини. Відкрито визначають позиції і шукають виходу в спільній роботі по досягненню мети, прагнуть знайти рішення, що задовольняють всіх учасників.

Найбільша кількість балів вказує на прихильність до тієї чи іншої стратегії. Якщо в яких-небудь колонках однакова кількість балів, то використовуються дві стратегії.

Додаток Ж

Тест «Наскільки етична ваша поведінка на роботі?»

Важливим показником рівня розвитку персоналу є засвоєння цінностей і норм ділової етики, формування морального капіталу в цілому. Даний тест покликаний виявити установки на дотримання службової етики.

Інструкція

Визначте для себе, як часто ви робите, робили або будете робити в майбутньому указані вчинки. Перед кожним із приведених нижче 15 тверджень поставте літеру, що відповідає вашій відповіді:

"Ч" - часто; "В" - "час від часу"; "Р" - "рідко"; "Н" - "ніколи".

Питальник

Якщо є можливість і це мені нічим не загрожує, то

- 1) я спізнююся на роботу, хоча знаю, що мені, проте, продовжують платити гроші за весь робочий день;
- 2) я іду з роботи раніше, хоча знаю, що мені, проте, продовжують платити гроші за весь робочий день;
- 3) я роблю тривалі перерви при виконанні роботи, хоча знаю, що мені, проте, продовжують платити за весь робочий день;
- 4) я дзвоню і повідомляю, що я хворий (хоча це неправда), щоб одержати зайвий вихідний;
- 5) я використовую робочий телефон для ведення особистих міжміських переговорів;
- 6) я займаюся своїми особистими справами під час роботи;
- 7) я використовую ксерокс в офісі у своїх особистих цілях;
- 8) я пересилаю свою пошту разом з поштою компанії, у якій я працюю;
- 9) я відношу додому частину продукції, вироблену компанією;
- 10) я роздаю її своїм друзям або дозволяю їм користуватися цією продукцією;
- 11) я змушую компанію платити за їжу, яку я насправді не їв, чи за поїздки, які я не робив, чи покривати мої інші витрати, яких, насправді, і не було;

- 12) я використовую службову машину у своїх особистих цілях;
- 13) я запрошую свого друга куди-небудь пообідати і записую це на рахунок компанії;
- 14) я запрошую свого друга в яку-небудь поїздку і записую це на рахунок компанії;
- 15) я приймаю подарунки від постачальників або клієнтів за зроблені їм мною послуги.

Підрахуйте кількість балів, використовуючи ключ.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Н | Р | В | Ч |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

У вас повинно вийти від 15 до 60 балів у сумі. Оскільки усі твердження і висловлення були неетичними, чим менше балів ви набрали, тим більш етичним є ваше поведження на роботі.

У країнах Заходу трудова етика в порівнянні з Україною має глибокі відмінності, і її показники в тесті істотно вищі.

Рівень трудової етики в сучасній Україні стосовно молоді такий:

до 30 балів — високий рівень;

30—38 балів — середній рівень;

понад 30 балів — низький рівень.