

Івано-Франківський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій

Довідково-інформаційні матеріали

Випуск 41/11

Малімон В.І.

**КОМУНІКАТИВНА
КОМПЕТЕНТНІСТЬ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ
ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ**

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

**СЕРІЯ: Довідково-інформаційні матеріали
Випуск 41/11**

МАЛІМОН В.І.

Комунікативна компетентність державного службовця

Івано-Франківськ
2011

Автор: **Малімон В. І.**, асистент кафедри державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, магістр державної служби

У випуску розглянуті складові комунікативної компетентності державного службовця.

Матеріали, викладені у випуску, дають можливість працівникам органів виконавчої влади та місцевого самоврядування удосконалити свої знання та оцінити рівень своїх комунікативних умінь та навичок.

Рекомендовано державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування, які навчаються на тематичних короткотермінових семінарах, а також учасникам щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець».

Відповідальний за випуск: Бойчук Л. В.

Комп'ютерна верстка: Шкварла Р.О.

© Малімон В. І.

© Івано-Франківський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2011

ЗМІСТ

Передмова	4
Правила конструктивного спілкування	6
Територія спілкування	8
Загальні правила спілкування	9
Слухаючи співрозмовника	9
Правила подачі зворотнього зв'язку	10
Деякі поради щодо етикету у діловому спілкуванні	10
Тринадцять правил, які допоможуть Вам переконати співрозмовника	11
Побудова виступу за методом «5 речень»	12
Як і що записувати	13
У ході аргументації та переконання візьміть до уваги	13
Як стати актуалізатором?	13
Переклад емоцій «мовою тіла»	14
Невербальні поведінкові реакції	15
Психологічні пастки у спілкуванні	18
Прийоми нейтралізації хитрощів	25
Тест «Визначення рівня Ваших комунікаційних та організаторських здібностей»	26
Тест «Визначення рівня своєї комунікативності»	29
Тест для визначення потреби у спілкуванні (ПС)	31
Тест на володіння невербальними компонентами ділового спілкування	33
Методика діагностики комунікативного контролю (М. Шнайдер)	33
Тест «Діагностика домінуючої перцептивної модальності» (С. Єфремцева)	35
Тест «Дослідження особистості за допомогою психометричного тесту»	37
Список рекомендованої та використаної літератури	40

Передмова

Побудова демократичного суспільства в Україні відбувається складно й суперечливо у зв'язку з тим, що Українська держава проходить період зламу старої управлінської системи та потребує нових кадрів-професіоналів, здатних компетентно, відповідально виконувати свої функціональні обов'язки.

Реформування системи державного управління та державної служби супроводжується не лише складними колізіями соціального характеру, радикальними перетвореннями у сфері державотворення, але й зміною норм та цінностей у свідомості людей, їх настроями, баченням власної перспективи.

У суспільстві вирішальним стає усунення суперечності, яка існує між потребою залучення до виконання поставлених завдань професійно підготовлених державних службовців та недостатньо якісним забезпеченням їх професійного розвитку, що знижує ефективність державної служби та суттєво впливає на темпи розпочатих у країні перетворень.

Усе це актуалізує необхідність розкриття сутності професіоналізму державних службовців, виявлення факторів, які стримують і, які стимулюють процес розвитку дієздатності управлінських кадрів в контексті реформування державної служби.

Комплексна програма підготовки державних службовців, яка затверджена Указом Президента України від 09.10.2000 р. № 1212/2000, серед низки проблем, що потребують вирішення, визначає наступні:

- визнання професійного навчання як обов'язкової невід'ємної складової професійної діяльності державних службовців та осіб з кадрового резерву, роботи з персоналом та розвиток гарантованих державою умов для такого навчання;
- формування змісту професійного навчання та організація навчального процесу відповідно до потреб економічного і соціального розвитку держави на основі впровадження сучасних наукових досліджень та широкого використання вітчизняного і іноземного досвіду у сфері державного управління та державної служби.

За іноземним словником латинське слово «competentis» означає «відповідний», «здібний», тобто «той, що знає, володіє відповідними знаннями, знається у визначеній галузі». Майже всі науковці, які досліджували ці поняття, дійшли висновку, що компетентність це не стільки знання, навички, вміння, скільки здатність особистості їх задіяти доречно в необхідний час, у необхідному обсязі, адекватно ситуації. В.К. Белоліпецький та В.Г. Ігнатов вкладають у термін «компетентність» значення показника соціальної та професійної зрілості людини, отримання нею своєї професії, й, одночасно з цим, рівня професійної майстерності, досягнутої ним (Ігнатов В.Г., Белоліпецький В.К. *Професійна культура і професіоналізм державної служби : контекст історії і сучасності. Учебное пособие.* – Ростов н/Д. : Изд. центр МаРт, 2000. – 256 с.).

Д.І. Дзвінчук пропонує визначення «компетентність державного службовця» як здатність фахівця до доцільних дій для результативного та ефективного розв'язання ситуацій, що виникають у процесі виконання службових обов'язків (Дзвінчук Д. *Актуалізація якості державних службовців і підвищення*

їх кваліфікації // Зб. наук. праць УАДУ. – К., 2000. – Вип. 2 : В 4 ч. – Ч.4. – С. 320-327).

Комунікативна компетентність визначається як відповідне прагматичне використання соціальних знань і навичок в спілкуванні. Характеристиками комунікативної компетентності є, по-перше, відповідність поведінки контексту відношень, в якій вона виявляється. Первинний контекст здебільше пов'язано зі спілкуванням з присутніми людьми і виявляється в ефекті «парної розмови», парної ідентичності, який виникає на основі вибору у розмові «ми – теми», згадування «наших» занять і маніфестації явно загальних установок.

По-друге, комунікативна компетентність означає, що знання правил спілкування і адаптаційні навички і гнучкість у втіленні цього знання є необхідними для досягнення ефективних відносин. По-третє, комунікативна компетентність визначається тим, що вона пов'язана з відносинами, а не з індивідами. Тобто ми говоримо про компетентні відносини і соціально умілих індивідів. Комунікативна компетентність – це здатність зберігати стосунки з бажаною визначеністю, тобто здатність уникати у стосунках ям і капканів і виправляти порушення, коли тактика уникання не спрацьовує.

Спілкування за своїм походженням і змістом – продукт вітчизняної науки. В англійській психологічній літературі поширене поняття «комунікація». Семантично «спілкування» і «комунікація» майже збігаються, бо означають «спільність», «з'єднання», «повідомлення».

Дано наукове визначення поняття комунікації, яке зафіксоване у Лінгвістичному енциклопедичному словнику: *«Комунікація – специфічна форма взаємодії людей у процесі їхньої пізнавально-трудової діяльності»*.

У той самий час спілкування є необхідною умовою будь-якої діяльності людини, але при цьому маючи суспільну природу, а ми говоримо про діяльність лише тоді, коли ця діяльність соціальна за своєю суттю, а не за зовнішніми формами її існування. Тому можна стверджувати, що будь-яка людська діяльність неможлива поза спілкуванням. Отже, комунікація є важливим елементом діяльності людини.

Комунікація спирається на надзвичайно важливі цілі – взаєморозуміння і взаємодію та могутній мотив – потребу у соціалізації. Без комунікації неможливе існування суспільства і, відповідно, життя індивіда. Якщо немає мотиву і мети, ми надаємо перевагу мовчанню, намагаємось обійтися без комунікації, якщо можемо обійтися без чужої допомоги. Безумовно, мова має і інші функції, наприклад, *когнітивну* (функцію пізнання: в словах накопичені наші знання про світ), *естетичну* (нам може подобатися текст навіть безвідносно до його змісту) та ін. Але ці функції мови вторинні, вони є похідними від комунікативної або супроводжують її.

Правила конструктивного спілкування

Психологами розробляються різні техніки, стратегії і правила конструктивного спілкування. В залежності від умов (сфери взаємодії), форм (аксіальна, ретинальна комунікації), типів інформації (констатуюча, спонукальна) та інших факторів можна виділити різні групи технік і правил комунікації, які мають свої певні особливості. Наприклад, група правил впливу інформацією в діадному спілкуванні має відмінності від тих, коли інформація надсилається чисельній аудиторії. В різних сферах взаємодіяльності застосовуються правила етикету, які виконують допоміжну роль у сприйнятті інформації, проте в кожній сфері життєдіяльності існують правила етикету (діловий етикет, правила неформального спілкування тощо). Досліджується також група правил, які стосуються негативних явищ, яких потрібно уникати в процесі спілкування. Не вдаючись у подробиці класифікації технік і правил спілкування (це – окрема велика тема), наведемо лише деякі з них, які найбільш відомі і поширені.

Перше правило спілкування, яке можна визнати як загальне правило комунікації – це правило *говорити мовою партнера* спілкування. Мова повідомлення повинна бути зрозумілою всім суб'єктам спілкування. Приклад можна взяти з практики навчання. На семінарі, слухачами якого є студенти різних факультетів, слухається доповідь, наприклад, з психології. Доповідач використовує психологічну термінологію, яка зрозуміла тільки спеціалістам. Для тих, хто недостатньо володіє науковою психологічною термінологією доповідь сприймається важко, тому що доповідач говорить на мові, що є незнайомою для слухачів. Цю нездійснену комунікацію А.О. Реан ілюструє таким прикладом. Доповідач вимовляє наступну фразу, яка має надлишкову психологічну термінологію: «Вербальна поведінка індивіда є детермінантою не тільки суб'єкт-суб'єктної інтеракції, але й фактором, що детермінує перцепцію іншими реципієнтами». Спеціалісту зрозуміло, про що тут йдеться. Проте слухачам-неспеціалістам це можна було б викласти в іншій термінології, а саме: «Мова людини відіграє велику роль не тільки у спілкуванні людей, але й у сприйнятті однієї людини іншими людьми».

Наступне правило ефективного спілкування можна визначити як *виявлення поваги до партнера*. Якщо згадати концепцію А. Маслоу, з точки зору якого потреба в повазі і визнанні є провідною, базовою потребою особистості, то це правило можна розглядати як один з найважливіших, фундаментальних принципів конструктивної міжособистісної взаємодії. Цей принцип може бути реалізовано як вербальними, так і невербальними засобами.

Конкретна форма вербалізації цього загального правила має багато варіантів, в залежності від контексту ситуації і особливостей особистості партнера спілкування. Існує також багато варіантів невербальної реалізації цього правила. Значимість партнера, наприклад, може підкреслюватись через предметну демонстрацію того, що до зустрічі з ним готувались (заготовлені заздалегідь матеріали, попередні робочі записки і т.ін.).

Позиція «рівних». Ця техніка одночасно пов'язана з тим, що в ній підкреслюється значимість партнера і з виявленням поваги до нього. Її неконструктивна протилежність – позиція підпорядкування. Остання завжди веде до

нагнітання напруги. Вищість одного партнера над іншим може підкреслюватись і здійснюватись у різних напрямках: вищість у компетентності, за стажем або досвідом, за професійно-рольовими позиціями і т. ін.

Правило виявлення поваги до партнера має також іншу сторону дії, а саме, виявлення поваги повинно бути двостороннім. Йдеться про те, що спілкування буде ефективнішим, якщо засоби впливу будуть застосовуватись *авторитетною особою*. В результаті досліджень було встановлено, що існує залежність між авторитетністю керівника групи і активністю її членів, що активність індивіда – члена групи – прямо пропорційна авторитету її організатора. Дослідження умов формування цієї залежності, а також можливих шляхів управління цим процесом є важливим для розробки технік і стратегій спілкування.

Наступне правило конструктивного спілкування – це *виявлення інтересу до проблем партнера*. Його протилежність – відповідно явне нехтування проблемами партнера. У формулюванні цього правила найбільш значимим є слово «*виявлення*», тобто інтерес до проблем партнера повинен бути розрахованим на його сприймання. Можна бути зацікавленим проблемами партнера, але ця зацікавленість ніяк не виявляється. Тоді це правило не спрацьовуватиме. Більш того, якщо нехтувати цим правилом, то між комунікатором і реципієнтом може порушитись зворотний зв'язок, що таїть у собі небезпеку виникнення бар'єру відчуженості, без подолання якого будь-яке конструктивне спілкування стає неможливим.

Важливим правилом конструктивної комунікації є *демонстрація спільності*. Варіантів тут теж багато. Це можуть бути спільності інтересів, цілей, задач, точок зору. Велику роль у налагодженні контакту відіграє наявність у партнерів загальних особистісних особливостей. Прямо протилежна неефективна поведінка – це підкреслення відмінностей, коли акцент робиться на несхожості.

Це правило має свої особливості в залежності від того, в яких видах комунікації воно буде діяти: аксіальному чи ретинальному процесах. В ретинальних комунікативних процесах, в яких відбувається взаємодія комунікатора з великою аудиторією, демонстрація спільності здійснюється за законами групового спілкування.

У вітчизняній психології ця проблема досліджується в зв'язку з механізмом ідентифікації, який полягає в тому, що людина формується не всім середовищем, що її оточує, а певною системою норм, з якими вона себе ототожнює. Кожна людина співвідносить себе з певною соціальною групою, ідентифікує своє «Я» з іншими «Я» в загальне «Ми». У членів групи в результаті механізму психологічної ідентифікації виникає почуття солідарності, почуття «Ми», тобто те, що згуртовує групу, створює у її членів схожі мотиви і акти поведінки. Це правило пов'язано з такими феноменами соціальної психології як внутрішньогруповий фаворитизм і міжгрупова дискримінація. Внутрішньогруповий фаворитизм – це явище, яке характеризується тим, що члени певної групи, визначаючи один одного як «своїх», здійснюють по відношенню один одного свого роду психологічну протекцію. Якщо у членів групи є вибір, кому допомогти, то вони обирають «свого». Внутрішньогруповий фаворитизм виявляється також і в інтерпретації вчинків.

Міжгрупова дискримінація – це зворотна сторона медалі, яка виражається у відношенні неприязні до «іншого». Якщо людина за якимись ознаками визначається групою як представник «іншої», навіть не обов'язково ворожої групи, то її

проступки будуть інтерпретуватись негативно, а успіхи не будуть сприйматися серйозно.

Існує **група правил конструктивної комунікації**, що стосується області так званого **активного слухання**, ефективність якого полягає в тому, що співбесідник постійно виявляє свою зацікавленість у розмові, в якомусь смислі вербалізує процес сприймання. Ще одна функція активного слухання – показати, що слова партнера не просто почуті, але й правильно інтерпретовані. Існує декілька рівнів активного слухання. Найбільш простий – це коли увага до партнера підтверджується стверджувальними вигуками («Так», «Ага»). Більш складний рівень слухання – резюмування, тобто коли патнер в процесі спілкування не просто застосовує повтор, але може й підвести деяку рису під тим, про що йшлося. До цього ж рівня можна віднести і прийом уточнюючих понять, а також питань-стверджень, які в сукупності спрямовуються на уточнення основної думки співрозмовника. Наступний рівень активного слухання пов'язаний з розвитком ідей, які взято у партнера спілкування. Мається на увазі, що почуте буде сприйнято творчо і не просто перефразовано, але й доповнено, змінено.

Важливою є *група правил спілкування*, які стосуються **етикету спілкування**. Етикет – це встановлений порядок поведінки, обов'язкові форми ввічливості, які встановлюються в окремих галузях взаємодіяльності. Особливості етикету в окремих сферах спілкування досліджуються етикою. Важливість засвоєння цих правил можна проілюструвати на такому цікавому прикладі того, до яких казусів може призвести порушення правил ділового етикету. Одній молодій людині зразу після закінчення аспірантури довелося за своїми службовими обов'язками спілкуватись з елітою американського бізнесу. Його було запрошено на офіційний прийом. За столом його спитали, чи не бажає він покуштувати шатобріан, на що він рішуче відповів: «Ні, дякую, я не п'ю». Як же він був засмучений, коли дізнався, що мова йшла не про дороге червоне вино, яке роками зберігається у підвалах середньовічного замку, а про смажену яловичину. У даному випадку молода людина порушила одне з основних правил ділового етикету.

Територія спілкування

Кожна людина претендує на визначений життєвий простір і пред'являє відповідні територіальні права.

Проникнення в життєвий простір іншої людини розцінюється як недоречне і викликає роздратування. При цьому різні міжособистісні відносини визначають різні можливо допустимі дистанції.

Розрізняють такі типи дистанцій:

- інтимна відстань (від 0 до 45 см) – при спілкуванні дуже близьких людей;
- персональна відстань (від 45 до 120 см) – при звичайному спілкуванні із знайомими людьми;
- соціальна відстань (від 120 до 400 см) – при офіційному спілкуванні;
- публічна відстань (від 400 до 750 см та більше) – при виступах перед масовою аудиторією.

Встановлено, що інтровертні люди схильні до порівняно більшої дистанції під час розмови, ніж екстравертні. Крім того, при спілкуванні значення має не лише

прийнята відстань, але й кут спілкування, розміщення партнерів відносно один одного, починаючи від положення «очі в очі» до положення спиною один до одного.

Коли спілкуються суперники, вони розміщуються навпроти один одного, при «кооперативному» спілкуванні співрозмовники сідають поруч. При випадковій зустрічі співрозмовники, як правило, займають позицію «навпроти», через кут столу.

Загальні правила спілкування

1. Пам'ятайте, що у спілкуванні беруть участь двоє: **один – говорить, інший – слухає**, причому в ролі слухача кожен повинен виступати по чергові.

2. Якщо Вам незрозуміло, про що говорить співрозмовник, дайте йому це відчуття – або через постановку додаткових запитань, або через повторення його думки запитанням, чи правильно Ви його зрозуміли.

3. **Будьте фізично уважні.** Поверніться обличчям до співрозмовника. Підтримуйте з ним візуальний контакт. Сидіть або стійте на такій відстані від співрозмовника, яка забезпечує зручне спілкування обом. Пам'ятайте: той, хто говорить, хоче спілкуватися з уважним, жвавим співрозмовником, а не з кам'яною стіною.

4. Зосередьтеся на тому, про що говорить Ваш співрозмовник. Оскільки така увага не може бути тривалою (менше однієї хвилини), слухання вимагає свідомої її концентрації. Допомогти сконцентруватися на тому, про що говорить співрозмовник, імовірніше за все, допоможе Ваша фізична увага і мовна активність.

5. Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст слів, а й почуття співрозмовника. Слухайте не лише інформацію, а й розумійте його почуття.

6. Стежте за виразом обличчя Вашого співрозмовника, за тим, як часто він дивиться на Вас і підтримує з Вами візуальний контакт.

7. Дотримуйтеся схвальної установки щодо свого співрозмовника. Це створить сприятливу атмосферу для спілкування. Чим більше Ваш партнер відчуватиме Ваше схвалення, тим точніше він висловить те, що хоче сказати.

8. Намагайтеся демонструвати своє розуміння.

9. Відповідайте на прохання відповідними діями. Пам'ятайте, що дуже часто мета співрозмовника – одержати щось реально відчутне, наприклад інформацію.

Слухаючи співрозмовника:

Ніколи не сприймайте мовчання за увагу. Якщо співрозмовник мовчить, то це ще не означає, що він Вас слухає. Ніколи не вдавайте самі, що слухаєте. Це марно: як би Ви не прикидалися, відсутність зацікавленості й нудьга неодмінно виявляться у виразі Вашого обличчя або жестах. Краще вже зізнатися, що в даний момент Ви не можете слухати співрозмовника, пославшись на зайнятість. Нещирість, як правило, сприймається як зневага. Не перебивайте свого співрозмовника без необхідності. Якщо Вам конче необхідно перебити когось під час розмови, допоможіть потім відновити перерваний Вами хід думок співрозмовника. Не робіть поспішних висновків. Пам'ятайте, що поспішні, суб'єктивні оцінки – бар'єр на шляху змістовного спілкування. Не давайте співрозмовнику можливості «упіймати» себе в супереччі. Якщо виникне непорозуміння в супереччі, слід обов'язково вислухати

співрозмовника уважно і до кінця для того, щоб зрозуміти, з чим особисто Ви не погоджуєтесь, і тільки після цього викласти свою точку зору.

Не задавайте надто багато запитань. Доцільно ставити запитання для уточнення сказаного. Надмірна кількість запитань певною мірою пригнічує співрозмовника, позбавляє його ініціативи, ставить у позицію оборони.

Ніколи не кажіть співрозмовнику: «Я добре розумію Ваші почуття». Така заява більше виправдовує Ваші особисті й даремні спроби переконати співрозмовника в тому, що Ви його слухаєте. Насправді зрозуміти, що саме і як саме відчуває Ваш співрозмовник, дуже важко. Не будьте занадто вразливим й емоційним щодо сказаних слів. Слухаючи надміру схвильованого співрозмовника, будьте обережні й не піддавайтеся впливу його почуттів, інакше можна загубити зміст повідомлення.

Не давайте поради, якщо Вас про це не просять. Непрошені поради дає, як правило, той, хто ніколи не допоможе. Не прикривайтеся слуханням як сховищем. Пасивні, невпевнені в собі люди інколи використовують слухання як можливість уникнути спілкування й самовираження. Такого роду мовчання тільки заважає ефективному спілкуванню.

Пам'ятайте, що ефективне слухання – це основа отримання точної інформації. Запам'ятати більш надійно почуєте Ви зможете тоді, коли слухаєте з розумінням.

Правила подачі зворотнього зв'язку

1. Говоріть про поведінку партнера, а не про його особистість.
2. Говоріть більше про свої спостереження, а не про висновки, яких Ви дійшли.
3. Більше описів, менше оцінок.
4. Описуючи поведінку іншої людини, намагайтеся більше користуватися категоріями типу «в більшій чи меншій мірі...», а не типу «ти завжди...» або «ти ніколи...».
5. Говоріть більше про те, що відбувається зараз або що було в недавньому минулому, не згадуйте далекого минулого.
6. Намагайтеся давати якнайменше порад, краще висловлюйте свої розуміння, ніби поділяючися думками й інформацією з партнером.
7. Виділяйте те, що може іншому допомогти, що він міг би при бажанні змінити, а не те, що дає розрядку Вам самим.
8. Не давайте зворотний зв'язок занадто великими порціями інакше партнер не встигає все осмислювати.
9. Вибирайте відповідний час, місце і ситуацію.
10. Подача зворотного зв'язку — серйозна робота, що потребує зосередженості, сміливості, поваги до себе й інших.

Деякі поради щодо етикету у діловому спілкуванні

1. Не говоріть про те, чого не знаєте. Кумедно виглядає людина, яка розповідає про речі, в яких не розуміється, тільки тому, що боїться виглядати некомпетентною.

2. Менше говорити і більше слухати. Як правило, люди багато говорять і мало слухають. Тому є дві причини. Перша – нервозність, яка шукає виходу, друга – нічим не підтверджена впевненість в тому, що Ваша думка є важливішою за думку Вашого співрозмовника.

3. Не розмовляйте ніби-то «базарите з товаришами». Ділове спілкування вимагає від людини правильної мови. Помірне застосування сленга допустимо тільки в неформальній обстановці. Використання сленгу у спілкуванні з колегами допустимо тільки після тривалого з ними знайомства і тільки з тими з них, хто знає, що Ви умієте розмовляти правильно.

4. Костюм, який підходить для уїк-енда, не годиться для роботи. Строгість на роботі – це нормально, особливо для новаків. На роботі потрібно звертати на себе увагу діловими якостями, працелюбством, а не зовнішністю.

Порада: відправляючись на службу, одягайтесь так, як одягається начальник Вашого начальника, успіх Вам буде забезпечено.

5. Який би бардак не був у Вас вдома, Ваше робоче місце повинно бути в ідеальному порядку. Потрібно мати на увазі, що охайна людина завжди сприймається більш приємно.

Тринадцять правил, які допоможуть Вам переконати співрозмовника

1. Правило Гомера. Черговість наведення аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливим є такий порядок наведення аргументів: сильні – середні – найсильніший аргумент. Пам'ятайте, що: слабкими аргументами краще не користуватися; не кількість аргументів вирішує справу, а їх надійність.

2. Правило Сократа. Для отримання позитивного рішення у важливому для Вас питанні поставте його на третє місце в черзі запитань, які пропонуються для обговорення, підготувавши розмову двома короткими запитаннями, на які Ваш співрозмовник без особливих роздумів дасть стверджувальну відповідь.

3. Правило Паскаля. Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя».

4. Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й статусу переконуючого.

5. Не «заганяйте себе в кут», не принижуйте свій статус.

6. Не принижуйте статус співрозмовника.

7. До аргументів приємного для нас співрозмовника ми ставимося з розумінням, до аргументів неприємного – з упередженням.

8. Прагнучи переконати співрозмовника, починайте не з того, що Вас розділяє, а з того, що Вас об'єднує.

9. У процесі спілкування виявляйте симпатію (будьте здатні зрозуміти емоційний стан співрозмовника у формі співпереживання).

10. Будьте уважним слухачем.

11. Уточнюйте, чи правильно Ви розумієте співрозмовника.

12. Уникайте конфліктогенних слів, виразів, поведінки.

13. Слідкуйте за мімікою, жестами, позами – власними і співрозмовника.

Побудова виступу за методом «5 речень»

За допомогою цього методу можна чітко і структуровано побудувати свій виступ перед аудиторією. Фраза «5 речень» тут розуміється не в прямому, а в переносному значенні, тобто які функції виконує кожна частина виступу.

У першому реченні роз'яснюється привід та предмет зацікавленості промовця, презентується тема доповіді (це може бути точка зору, пропозиція, констатація думки опонента тощо).

Друге речення покликане розкрити суть справи (виклад значущих, вирішальних фактів чи аргументів, уточнення підстав, конкретних прикладів того, про що йдеться).

Третє речення – висновки з попереднього викладу, формулювання мети промови.

У четвертому реченні викладаються пошуки шляхів, які ведуть до реалізації цієї мети; зауважуються всі «за» і «проти», протиставляються альтернативи та порівнюються різні можливості.

У п'ятому реченні формулюється те, чого хоче досягти промовець, робиться звернення, заклик до дії чи завершується промова.

Учіться не лише виступати, а й уважно слухати інших

Удосконалення себе як слухача – перший крок у становленні себе як фахівця.

Вдумливо й обережно обирайте предмет слухання. Інтерес полегшує сприйняття, допомагає засвоєнню.

Готуйтеся до слухання. Попередня підготовка до цього може здійснюватися за такими напрямками:

1. Серйозна і глибока попередня робота з тієї теми, яка буде розглядатися.
2. Уважне ознайомлення з тезами доповіді.
3. Ознайомлення з програмою і планом доповіді.
4. Попередня співбесіда з приводу доповіді.

Слухайте з максимальною увагою. Для цього намагайтеся усунути все, що заважає зосередженню Вашої уваги; скоротіть до мінімуму кількість власних рухів. Пам'ятайте: інтенсивність уваги, спрямованої на окремі враження тим більше посилюється, чим сильніше ми обмежуємо себе, і навпаки, інтенсивність уваги тим більше зменшується, чим більше вражень, на яких ми зосереджуємо свою увагу.

Намагайтеся зберігати рівномірну увагу протягом усього періоду сприймання.

Навчіться відпочивати під час слухання (наприклад, коли доповідач називає цифри, які Ви можете знайти в довіднику, або ділитися своїми спогадами тощо).

Слухайте водночас і доповідача, і себе. Паралельно з думками виступаючого асоціативно виникають власні думки. Обов'язково фіксуйте їх.

Слухайте і водночас занотовуйте. Це допомагає засвоєнню матеріалу, звільняє пам'ять від зайвого навантаження.

Як і що записувати

Основні думки доповідача і найважливіші факти, наведені ним. Свої власні думки, які виникли за асоціацією з думками доповідача. Свої запитання доповідачеві.

Різного роду довідки й посилання доповідача. Саме вони потім допоможуть Вам ширше й глибше засвоїти тему.

Метод побудови доповіді та засоби викладу матеріалу Навчайтеся записувати скорочено, користуючись умовними позначками. Для цього зовсім не потрібно бути стенографом, досить тільки установити для себе ряд умовних знаків і користуватися ними постійно.

Не відкладайте опрацювання записаного Вами матеріалу ні на один день. Пам'ятайте: наша пам'ять не здатна довго утримувати новий, ще не закріплений матеріал.

Не сперечайтесь з доповідачем у процесі його виступу. Занотуйте свої заперечення, контрпропозиції для розмови в кінці доповіді.

У ході аргументації та переконання візьміть до уваги:

1. Використовуйте тільки ті аргументи, що Ви й опонент розумієте однаково.
2. Якщо аргумент не приймається, знайдіть причину цього і далі в розмові на ньому не наполягайте.
3. Не применшуйте значимість сильних аргументів супротивника, краще, навпаки, підкреслити їхню важливість і своє правильне розуміння.
4. Зменшуйте значимість вигод, які очікує партнер, або підсилюйте значимість втрат партнера у разі прийняття Вашої позиції.
5. Свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив супротивник чи партнер, приводьте після того, як Ви відповіли на його доводи.
6. Точніше порівнюйте темп аргументації з особливостями темпераменту партнера.
7. Приведіть один-два яскравих аргументів і, якщо досягнуто бажаний ефект, обмежтеся, оскільки зайва переконливість завжди викликає відсіч, тому що перевага партнера в суперечці завжди образлива.
8. Виявляйте повагу до опонента та його позиції, не допускайте неетичної поведінки (агресія, неправда, зверхність, маніпуляції тощо), не зачіпайте «хворі місця» опонента.
9. Дійте поступово, не намагайтеся переконати співбесідника швидко.
10. Звертайте увагу на стан опонента, опишіть його і свій емоційний стан. Беріть на себе відповідальність за розуміння чи непорозуміння.

Як стати актуалізатором?

1. Старайтеся досягти істинного особистісного контакту з людьми. Здоровий відхід від контакту – це здатність тимчасово призупинити контакт з іншою особою, коли він вже не продуктивний, або викликає хворобливі відчуття. Здоровий актуалізаційний відхід – це відхід до чогось. Він направлений на те, щоб прислухатися до себе. Маніпуляційний відхід – це втеча.

2. Відкрито показуйте і говоріть про свої почуття: гнів, довіру, страх, образу, любов. Тільки це – шлях до любові та душевної близькості. Не використовуйте свої почуття «на щось корисне» для Вас.

3. Не підміняйте істинні почуття фальшивими (наприклад, образу гнівом, небажання щось зробити хворобою тощо).

4. Не обрушуйте на оточення мішанину почуттів, доводячи їх до повної розгубленості (істерика тощо).

5. Не прикрашайте нормальних почуттів, бажаючи створити з них чесноту.

6. Запобігайте помилок спілкування:

– просіть те, що Вам потрібно, а не очікуйте, що хтось про це здогадається;

– не ігноруйте випадки проти Вас, якщо вони Вас зачіпають;

– не «нейтралізуйте» позитивну інформацію (добре слово, похвала тощо), що посилається Вам;

– відповідайте чесно те, що вважаєте за потрібне. Ніколи не прикидайтеся ні поступливими, ні байдужими, ні такими, хто нехтує тими, про кого піклується.

7. Живіть тут і тепер, майте справу з реальним процесом життя у теперішньому, минуле й майбутнє необхідні для того, щоб надати теперішньому більше сенсу (фон);

8. Станьте внутрішньо керованою, незалежною особистістю, яка має внутрішнє ядро (стержень), але остерігайтеся надлишку, оскільки можете стати нечутливим до прав та почуттів інших людей.

9. Радуйтеся процесу життя, а не досягненню цілей. Перетворюйте у свято, в цікаву гру найбільш рутинну діяльність. Актуалізатор піднімається і опускається з приливами і відливами життя й не сприймає її з похмурою серйозністю.

10. Усвідомлюйте свої і чужі маніпуляції.

Переклад емоцій «мовою тіла»

Емоції співрозмовника	Положення тіла співрозмовника
Відчуття душевного комфорту	Розслабленість окремих частин тіла, руки та ноги не схрещені
Відчуття небезпеки	Руки підняті вгору
Захисні тенденції	«Бійцівська стійка», руки, ноги схрещені
Бажання зблизитися	Тіло нахилене вперед
Бажання віддалитися	Співрозмовник відсувається, відвертається
Депресія, пригніченість	Співрозмовник сутулиться, голова, плечі похилені
Експансивні бажання, пиха	Голова піднята, шия пряма, корпус випрямлений або відхилений назад
Захисна позиція	Руки зчеплені на грудях
Нетерпіння	Легке постукування по столу
Відчуття переваги, співрозмовник вважає себе хитрішим	Молитовно складені долоні, пальці трохи розставлені

Недовіра	Співрозмовник потирає очі
Невпевненість, страх	Гризе нігті
Спокій, задоволення	Легкий нахил голови набік
Почекай хвилинку, поміркую	Підняття голови та погляд вгору або нахил голови із зосередженим виразом
Не зрозумів, повтори	Рух головою та насуплені брови
Розумію, мені нічого додати	Посмішка, можливо, легкий нахил голови
Ясно, зрозумів, що тобі потрібно	Ритмічне кивання головою
Хочу підкорити собі	Довгий нерухомий погляд в очі співрозмовника
Нехтування	Погляд у бік
Страх та бажання втекти	Погляд у підлогу

Невербальні поведінкові реакції

Значення	Способи вияву, опис
<i>Експресії обличчя</i>	
1. Настороженість, подив	Підняті вверх брови, розкриті очі
2. Страх, збентеження	Перекошене обличчя, широко розкриті очі
3. Виплеск негативної енергії	Оголені зуби, роздутий ніс
4. Презирливе ставлення до людей, огида	Зморщений ніс, спущені куточки губ
5. Пригнічений стан, смуток	Спущені зовнішні кінці брів та куточки губ
6. Приток позитивної енергії, радість	Округлість обличчя, «рот до вух», блиск очей
<i>Хода</i>	
1. Відчуття свого «Я», упевненість	З піднятою головою
2. Самозакоханість, самовпевненість	«Із задертим носом»
3. Занепокоєність, розлад почуттів	З відсутнім поглядом
4. Невпевненість у собі, переживання чогось, що сталося	Згорблений, з втягнутою головою в плечі
6. Демонстрація упевненості в собі, приплив енергії	Розкочуючись в боки, руки на стегнах

<i>Рукоштовання</i>	
1. Позитивна настроєність, приплив енергії	Міцне, з потріпуванням руки
2. Негативне ставлення до партнера, відчуття зверхності	Мляве
3. Удаваність, політиканство, демонстрація позитивного ставлення до партнера	Двома руками
4. Невпевненість, стресовий стан	Вологими руками
5. Самовпевненість, презирство	Кінцівками пальців
6. Домінуюче, владне положення, зверхність	Рука подається долонею вниз
7. Поступливість, покірність	Рука подається долонею вверх
8. Рівність	Рука подається так, що долоня знаходиться у вертикальному положенні
<i>Жести та пози</i>	
1. Впевненість у собі, самохвалення	Обидві руки куполом перед обличчям
2. Владність, відчуття сили	Руки за спиною
3. Самовпевненість, виклик опоненту	Спираючись однією рукою на предмет
4. Самовпевненість, відчуття переваги	Сидячи, руки за голову; «Вказівний перст»
5. Дух протиріччя, суперництва	Закидання ноги на ногу зі створенням кута
6. Самовпевненість, впертість	Закидання ноги на ногу з фіксацією ноги руками (в положенні сидячи)
7. Самовпевненість, презирство	Напівоберту до партнера
8. Самоконтроль, стурбованість	Палець коло рота
9. Неуважність до інших людей, лінощі, нудьга	Підпирання долонею щоки
10. Відвертість	Поплескування долонями в свої груди
11. Відчуття неповноцінності, винуватості	Хватання за свою краватку

12. Недовіра, напружений стан, психологічний захист, оборонна позиція	Схрещення рук на грудях; сильне стискання рук або пальців; різні безперервні рухи пальців; ходіння узад-уперед; рухи, що підвищують упевненість; погляд у бік вікна чи дверей; інтенсивне потирання рук або пальців; закинута нога на ногу; зведені разом щиколотки
13. Невіра у власні сили, хвилювання	Нервове потирання рук
14. Відмова від боротьби, спустошеність	Почухування потилиці
15. Негативне ставлення, незадоволеність	Погляд поверх окулярів
16. Самовпевненість, легке обурення	Покусування дужки окулярів
17. Незнання, заперечення	Часті заперечні повороти голови з боку в бік
18. Роздум, зосередженість	Рука, що підперла підборіддя. Потирання скроні
19. Забудькуватість	Удар себе по лобі або по потилиці
20. Страждання	Заламування рук
21. Пригніченість, поганий настрій	Спущені плечі, поникла голова, зігнута постать; дим сигарети направлений донизу
22. Огида	Посмикування плечами та тілом, як при ознобі
23. Розчарування	Змах рукою зверху вниз
24. Задоволення, хороший настрій	Потирання долонею рук, миючі рухи кистей рук; дим сигарети направлений вгору
25. Радість, захоплення	Сплеск руками
26. Дефіцит часу	Постукування пальцями по циферблату годинника або поглядання на них
27. Невпевненість у собі, нервозність, роздратованість	Часте покашлювання, совання на стільці; постукування ногою по підлозі; побрязкування в кишені предметами; бігаючий погляд
28. Брехня, прихованість	Прикривання рукою рота та наступний жест-дотик до носа; потирання потилиці з одночасним відведенням погляду на підлогу; прикриття рота руками; потирання ока; доторканість до вуха; дим <i>сигарети</i> випускається через кутик рота
29. Прийняття рішення	Прогладжування підборіддя; прикривання очей; захоплення носа у пучку; хода узад-вперед із з'єднаними за спиною руками
30. Готовність до дії	Посадка на краю стільця з нахилом корпусу уперед в сторону співбесідника; розстібання піджака або іншого верхнього одягу; руки на стегнах з позиції «стоячи»
Комунікативні жести	
1. Привернення уваги	Підняття вверх руки з відкритою долонею
2. Кликання	Рух кисті або передпліччя у напрямку до тіла

3. Привітання та прощання	Потискування рук, змахування піднятою рукою вверх, уклін, кивок головою, обійми
4. Вдячність	Притиснена до грудей долоня, рукостискання, підняті руки із зчепленими «замком» кистями
5. Похвала	Піднятий вверх великий палець руки при затисненому кулаку
6. Схвалення, згода	Кивки головою, оплески
7. Несхвалення, презирство	Покачування головою з боку в бік, відвернення обличчя, повернення до партнера спиною
8. Застереження	Притиснений до губ палець руки
9. Заборона	Підняті схрещені руки у передпліччях, покачування рукою або вказівним пальцем з боку в бік
10. Загроза	Стислий кулак, рухи вказівним пальцем
11. Перемога	Піднята рука із стисненим кулаком або рука з розведеними вказівним та середнім пальцями, повернена до партнера
12. «Усе в порядку»	Коло, що створюється вказівним та великим пальцями руки

13. Примирення, визнання себе переможеним	Підняті руки вверх з відкритими долонями, що обернені до партнера
Дружня прихильність	Сплескування по плечу
14. Розкаяння	Удари рукою себе в груди
15. Вказівка	Витягнута в потрібному напрямі рука або палець, поворот голови кивком у бік
16. Подив	Розведені в сторони руки, потиск плечами
17. Критичне ставлення	Підпирання щоки пальцем, водночас інший палець прикриває рот; орієнтація корпусу не в бік співбесідника; поворот ступні у бік виходу
18. Закритість	Бар'єри з рук та ніг
19. Інтерес	Нахил голови убік; орієнтація корпусу у бік співбесідника, кулак на щоці з витягнутим уверх вказівним пальцем
20. Втрата контролю	Різко знімаються окуляри і кидаються на стіл

УВАГА!

Перш, ніж робити висновки про значення жестів та мови тіла, необхідно;
 – врахувати національну приналежність людини;
 – розглядати жести та позу у сукупності з іншими обставинами (словами, іншими жестами тощо).

Психологічні пастки у спілкуванні

Психологічні пастки – це такі недопустимі (з точки зору моральності) засоби спору, дискусії, полеміки, котрі засновані на психологічному впливові на співрозмовника з метою: ввести його в стан роздратування; зіграти на його

почуттях самовпевненості, сорому; використати інші тонкі особливості психіки людини.

1. *«Роздратування опонента»*. Ця пастка полягає у виведенні опонента із стану психічної рівноваги насмішками, звинуваченнями, докорами та іншими засобами до тих пір, доки співрозмовник не буде роздратований і не зробить при цьому помилкову, невігідну для його позиції заяву.

2. *«Використання незрозумілих слів і термінів»*. Ця пастка може викликати, з одного боку, враження важливості обговорюваної проблеми, вагомості наведених доводів, високого рівня професіоналізму та компетентності. З іншої сторони, використання ініціатором пастки незрозумілих, наукоподібних термінів може викликати зі сторони опонента протилежну реакцію у вигляді роздратування, відчуження або відходу в психологічний захист. Мета пастки досягається, коли співрозмовник або соромиться перепитати про щось, або робить вигляд, що зрозумів, про що мовиться, і прийняв наведені доводи.

3. *«Приголомшування темпом обговорення»* – коли при спілкуванні використовується швидкий темп мови і сприймаючий доводи опонент не в стані їх «обробити». В цьому разі потік думок, швидко змінюючись, просто приголомшує співрозмовника і вводить його у стан дискомфорту.

4. *«Переведення суперечки у сферу домислів»*. Мета пастки у тому, щоб перевести полеміку в інше русло і примусити опонента або виправдовуватися, або пояснювати те, що не має жодного відношення до суті проблеми, що обговорюється. Прикладом пастки може служити висловлювання на кшталт «Ви говорите так тому, що цього потребує Ваше положення, а насправді думаете інакше».

5. *«Читання думок на підозрі»*. Сенс пастки полягає в тому, щоб, використовуючи варіант «читання думок», відвести від себе всі можливі підозри. Можна привести приклад на кшталт «Може, Ви думаете, що я Вас умовляю? То Ви помиляєтесь!».

6. *«Посилання до «вищих інтересів» без їх пояснення»*. Суть пастки полягає у тому, щоб висловити думку, яка містить натяк на те, що якщо опонент, наприклад, і далі буде непоступливим у суперечці, то це може зачепити інтереси тих, кого зовсім небажано засмучувати або виводити з рівноваги. Прикладом цієї пастки як варіанту «палочного доводу» може бути звернення на кшталт «Ви розумієте, на що замахуєтесь, коли не погоджуєтесь з наведеними доводами?».

7. *«Судження на кшталт «Це банально!»»*. Головний задум пастки у тому, щоб примусити опонента реагувати на однозначність і бездоказовість оцінки, у котрій реально не міститься жодних доводів. Дійсно, реакція опонента на зауваження на кшталт «Це все дурниці», «Це загальновідомо», «Це банально» досить передбачувана. Почувши таку оцінку, мало хто втримається від спокуси емоційно доводити, що це не так. Спонування до виправдовування – в цьому і полягає суть пастки.

8. *«Карфаген повинен бути зруйнованим»*. Ідея цієї пастки полягає в «привчанні» опонента до якоїсь думки. «Карфаген повинен бути зруйнованим» - саме так всякий раз скінчався виступ у римському сенаті консула Катона Старшого. Пастка полягає у тому, щоб поступово і цілеспрямовано привчити співрозмовника до якого-небудь бездоказового ствердження. Потім, після неодноразового повтору, це ствердження оголошується очевидним.

9. *«Недомовленість з натяком на особливі мотиви»*. Суть цієї пастки полягає у тому, щоб продемонструвати якусь багатозначну недомовленість, натякнути на те, що в даному випадку можна сказати більше, але це не робиться через якісь особливі мотиви.

10. *«Посилання на авторитет»*. Ця пастка спрацьовує лише у тому випадку, коли авторитет, на котрого посилаються, є дійсно авторитетом. В іншому випадку пастка може мати зворотній ефект. Спеціалісти оцінюють ступінь довіри співрозмовника. Таким чином, на першому місці, безумовно, довіра до самого себе; на другому місці – довіра до, так званої, третьої, обов'язково авторитетної, особи; на третьому – той, кому він довіряє найменше – це його опонент.

11. *«Звинувачення в утопічності ідей»*. Пастка призначена для того, щоб змусити партнера виправдовуватись, шукати доводи проти висловленого звинувачення в нереалістичності його ідей. Завдяки судженням у захист оголошених доводів, власне, і відбувається відхід від головної проблеми дискусії, що вкрай не вигідно ініціатору пастки.

12. *«Лестощі чи компліменти»*. Лестиві або компліментарні звороти мови за силою своєї дії на психіку людини не поступаються жодній іншій пастці. Це пов'язано в першу чергу із тим, що вони, діючи на свідомість людини, здатні підсолодити слух опонента, послабити критику на адресу, створити так необхідну атмосферу визнання людських переваг. «Ми всі чутливі до компліментів», – ось абсолютно справедлива думка, висловлена А. Лінкольном. Але якщо комплімент здатен викликати у співрозмовника почуття, то лестощі, за своєю природою, можуть спровокувати зворотню реакцію. У чому суттєва різниця між цими поняттями: «лестощі» і «компліменти»? Зупинимось на цьому більш детально. Почнемо з простого життєвого прикладу: у фразі «Які Ви милі і чарівні!» невільно проникливий розум почує комплімент, тобто, прямолінійне, просте підкреслення переваг людини. Однак у компліментарному висловлюванні на кшталт «Зрозуміло, чому Ваш чоловік завжди поспішає додому» розглядається здогадка, роздуми про чесноти жінки, мабуть, і не тільки у її зовнішності. Щоб дати більш повну характеристику лестощів, приведемо декілька висловлювань про неї. «Хто такий підлесник? – пише французький філософ мораліст Лабрюйєр, – Це гнучкий розум, котрий посміхається при кожному Вашому подиху, скрикує при кожному Вашому слові і рукоплеще всім Вашим діям». І як не привести тут чудові рядки:

*«Будь осторожен, когда слышишь лесть,
Ее оружие – зло и месть,
Не верь ей никогда.
Не зря в народе говорят:
У лести очень теплый взгляд,
Да сердце изо льда».*

13. *«Псевдосором»*. Ця пастка полягає у використанні проти опонента брехливого доводу, котрий він здатен «проковтнути» без особливих заперечень. Пастка може успішно використовуватися у різного роду судженнях, дискусіях і суперечках, у тому числі і педагогічних. Звертання на кшталт «Вам звісно ж відомо, що наука зараз встановила...» або «Ви звісно ж читали про...» приводить опонента у стан «псевдосорому», коли йому ніби-то соромно сказати про

незнання тих речей, про які говорять. У цих випадках більшість людей, проти яких використовується ця пастка, кивають або роблять вигляд, що пригадують, про що йдеться, тим самим визнаючи всі ці, іноді і брехливі, доводи.

14. *«Псевдосором з подальшим докором»*. Ця пастка, як і багато інших, направлена не на суть проблеми, яка обговорюється, а на особистість співрозмовника, з приниженням опонента, приниженням його чеснот і т.д. Прикладом пастки може слугувати висловлювання «Як, Ви цього не читали?» із подальшим додатком - докором на кшталт «То про що тоді з Вами розмовляти?». Наступні дії ініціатора пастки очевидні: він або завершує дискусію (якщо саме це і входить у його плани), або продовжує вміло відводити розмову вбік від обговорюваної проблеми.

15. *«Приниження іронією»*. Ця пастка ефективна, коли суперечка з якихось причин не вигідна. Зірвати обговорювання проблеми, відійти від дискусії можливо за допомогою приниження опонента іронією на кшталт «Вибачте, але Ви розповідаєте речі, які вище мого розуміння...». Звичайно в таких випадках той, проти кого спрямована ця пастка, починає відчувати незадоволення висловленим та намагається пом'якшити свою позицію, допускає помилки, але вже іншого характеру.

16. *«Демонстрація образи»*. Ця пастка також спрямована на зрив суперечки, оскільки висловлювання на кшталт «Ви за кого нас маєте?» ясно демонструє партнеру, що протилежна сторона не може продовжувати дискусію, так як відчуває почуття незадоволення, а головне, образи за деякі необдумані дії опонента.

17. *«Авторитетність заяви»*. За допомогою цієї пастки соціально підвищується психологічна вагомість особистих доводів. Це ефективно вдається зробити засвідченням на кшталт «Я Вам авторитетно заявляю». Такий зворот мови партнером звичайно сприймається як явний сигнал посилення вагомості висловлених доводів, а значить, і як рішучість твердо відстоювати свою позицію в суперечці.

18. *«Відвертість заяви»*. У цій пастці акцент робиться на особливу довіру спілкування, яку демонструють за допомогою таких фраз, як, наприклад, «Я вам зараз відверто (чесно) скажу...». При цьому складається враження, ніби усе, що говорилося раніше, було не в повній мірі прямо, відверто або чесно. Як правило, такі звороти мови підвищують увагу до того, що буде сказано ініціатором виверту і в подальшому спонукають партнера відповідати також відверто, чесно і прямо.

19. *«Подвійне бухгалтерія»*. Цей виверт найбільш популярний практично у всіх ситуаціях ділового спілкування. Суть його полягає в тому, що ті самі доводи й аргументи визнаються переконливими, коли вони висловлюються в захист своєї позиції, і вкрай неприйнятними, коли їх висловлює опонент.

20. *«Мнима неухважність»*. Задум виверту полягає в тім, щоб «не помітити» те, що може нашкодити, тобто «забувають», а часом спеціально не помічають незручні і небезпечні доводи опонента.

21. *«Мнине нерозуміння і недорозуміння»*. «Підступництво» цього виверту полягає в тому, щоб неправильно витлумачити доводи й аргументи опонента, тобто спеціально, в угоду своїм інтересам, представити аргументацію партнера в перекрученому вигляді. Для цього застосовуються такі відомі прийоми слухання, як «Слухання – перефразовування» і «Слухання – резюмування».

22. *«Улесливі обороти мови»*. Особливість цього виверту полягає в тому, щоб «обсипавши опонента цукром лестоців», натякнути йому, як багато він може виграти або, навпаки, програти, якщо буде наполягати у своїй незгоді. Прикладом може слугувати висловлення: «Як людина розумна, Ви не можете не бачити, що...».

23. *«Гладко було на папері та забули про яри»*. Назва цього виверту відповідає відомому старому російському афоризмові, її застосовують у суперечці, коли висловлюються про те, що все, про що говорить партнер, добре лише в теорії, але не прийнятно на практиці. Це змушує партнера експромтами доводами доводити зворотне, приводить до накалювання атмосфери обговорення і зведення дискусії до взаємних нападок.

24. *«Опора на минулу заяву»*. Головне в цьому виверті – звернути увагу опонента на його минулу заяву, що суперечить його міркуванню в даній суперечці, і вимагати пояснень з цього приводу. Подібні пояснення можуть завести дискусію в тупик (якщо це вигідно) або ж дати інформацію про характер поглядів опонента, що змінилися, що теж немаловажне для ініціатора виверту.

25. *«Навішування ярликів»*. Основна мета виверту – викликати відповідну реакцію на висловлені докори, звинувачення або ж образу. Природна людська реакція на звинувачення на кшталт «Ви негідник» у тім і складається, щоб відповісти тим же, тобто відреагувати реплікою: «Від такого ж чую», «Сам такий» і т. д. Після обміну подібними люб'язностями, говорити про будь-яке довірливе і конструктивне обговорення вже не приходиться.

26. *«Підміна істинності корисністю»*. В основі цього виверту закладене важливе і цілком очевидне правило: коли чітко видно користь, важко побачити істину. Таким чином, ціль виверту – переконати того, хто не погоджується, що своїм благополуччям він зобов'язаний саме тій тезі, що заперечує. Примусити опонента до такого міркування допоможе висловлення на кшталт «Невже Ви не задумувалися, у що обійдеться реалізація Вашої ідеї?».

27. *«Лінгвістична косметика»*. Суть вивертів у тому, що одну і ту ж ідею виражають по-різному, додаючи їй потрібний відтінок. «Косметика» в цьому випадку може бути різною: від легкої, витонченої, що обволікає, як тонкою вуаллю, предмет думки, до надмірної, коли «другий будинок», куди вселяється дана думка, вже не має нічого спільного з «першим будинком». Як і у випадку із зстосуванням ряду інших хитроців, даний спосіб не може бути ефективно застосований без таких способів слухання як «Перефразування» та «Резюмування».

28. *«Видима підтримка»*. Унікальність цього виверту полягає в тому, щоб, узявши слово у опонента, прийти йому на допомогу, тобто почати наводити нові доводи і докази в захист його тези. Метою цього виверту є уявна підтримка опонента, направлена на те, щоб заспокоїти його згодою, відвернути увагу, а також ослабити його психологічне протиборство. Після того як противник втратить пильність, і навколишні по достоїнству оцінять рівень обізнаності проблемою з боку його опонента, ініціатор вивертів наносить могутній контрудар, відомий у психологів як прийом «Так, але...», який розкриває недоліки висуненої опонентом тези, демонструє його поразку. Таким чином, створюється враження, що протилежна сторона знайома з тезою, що доводиться противником, більш ґрунтовно, ніж він сам, і після ретельного опрацювання проблеми

переконалася в неспроможності даної тези і всієї системи аргументації, що наводиться опонентом.

29. *«Зведення факту (аргументу) до особистої думки»*. Мета цього виверту полягає в тому, щоб звинуватити співрозмовника, що доводи, наведені ним у захист своєї тези або ж у спростуванні думки, яка оспорується є не що інше, як особиста думка, котра як і думка будь-якої іншої людини, може бути помилковою. Звернення до співрозмовника зі словами: «Те, що Ви зараз говорите, усього лише Ваша особиста думка» – буде мимовільно настроювати його на заперечення цих слів. У результаті співрозмовник всупереч власному бажанню і на догоду задуму ініціатора хитрощів схиляється від предмету полеміки у бік обговорення зовсім іншої проблеми, намагаючись довести, що висловлені ним доводи – це не тільки його особиста думка. Практика підтверджує, що якщо це сталося, – виверт вдався.

30. *«Селекція прийнятних аргументів»*. Даний виверт засновано на усвідомленому підборі для доказу якої-небудь думки односторонньо направленої інформації і оперуванні у ході дискусії або суперечки тільки цією інформацією.

31. *«Рабулістика»*. Цей виверт означає навмисне спотворення значення висловлювання опонента, що зводить їх як до забавних та дивних. Наприклад, зауваження на кшталт «Ваш колега договорився до того, що...» примушує того, що сприймає, по-особливому реагувати на цю інформацію. Іншими словами, будь-який вплив рабулістикою вводить співрозмовника в стан далеко не конструктивного настрою при обговоренні проблеми, що, в свою чергу, може викликати надто негативну захисну реакцію в формі обурення, обвинувачення або відмови від дискусії.

32. *«Троянський кінь»*. Суть вивертів складається в наступному:

а) ініціатор виверту, використовуючи вже відомий метод «видимої підтримки», переходить на сторону противника в спорі і починає наводити додаткові доводи в захист тези свого опонента;

б) будучи «прийнятим на стороні противника» (оскільки протилежній стороні приємно вислуховувати виступи опонентів в захист власної позиції), той, хто використовує виверт, уміло спотворює основну тезу і доводи партнера до невпізнання;

в) далі він починає це ж, вже спотворене положення, що не має нічого спільного з первинним, гаряче захищати. У результаті, коли автор скомпроментованої тези спохвачується, буває вже пізно, оскільки противник встиг завдати «смертельного удару» як тезі, так і авторитету автора.

33. *«Метод бумеранга»*. Даний метод особливо ефективний після використання виверту «Видима підтримка», але реалізованого лише наполовину, тобто коли, перейшовши на сторону опонента, ініціатор виверту відмічає лише позитивні сторони пропозиції (тези), які висловлює його партнер. Потім, впроваджуючи правило «подібне породжує подібне», пропонує висловитися і співрозмовнику з приводу позитивних сторін вже своєї думки. Противник звичайно це робить без великих особливих зусиль, оскільки щойно сприйняв хвалебні вислови з приводу своєї пропозиції. Уміло досягнувши подібної дії у відповідь з боку опонента, той, хто використовує виверт, починає успішно маніпулювати щойно наведеними доводами опонента про переваги і позитивні сторони свого проекту. Головне на цьому завершальному етапі: по-перше,

зберегти до кінця обговорення увагу партнера на тому позитивному, що він сам знайшов в доводах свого противника; по-друге, не дати можливості протилежній стороні повернути дискусію в русло обговорення позитивних моментів своїх ідей і пропозицій.

34. *«Замовчування»*. Прагнення свідомо затаїти інформацію від співрозмовника є найчастіше використовуваний виверт в будь-яких формах дискусії. У суперництві з діловим партнером набагато легше буває просто приховати від нього інформацію, ніж оспорювати її в полеміці. Уміння грамотно приховувати що-небудь від свого опонента є найважливішим доданком мистецтва дипломатії. У зв'язку з цим зазначимо, що професіоналізм полеміста в тому і полягає, щоб майстерно йти від правди, не вдаючись при цьому до брехні.

35. *«Напівправда»*. Це може означати змішування брехні і достовірної інформації; одностороннє освітлення фактів; неточне і розпливчате формулювання положень, що обговорюються; посилення на джерела з обмовкою на кшталт «Не пам'ятаю, хто сказав...»; спотворення достовірного висловлювання за допомогою оцінних думок тощо. Виверт «Напівправда» найчастіше, як показує практика, використовується тоді, коли потрібно запобігти небажаного повороту дискусії в умовах відсутності достовірних аргументів, але потрібно неодмінно заперечити противнику, а також, коли всупереч здоровому глузду, необхідно схилити будь-кого до певного висновку.

36. *«Брехня»*. Цей виверт має на меті приховати реальне положення справ і донести до свого партнера неправдиву інформацію, яка може бути представлена у вигляді фальшивих документів, посилення на джерела, на експерименти, яких ніколи і ніхто не проводив тощо. В реальному житті, мабуть, не знайдеться людини, яка хоч би раз не збрехала. Не будемо забувати, що в повсякденному діловому спілкуванні кожна людина правдива рівно настільки, наскільки розумна.

37. *«Метод батога і пряника»*. Задум даного виверту виявляється в поставлених опоненту проблемно-риторичних питаннях на кшталт: «Що Вам краще мати: власну думку або все інше?», «Що для Вас більш важливо: заперечувати або не постраждати?». Іншими словами, загрозливий характер даних хитрощів примушує противника зробити вибір: залишатися принциповим, але при цьому постраждати, або ж прийняти умови, часом і неприйнятні, але при цьому бути в безпеці від загроз, шантажу, а часом і фізичного насильства. Особливе значення цих недозволених, з точки зору моральності хитрощів, можна продемонструвати цікавим прикладом з відомого роману М. Пьюзо «Хрещений батько», де один з героїв відверто ділиться думкою про те, що добрим словом і пістолетом можна зробити набагато більше, ніж просто добрим словом.

38. *«Примушення до суворо однозначної відповіді»*. Головне в цьому виверті – твердо і рішуче поставити вимогу до опонента дати однозначну відповідь: «Скажіть прямо: «так» чи «ні», тобто свідомо примусити його не до діалектичної відповіді («і... і»), а до альтернативного («або... або»). Досвід підтверджує, що до цих хитрощів, як правило, удаються у тому випадку, коли розгорнена відповідь опонента надто небажана.

39. *«А що Ви маєте проти?»*. Суть хитрощів в тому, щоб не доводити свою висловлену тезу, тобто не приводити доводи і аргументи на його захист, а запропонувати (навіть зажадати) його спростувати: «А що, власне, Ви маєте проти?». У тому випадку, коли опонент попадається на виверт, він починає

критикувати висунене положення і суперечку (як і було заплановано ініціатором хитрощів) починають вести вже щодо наведених контрдоводів опонента. Таким чином, той хто використовує хитрощі, свідомо йде від доказу власної тези і концентрує загальну увагу на контрдоводи опонента.

40. «Багатопитання». Цей виверт полягає в тому, щоб в одному запитанні задати опоненту не одне, а декілька, причому різних і малосумісних одне з одним питань.

Прийоми нейтралізації хитрощів

Пам'ятайте!

Хитрощі є найбільш ефективними у спілкуванні зі слабо освіченим опонентом, оскільки в більшості випадків вони будуть сприйматися як вияв принциповості з боку партнера.

1) Відкрите обговорення неприпустимості використання хитрощів.

Цей прийом звичайно використовують напередодні дискусії, полеміки або спору, коли сторони відкрито домовляються не вдаватися до використання вивертів один проти одного. Однак досягнута «джентльменська угода» з цього питання, як показує практика, часто порушується, і тоді необхідно використати інші прийоми нейтралізації хитрощів.

2) Викриття хитрощів, тобто розкриття їх суті.

Даний спосіб нейтралізації хитрощів буде ефективний, якщо вдасться не тільки назвати виверт, що використовується «на ім'я», але і детально пояснити навколишнім його призначення і особливості застосування в певній ситуації. У цьому випадку розкриття змісту хитрощів явно покаже їх автору, що протилежна сторона також озброєна знанням цих хитрощів і здатна публічно розкривати їх суть і надалі. У такій ситуації, коли ініціатор хитрощів викривається, звичайно обидві сторони, пересвідчившись, що підловити один одного вивертом і залишитися при цьому непоміченим вже не вдасться, рідко йдуть на повторне використання недозволених прийомів.

3) Повторне нагадування про неприпустимість застосування вивертів.

Цей прийом засновується на реалізації двох важливих принципів: «розумному досить і натяку» і «від розумного досить і натяку». Однак навіть і після відкритого обговорення неприпустимості використання вивертів щодо один одного у кожній із сторін все-таки залишається спокуса в скрутній ситуації спробувати підловити вивертом свого опонента, а далі діяти за обставинами: якщо противник попадається, значить, він не дуже сильний в знаннях про використання вивертів, можна і далі їх застосовувати; якщо ж виверт викрито, то це зайвий раз підтверджує, що опонент не блефує.

4) «Виверт на виверт».

Цей спосіб нейтралізації може бути застосовано, коли всі інші були вже використані і не дали позитивного результату. Лише пересвідчившись у тому, що незважаючи на тактовні відкриті заяви на адресу опонента про неприпустимість використання вивертів, противник злісно продовжує їх реалізовувати, можна включатися у боротьбу «хто кого».

ПЕРЕВІР СЕБЕ

Тест «Визначення рівня Ваших комунікаційних та організаторських здібностей»

Прочитайте уважно всі 40 запитань тесту і дайте відповідь на них за допомогою бланка. Якщо Ваша відповідь на запитання позитивна, тобто Ви погоджуєтесь з тим, про що запитують, то на бланку відповідний номер обведіть кружечком. Якщо Ваша відповідь негативна, тобто Ви не погоджуєтесь, то відповідний номер закресліть. Слідкуйте, щоб номер запитання і номер у бланку для відповідей збігалися. Майте на увазі, що запитання мають загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не задумуйтесь над деталями. Не слід витрачати багато часу на роздуми, відповідайте швидко. Можливо, на деякі запитання вам буде важко відповісти. Тоді намагайтесь дати ту відповідь, якій Ви надаєте перевагу. Намагайтесь бути відвертим.

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви регулярно спілкуєтесь?
2. Чи часто Вам удається схилити більшість своїх знайомих до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, яке завдав Вам хтось із приятелів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалась?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи правда, що Вам приємніше та простіше проводити час із книжками або з якими-небудь іншими справами, ніж з людьми?
8. Якщо виникли які-небудь перешкоди у здійсненні Ваших намірів, то чи легко відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?
10. Чи любите Ви придумувати та організовувати зі своїми приятелями різні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам включатись у нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам удається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви добитися, щоб ваші приятелі, колеги діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Ви адаптуєтесь у новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з колегами з причини невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при нагоді познайомитись та поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам побути одному?
20. Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь при незнайомих умовах?
21. Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи зазнаєте Ви почуття утруднення, незручності, якщо доведеться виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що Ви стомлюєтеся від частого спілкування з приятелями?
25. Чи любите Ви брати участь у колективних заходах?
26. Чи часто Ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, що стосуються інтересів Ваших друзів, знайомих?
27. Чи правда, що Ви почуваете себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте Ви, що Вам не дуже важко внести пожвавлення в малознайому компанію?
30. Чи брали Ви участь у громадській роботі в школі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте себе невимушено, потрапивши у незнайому Вам компанію?
34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим та спокійним, коли потрібно говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас дійсно багато друзів?
38. Чи часто Ви потрапляєте в центр уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви соромитесь, почуваетесь незручно при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх приятелів?

Обробка результатів

Мета обробки результатів – отримання індексів комунікативних та організаторських здібностей. Для цього відповіді досліджуваного зіставляють із дешифратором і підраховують кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями. У дешифраторі враховується за рядками розташування номерів питань у бланку для відповідей.

1	5	9	13	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40

Дешифратор

Схильності	Відповіді	
	Позитивні	Негативні
Комунікативні	Номери питань першого рядка	Номери питань другого рядка
Організаторські	Номери питань третього рядка	Номери питань четвертого рядка

Щоб визначити рівень комунікативних та організаторських здібностей, потрібно порахувати їх коефіцієнти. Коефіцієнти являють собою відношення

кількості збігів відповідей тієї чи іншої схильності до максимально можливої кількості збігів, у даному випадку – до 20.

Аналіз результатів

Шкала оцінок комунікаційних та організаторських схильностей

Кк	Ко	Шкала оцінки
0,10 – 0,45	0,2 – 0,55	1
0,46 – 0,55	0,56 – 0,65	2
0,56 – 0,65	0,66 – 0,70	3
0,66 – 0,75	0,71 – 0,80	4
0,76 – 1,00	0,81 – 1,00	5

Рівень розвитку комунікативних і організаторських схильностей характеризується за допомогою оцінок за шкалою таким чином.

Досліджувані, що отримали оцінку 1, – це люди з низьким рівнем вияву комунікативних і організаторських здібностей.

Досліджувані, що отримали оцінку 2, – мають комунікативні й організаційні здібності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто у новій компанії, колективі, надають перевагу проведенню вільного часу наодинці, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступах перед аудиторією, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони намагаються уникати вияву самостійних рішень та ініціативи.

Для досліджуваних з оцінкою 3 характерний середній рівень вияву комунікативних і організаторських здібностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують роботу, однак потенціал їх здібностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи щодо формування та розвитку комунікативних і організаторських здібностей.

Досліджувані, що отримали оцінку 4, – належать до групи з високим рівнем вияву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширювати коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення у важкій ситуації. Усе це вони роблять не за примусом, а згідно із внутрішнім прагненням.

Досліджуваним, що отримали вищу оцінку 5, – притаманний дуже високий рівень вияву комунікативних і організаторських здібностей. Вони відчувають потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі. Це ініціативні люди, які у важливих справах або у складній ситуації приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку та досягають того, щоб її сприймали інші. Вони можуть внести позитивні зміни у незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, настійливі у діяльності, яка їх приваблює, і самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації та організаційній діяльності.

Тест «Визначення рівня своєї комунікативності»

Уважно прочитайте запитання і на кожне з них дайте відповідь або «так», або «ні», або «іноді».

1. Ви готуєтеся до звичайної ділової зустрічі. Це виводить Вас із звичного спокійного стану?
2. Ви не відкладаєте візит до лікаря аж доти, поки біль стане нестерпним?
3. Викликає у Вас збентеження і невдоволення необхідність виступу з повідомленням, доповіддю, інформацією на будь-якій нараді?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, в якому Ви ніколи ще не були. Ви докладете максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з іншими людьми?
6. Чи дратуєтеся Ви, коли незнайома людина на вулиці звертається до Вас із проханням?
7. Ви вірите, що існує проблема «батьків та дітей» і що людям різних поколінь важко порозумітися?
8. Чи насмілитеся Ви нагадати знайомому, що він забув Вам повернути певну суму грошей, яку він у Вас взяв у борг кілька місяців тому?
9. У ресторані чи їдальні Вам запропонували неякісну страву. Ви промовчите, розгнівано відсунувши тарілку?
10. Залишившись сам на сам із незнайомою людиною, Ви не розпочнете розмову і будете нервувати, якщо першою заговорить вона?
11. Вас лякає будь-яка довга черга в магазині, бібліотеці, біля каси кінотеатру. Ви волієте краще відмовитися від свого наміру, аніж простояти в черзі?
12. Чи боїтеся Ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У Вас власні індивідуальні критерії оцінки творів мистецтва, літератури і Ви не сприймаєте жодної чужої думки з цього приводу?
14. Ви почули в «кулуарах» хибну точку зору на добре відому Вам проблему. Ви волієте промовчати і не вступити в дискусію?
15. Викликає у Вас досаду будь-чиє прохання про допомогу, щоб з'ясувати те чи інше службове питання?
16. Ви віддаєте перевагу письмовому викладу своїх думок та пропозицій?

Оцінка результатів тесту

За кожну відповідь «так» поставте 2 бали, «іноді» –1 бал, «ні» – 0.

30-32 бали. Ви некомунікабельні, це Ваша біда, оскільки найбільше від цього страждаєте Ви самі. Проте Вашим близьким також нелегко з Вами. Більше контролюйте себе, намагайтеся стати більш товариським.

25-29 балів. Ви замкнуті, мовчазні, віддаєте перевагу самотності й тому у Вас, напевно, мало друзів. Необхідність нових контактів та виконання нової роботи надовго виводять Вас із рівноваги. Ви знаєте цю рису свого характеру і самі можете змінити ситуацію на краще.

19-24 бали. Ви досить товариські і за нейтральних обставин відчуваєте себе досить упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. Проте з новими людьми Ви зближаєтеся з острахом, дискутуєте неохоче. Часто у Ваших висловлюваннях надто багато сарказму.

14-18 балів. У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі, спокійно відстоюєте свої погляди. З новими людьми зустрічаєтеся без особливих переживань. Однак Ви не любите галасливих компаній, багатослів'я дратує Вас.

9-13 балів. Ви досить таки товариські (іноді навіть надмірно), допитливі, говірливі, любите висловлюватися з різних питань, що іноді викликає роздратування інших людей. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Вам бракує лише посидючості, терпіння, відваги, коли виникають серйозні проблеми.

4-8 балів. Товарищість б'є з Вас ключем. Ви завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь в усіх дискусіях, хоча серйозні проблеми можуть Вас дратувати. Охоче просите слова стосовно будь-якого питання, навіть якщо Ви маєте про нього дуже туманне уявлення. Ви скрізь у своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. Ось чому керівництво та колеги ставляться до Вас із певною пересторогою.

3 бали та менше. Ваша комунікабельність має хворобливий характер. Ви говірливі, багатослівні, втручаєтеся в справи, що Вас аж ніяк не стосуються. Намагаєтеся виносити судження про проблеми, в яких Ви зовсім некомпетентні. І тому свідомо чи підсвідомо Ви часто стаєте причиною різноманітних конфліктів. Ви часто буваєте необ'єктивними. Усім, хто навколо Вас, нелегко з Вами. Вам слід виховувати в собі стриманість, терпіння та шанобливе ставлення до інших людей.

Тест для визначення потреби у спілкуванні (ПС)

(Ю.М. Орлов, В.І. Шкуркін, Л.П. Орлова, 1974)

Мета: виявити рівень потреби у спілкуванні. Тест містить твердження, які корелюють із ознаками двох протилежних груп: з високим і низьким рівнем потреби у спілкуванні.

1. Я одержую задоволення, беручи участь у різних святах.
2. Я можу вгамувати свої бажання, якщо вони суперечать ба жанням моїх товаришів.
3. Мені подобається висловлювати комусь свою симпатію.
4. Я більше зосереджений на тому, щоб справляти вплив, ніж мати друзів.
5. Я відчуваю, що у мене чомусь більше прав стосовно своїх друзів, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіхи свого друга, у мене чомусь по гіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я повинен комусь у чомусь допомагати.
8. Мої турботи зникають, коли я перебуваю серед друзів на роботі.
9. Мої друзі мені дуже набридли.
10. Коли я роблю погану роботу, присутність людей мене над то дратує.
11. Притиснутий до стіни, я говорю лише ту частку правди, яка, на мою думку, не зашкодить моїм друзям і знайомим.
12. У скрутній ситуації я більше думаю не стільки про себе, скільки про близьку мені людину.
13. Неприємності в друзів викликають у мене стан, близький до хвороби.
14. Мені приємно допомагати іншим, навіть якщо це додасть мені значних труднощів.
15. З поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він не має рації.
16. Мені більше подобаються пригодницькі оповідання, ніж про кохання.
17. Сцени насильства в кіно навіюють мені відразу.
18. Коли я один, я відчуваю тривогу і напруженість більше, ніж коли перебуваю серед людей.
19. Я вважаю, що головною радістю в житті є спілкування.
20. Мені шкода покинутих собак та кішок.
21. Я вважаю, що краще мати менше друзів, але близьких.
22. Я люблю бувати серед людей.
23. Я довго переживаю після сварки з близькими.
24. У мене більше близьких людей, ніж у багатьох інших.

25. У мене більше прагнення до досягнень, ніж до дружби.
26. В судженнях про інших людей я здебільшого довіряю власній інтуїції і уяві, ніж судженням про них з боку інших людей.
27. Я надаю більшого значення матеріальному добробуту і пре стижу, ніж радості спілкування з приємними мені людьми.
28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.
29. Стосовно до мене люди часто були невдячними.
30. Я люблю оповідання про безкорисливе кохання і дружбу.
31. Заради друга я можу піти на жертву.
32. У дитинстві я входив до компанії, яка завжди трималася разом.
33. Якби я був журналістом, я писав би про силу дружби.

Обробка результатів:

Досліджуваний одержує по 1 балу, якщо відповів «Так» на твердження 1, 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 33 і «Ні» – на 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

Сума балів свідчить про рівень ПС:

до 22 балів – низький;

23-25 – нижче середнього;

26-27 – середній;

28-29 – вище середнього;

30-33 – високий.

Тест на володіння невербальними компонентами ділового спілкування

Завдання: В кінці «кожного речення поставте «так» чи «ні».

1. Співрозмовники часто звертають увагу на те, що я говорю занадто голосно або занадто тихо.
2. Під час розмови я ніколи не знаю, куди діти руки.
3. Я відчуваю незручність в перші хвилини знайомства.
4. Майже завжди майбутнє спілкування з незнайомою людиною викликає у мене тривогу.
5. Я занадто жестикулюю.
6. Протягом 10-ти хвилинної бесіди я не можу обійтись без того, щоб до чогось не притулитися або на щось не спертися.
7. Я погано розумію мову жестів.
8. Я намагаюсь обмежити коло свого ділового спілкування де кількома добре знайомими мені людьми.
9. У розмові я часто кручу щось в руці.
10. Я погано вмю приховувати раптово винилі емоції.
11. Під час ділових бесід я намагаюсь повністю виключити міміку і жестикуляцію.

Чим менше «так» і більше «ні» у Ваших відповідях, тим краще Ви володієте невербальними засобами спілкування. Якщо всі 11 запитань «ні», то це не означає, що цією стороною спілкування потрібно нехтувати. Спостерігайте за собою і співрозмовниками. Ви виявите багато цікавого для своєї роботи.

Методика діагностики комунікативного контролю (М. Шнайдер)

Методика призначена для вивчення рівня комунікативного контролю. Згідно з М. Шнайдером, люди з високим комунікативним контролем постійно слідкують за собою, добре обізнані, як поводитись, управляють своїми емоційними рухами. Разом з тим вони відчувають значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять непередбачуваних ситуацій. Люди з низьким комунікативним контролем безпосередні і відкриті, але можуть сприйматися оточуючими як занадто прямолінійні та нав'язливі.

Інструкція. *Уважно прочитайте 10 висловлювань, які відображають реакції на деякі ситуації спілкування. Кожне з них оцініть як правильне (П) або неправильне (Н) стосовно себе, поставивши поряд з кожним пунктом відповідну букву.*

Опитувальник

1. Мені здається важким наслідувати іншим людям.
2. Я міг би покривлятися, щоб звернути увагу оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.

4. Іншим людям інколи здається, що мої переживання більш глибокі, ніж це є насправді.
5. В компанії я рідко опиняюсь в центрі уваги.
6. В різних ситуаціях у спілкуванні з іншими людьми я часто поводжусь по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро упевнений.
8. Щоб досягти успіхів у справах та у відносинах з людьми, я часто буваю саме таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не терплю.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Обробка та інтерпретація

По одному балу нараховується за відповідь «Н» на запитання 1, 5, 7 і за відповідь «П» на всі інші запитання. Підраховується сума балів.

0-3 бали – низький комунікативний контроль; висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка може мало змінюватись в залежності від ситуації спілкування і не завжди співвідноситись з поведінкою інших людей.

4-6 балів – середній комунікативний контроль; у спілкуванні щирий, щиро ставиться до інших, але стриманий в емоційних проявах, співвідносить свої реакції з поведінкою оточуючих людей.

7-10 балів – високий комунікативний контроль; постійно слідкує за собою, управляє проявами своїх емоцій.

Тест «Діагностика домінуючої перцептивної модальності» (С. Єфремцева)

Інструкція. *Відповідайте на питання, «згоден» чи «не згоден». В опитувальнику обведіть кільцем номери тих запитань, на які Ви відповіли «згоден».*

Опитувальник

1. Люблю спостерігати за хмарами і зірками.
2. Часто наспівую собі потихеньку.
3. Не визнаю моду, яка незручна.
4. Люблю прогулюватись в садку.
5. Колір автомашини для мене має значення.
6. Пізнаю по кроках, хто увійшов у кімнату.
7. Мене розважає наслідування діалектам.
8. Зовнішньому вигляду надаю серйозного значення.
9. Мені подобається приймати масаж.
10. Коли є час, люблю спостерігати за людьми.
11. Погано себе почуваю, коли не насолоджуюсь рухами.
12. Дивлячись на одяг у вітрині, знаю, що мені буде добре в ньому.
13. Коли почую стару мелодію, до мене повертається минуле.
14. Люблю читати під час їжі.
15. Люблю поговорити по телефону.
16. У мене є схильність до повноти.
17. Віддаю перевагу слуханню оповідання, коли хтось читає, ніж читати самому.
18. Після поганого дня мій організм у напрузі.
19. Охоче і багато фотографую.
20. Довго пам'ятаю, що мені сказали приятелі або знайомі.
21. Легко віддати гроші за квіти, бо вони прикрашають життя.
22. Увечері люблю прийняти ванну.
23. Стараюсь записувати свої особисті справи.
24. Часто розмовляю з собою.
25. Після тривалої їзди на машині довго приходжу до тями.
26. Тембр голосу багато що мені говорить про людину.
27. Надаю значення манері одягатися, яка властива іншим.
28. Люблю потягуватись, розправляти кінцівки, розминатися.
29. Занадто тверда або занадто м'яка постіль для мене є мукою.

30. Мені важко знайти зручне взуття.
31. Люблю дивитись теле- і відеофільми.
32. Навіть після двох років можу впізнати обличчя, які колись бачив.
33. Люблю ходити під дощем, коли краплі стукають по парасольці.
34. Люблю слухати, коли говорять.
35. Люблю займатися рухливим спортом або використовувати будь-які рухливі вправи, іноді і потанцювати.
36. Коли близько цокає будильник, не можу заснути.
37. У мене непогана стереоапаратура.
38. Коли слухаю музику, відбиваю такт ногою.
39. На відпочинку не люблю оглядати пам'ятки архітектури.
40. Не можу терпіти безпорядок.
41. Не люблю синтетичних тканин.
42. Вважаю, що атмосфера у приміщенні залежить від освітлення.
43. Часто відвідую концерти.
44. Саме потискання руки багато говорить про особистість.
45. Охоче відвідую галереї і виставки.
46. Серйозна дискусія – це цікаво.
47. Через доторкання можна сказати значно більше, ніж словами.
48. Коли шумно не можу зосередитись.

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте, в якому розділі ключа більше кружечків, – це і є Ваш провідний тип.

Ключ

Візуальний	Аудіальний	Кінестетичний
1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45	2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 43, 46, 48	3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47

Рівні перцептивної модальності:

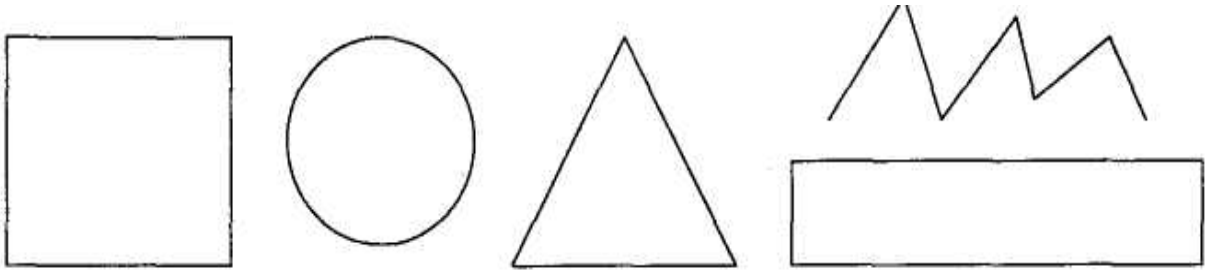
13 і більше – високий;

8-12 – середній;

7 і менше – низький.

Тест «Дослідження особистості за допомогою психогеометричного тесту»

1. Подивіться на 5 фігур (квадрат, трикутник, прямокутник, коло, зигзаг).



2. Виберіть з них ту, щодо якої Ви можете сказати: це – «Я»! або ту фігуру, яка першою привернула Вашу увагу. Запишіть її під №1.

3. Проранжуйте чотири фігури, що залишилися, у порядку Вашої переваги. Назвіть їх під відповідними номерами.

Інтерпретація:

Фігура № 1 – Ваша основна фігура або суб'єктивна форма. Вона дає можливість визначити Ваші головні, домінуючі риси характеру та особливості поведінки.

Всі інші фігури – своєрідні модулятори, які забарвлюють провідну мелодію Вашої поведінки.

Остання фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою буде представляти для Вас найбільші труднощі.

Якщо Вам здається, що жодна одна фігура Вам не підходить, то Вас можна описати комбінацією з двох або навіть трьох форм.

Ознайомтеся з психологічними характеристиками фігури №1 і запишіть висновки щодо її відповідності для Вас. Які психологічні характеристики фігури №2 виявляються у Вас?

Коротка психологічна характеристика основних форм особистості

Квадрат. Невтомний працівник! Працелюбність, старанність, потреба доводити розпочату справу до кінця, наполегливість, яка дозволяє досягти завершення роботи – ось справжні Квадрати. Витримка, терпіння й педантичність звичайно роблять Квадрат висококласним спеціалістом у своїй галузі. Він весь час потребує інформації, колекціонує різні дані, систематизує, розкладає по поличках. Квадрат може будь-яку інформацію видати миттєво, тому його заслужено вважають ерудитом, як мінімум у своїй галузі. Найшвидше він належить до «лівопівкульних» мислителів. Здатний до мислительного аналізу. Квадрат скоріше «розраховує» результат, ніж здогадується про нього. Дуже уважні до деталей і подробиць. Люблять раз і назавжди заведений порядок. Ідеал Квадрата – розплановане, передбачуване життя. Він приводить до порядку, організує роботу людей та речі навколо себе. Тому Квадрати можуть стати (і стають) відмінними

адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають хорошими розпорядниками, менеджерами.

Вони не оперативні, оскільки дуже люблять деталі. Акуратність, порядок, виконання правил і пристойностей можуть розвиватися до паралізуючої крайності. Квадрати зволікають з прийняттям рішень. Раціональність, емоційна сухість та холодність заважає їм установлювати контакти з різними особами. Вони неефективно діють в аморфній ситуації.

Трикутник. Ця фігура символізує лідерство. Найхарактерніша особливість істинного Трикутника – здатність концентруватися на головній меті. Трикутники – енергійні, нестримні, сильні особистості, які ставлять перед собою ясні цілі і, як правило, досягають їх. Вони є «лівопівкульними» мислителями, здатні глибоко і швидко аналізувати ситуацію, при цьому вони зосереджені на головному, на сутності проблеми. їх сильна прагматична орієнтація направляє і обмежує мислительний аналіз пошуком ефективного в даних умовах вирішення проблеми.

Трикутник – дуже впевнена особистість, яка хоче бути правою у всьому та управляти положенням спраз. Це робить його особистістю, яка постійно змагається, конкурує з іншими. Має установку на перемогу, виграш, успіх, часто ризикує, нетерпимий до тих, хто вагається при прийнятті рішень. Не люблять визнавати свої помилки, змінювати рішення, часто буває категоричним, не визнає заперечень та частіше вчиняє по-своєму. Але достатньо успішно навчається тому, що відповідає його прагматичній орієнтації, сприяє досягненню головних цілей, як губка всмоктує корисну інформацію. Трикутники – честолюбні. Перш, ніж взятися за справу або прийняти рішення, вони усвідомлено чи неусвідомлено задають собі запитання: «А що я буду з цього мати?». З них виходять чудові менеджери на найвищому рівні управління. Головна негативна якість «трикутнкової» форми: сильний егоцентризм, направленість на себе.

Прямокутник. Тимчасова форма особистості, яку можуть мати решта фігур, стійких у певні періоди життя. Це – люди, незадоволені тим способом життя, який вони ведуть нині, а тому зайняті пошуками кращого стану. Вони відчують більш або менш усвідомлений стан розгубленості, заплутаності в проблемах, невизначеності стосовно себе в даний момент часу. Непослідовність та непередбачуваність вчинків – характерні риси Прямокутників у цей перехідний період. Це викликає збентеженість та настороженість інших людей, бажання їх ухилитися від контактів з ним. Але спілкування з іншими людьми Прямокутникам надзвичайно необхідне. Провідні позитивні якості – цікавість, допитливість, живий інтерес до всього, сміливість. Вони відкриті для нових ідей, способів мислення і життя, легко засвоюють усе нове. Зворотною стороною цього є надмірна довірливість, навіюваність, наївність, тому ними легко маніпулювати. «Прямокутність» – це лише стадія. Вона пройде.

Коло. Міфологічний символ гармонії. Найдоброзичливіша з п'яти фігур. Найкращий комунікатор. Має високу чутливість, розвинуту емпатію – здатність співпереживати, співчувати, емоційно відкликатися на переживання іншої людини. Коло відчуває чужу радість та чужий біль як власні. Воно щасливе, коли всі

співіснують у злагоді. Тому, коли виникає конфлікт з кимось, найвірогідніше, що саме Коло поступиться першим. Для збереження миру Кола уникають займати «тверду» позицію та приймають непопулярні рішення. Вони нерішучі, слабкі у «політичних іграх», часто не можуть подати себе та свою «команду» належним чином. Тому над ними часто беруть верх більш сильні особистості, зокрема Трикутники. Однак Кола виявляють завидну твердість, коли справа стосується питань моралі або порушення справедливості.

Кола скоріше належать до «правопівкульних» мислителів, яким притаманне більш образне, інтуїтивне, емоційно забарвлене, скоріше інтегративне, ніж аналізуюче мислення. Головні риси їх стилю мислення – орієнтація на суб'єктивні фактори проблеми (цінності, оцінки, почуття тощо) і намір знайти загальне навіть у протилежних точках зору. Коло – природжений психолог. Але щоб стати на чолі серйозного крупного бізнесу, йому не вистачає «лівопівкульних» організаційних навичок.

Зигзаг. Найунікальніша з усіх фігур. Символізує креативність, творчість. Скоріше всього, це – «правопівкульний» мислитель, якому притаманна образність, інтуїтивність, інтегративність, мозаїчність. Зигзагів важко зрозуміти багатьом «лівопівкульним». «Правопівкульне» мислення не фіксується на деталях, тому воно, спрощуючи у чомусь картину світу, дозволяє будувати цілісні, гармонійні концепції та образи, бачити красу. Зигзаги звичайно мають розвинене естетичне почуття. Домінантним стилем мислення Зигзага найчастіше є синтетичний стиль. Комбінування абсолютно різних, несхожих ідей та створення на їх основі чогось нового, оригінального – от, що подобається зигзагам. Для них немає нічого більш нудного як незмінні речі, рутина, шаблон, правила, інструкції, статус-кво або люди, які завжди погоджуються чи роблять вигляд, що погоджуються. Хочуть бути незалежними від інших, потребують різноманітності та високого рівня стимулювання у роботі. Зигзаги спрямовані в майбутнє і більше цікавляться можливістю, ніж дійсністю. Світ ідей для них такий же реальний, як для інших світ речей. Немалу частину життя вони проводять в цьому ідеальному світі, тому вони непрактичні, нереалістичні та наївні. Зигзаг – найзахопленіший з п'яти фігур. Вони – невтомні проповідники своїх ідей і здатні мотивувати усіх навколо себе. Але їм не вистачає політичності: вони нестримані, дуже експресивні («ріжуть правду в очі»), що поряд з ексцентричністю заважає проводити свої ідеї в життя. Вони несильні в опрацюванні конкретних деталей (без чого матеріалізація ідеї неможлива) і не дуже настирливі в доведенні справи до кінця (оскільки з втратою новизни, втрачається інтерес до ідеї).

Список рекомендованої та використаної літератури

1. Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. – М.:Владос, 1994. – 336 с.
2. Абрамов Ю.Ф. Картина мира и информация: (Философские очерки). – Иркутск: Изд-во Иркутск. ун-та, 1998. – 318 с.
3. Айзенк Г.Ю. Психология : польза и вред. Смысл и бессмыслица. Факты и вымысел / Г. Ю. Айзенк; пер. В.В. Гуриновича. – Мн.: Харвест, 2003. – 912 с.
4. Акмеология в системе деятельности государственных служащих / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.:Изд-во РАГС, 1999. – 223 с.
5. Актуальні питання організації навчання і методики викладання в системі підвищення кваліфікації державних службовців : Матеріали між нар. наук.-практ. конф. (Київ, 4-5 груд. 1997 р.). – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 350 с.
6. Аршава І.Ф. Емоційна стійкість людини та її діагностика: монографія / І.Ф. Аршава. – Д.:Вид-во ДНУ, 2006. – 336 с.
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В. Атаманчук. – 2-е изд. доп. – М.:Омега-Л, 2004. – 584 с.
8. Атватер И. Я вас слушаю (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника). / И. Атватер; сокр. пер. с англ. Н.В. Симонова. – 2-е изд. – М.: Экономика, 1988. – 110 с.
9. Барановська Л.В. Навчання студентів професійного спілкування: монографія / Л.В. Барановська. – Біла Церква, 2002. – 256 с.
10. Александр Бард, Ян Зодерквист. Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма. – СПб., 2005.
11. Батаршов А.В. Психодиагностика способности к общению или как определить организаторские и коммуникативные качества личности / А.В. Батаршов. – М.:Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1990. – 176 с.
12. Бахтин М.М. Человек в мире слова / М.М. Бахтин; Рос. отк. ун-т. – М., 1995. – 140 с.
13. Бирхенбил В. Язык интонации, мимики, жестов / В. Бирхенбил. – СПб., 1997. – 245 с.
14. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб.: Питер, 1996. – 284 с.
15. Брудный А.А. Другому как понять тебя? / А.А. Брудный. – М.: Знание, 1990. – 96 с.
16. Бруслова И.Ю. Формирование коммуникативных качеств у студентов / И.Ю. Бруслова // Советская педагогика. – 1982. – № 7. – С. 59-63.
17. Бубер М. Я и Ты / М. Бубер; пер. с нем. – М.:Высшая шк., 1993. – 175 с.
18. Василик М.А. Наука о коммуникации или теория коммуникации? К проблеме теоретической идентификации / М.А. Василик // Актуальные проблемы идентификации: сб. науч. тр. – СПб. : Изд-во СПбГПУ, 2004. – С. 4-11.

19. Вершинин М.С. Политическая коммуникация в информационном обществе / М.С. Вершинин. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2001. – 253 с.
20. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учеб.-практ. пособ./ В.Р. Веснин. – М.: ТД Элит-2000, 2002. – 592 с.
21. Винокур Г.Г. Говорящий и слушающий: варианты речевого поведения / Г.Г. Винокур. – М.: Наука, 1993. – 198 с.
22. Гаман Т.В. Джерела, форми та види інформації, що використовуються в системі державного управління / Т.В. Гаман // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2004. – № 3 (11). – С.303-307.
23. Гаман Т.В. Принципи інформаційної діяльності органів державного управління в регіонах України / Т.В. Гаман // Вісник державної служби України. – 2004. – № 4. – С. 45-47.
24. Гаман Т.В. До питання створення та визначення основних напрямків діяльності інформаційно-аналітичних служб в регіонах України / Т.В. Гаман // Менеджер. – 2005. – № 3. – С. 83-87.
25. Гласс Л. Я читаю ваши мысли / Л. Гласс; пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М.: ООО Издательство АСТ: ЗАО НПП Ермак, 2003. – 251 с.
26. Гончар К.М. Модель комунікації Р. О. Якобсона / К.М. Гончар // Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Серія: Філософія. Політологія. – вип. 33. – К., 2001. – С. 13-19.
27. Горелов И.Н. Невербальные компоненты коммуникации / И.Н. Горелов. – М.: Наука, 1980. – 104 с.
28. Горянина В.А. Психология общения / В.А. Горянина. – 2-е изд., стереотип. – М.: Издательский центр Академия, 2004. – 416 с.
29. Гриценко О.М. Суспільство, держава, інформація / О.М. Гриценко. – К.: Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2001. – 165 с.
30. Гриценко О.М. Мас-медіа у відкритому інформаційному суспільстві й гуманістичні цінності / О.М. Гриценко. – К.: ВПЦ Київський університет, 2002. – 203 с.
31. Гурковський В.І. Інформаційна безпека в Україні як складова національної безпеки / В.І. Гурковський // Зб. наук. пр. УАДУ. – К.: Вид-во УАДУ. – 2002. – вип. 2. – С. 9-18.
32. Демидишина Н. Дослідження актуальних питань комунікації у зарубіжній літературі / Н. Демидишина // Вісник НАДУ. – 2007. – № 3. – С. 370-378.
33. Джинчарадзе Н.Г. Інформаційна культура / Н.Г. Джинчарадзе. – К.: Основи, 1999. – 147 с.
34. Дзвінчук Д.І. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності / Д.І. Дзвінчук // Вісник УАДУ. – 1999. – № 1. – С. 190-194.
35. Дик У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки / У. Дик ; пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуман. Центр, 2007. – 188 с.

36. Дніпренко Н.К. Комунікаційна й комунікативна визначеність : тотожність та відмінність. Теоретико-етимологічний аналіз / Н.К. Дніпренко // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 405-409.
37. Дніпренко Н.К. Комунікативна політика в органах місцевого самоврядування та державного управління в Україні : реалії, нові підходи, вихідні тенденції / Н.К. Дніпренко // Зб. наук. пр. УАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – вип. 2. – В 4 ч. – Ч. III. – С. 217-223.
38. Дніпренко Н.К. Інформаційна політика в контексті сучасного державотворення в Україні / Н.К. Дніпренко // Зб. наук. пр. УАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – вип. 1. – С. 421-430.
39. Добрович А.Б. Общение : наука и искусство / А.Б. Добрович. – 2-е изд-е. – М. : Знание, 1980. – 158 с.
40. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей : посіб. для студ. гуманіт. фак. вищ. навч. закл. / М.С. Дороніна. – К.: Вид. дім КМ Academia, 1997. – 192 с.
41. Драгомирецька Н.М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця / Н.М. Драгомирецька. – О. : Асторопринт, 2005. – 280 с.
42. Драгомирецька Н.М. Комунікативні процеси в державному управлінні : вплив на стереотипи і установки / Н.М. Драгомирецька // Вісник НАДУ. – 2006. – № 3. – С. 321-326.
43. Загороднюк С.В. Управлінське спілкування як об'єкт наукового дослідження / С.В. Загороднюк // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – Вип. 2. – С. 16-25.
44. Загороднюк С.В. Соціально-психологічні аспекти управлінського спілкування у державній службі / С.В. Загороднюк // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – Вип. 2. – С. 297-304.
45. Зливков В. Українські ЗМІ : проблема маніпулювання свідомістю / В. Зливков // Соціальна психологія. – 2007. – спецвипуск. – С. 84-90.
46. Злобина Е.Г. Общение как фактор развития личности / Е.Г. Злобина. – К.: Наук. думка, 1981. – 115 с.
47. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием / С.Г. Кара-Мурза. – К.: Оріяни, 2000.
48. Колшанский Г.В. Паралингвистика / Г.В. Колшанский. – М.: Наука, 1974. – 81 с.
49. Компанцева Л.Ф. Философия сети Интернет : школа Бернарда Лонергана и славянский опыт : монография / Л.Ф. Компанцева. – Луганск: Знание, 2006. – 352 с.
50. Кормич Б.А. Інформаційна безпека: організаційно-правові основи / Б.А. Кормич. – К.: Кондор, 2004. – 384 с.
51. Лалл Дж. Медіа, комунікація, культура. Глобальний підхід / Дж. Лалл; пер. з англ. О. Гриценко, С. і Т. Гарастович, А. Гриценко. – К.: К.І.С., 2002. – 264 с.
52. Лоза О.В. Діловодство та документування управлінської діяльності : навч. посіб. / О.В. Лоза. – К.: УАДУ при Президентіві України, 1997. – 68 с.

53. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця : навч. посіб. / В.І. Малімон. –2-ге вид. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2007. – 328 с.
54. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Э. Мерманн; пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуман. Центр, 2007. – 296 с.
55. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій / Г.В. Осовська. – К.: Кондор,2003. – 218 с.
56. Пиз А. Язык телодвижений / А. Пиз; пер. с англ. – Новгород,1992. – 262 с.
57. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г.Г. Почепцов. – М.:Рефл-бук; К.:Ваклер,2000. – 352 с.
58. Соловьев А.И. Политические коммуникации / А.И. Соловьев.– М.:Аспект Пресс, 2004. – 332 с.
59. Тихомирова Є.Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі / Є.Б. Тихомирова. – К.: Наша культура і наука,2004. – 489 с.
60. Хаджирадева С.К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: монографія / С.К. Хаджирадева. – О.: ОРІДУ НАДУ,2005. – 294 с.
61. Холод О.М. Імідж: мовлення політиків : монографія / О.М. Холод; Київ. нац. у-т імені Тараса Шевченка. – К.,2002. – 142 с.
62. Чмут Т.К. Культура спілкування / Т.К. Чмут. – Хмельницький:ХІРУП,1999. – 358 с.

В.І. МАЛІМОН

**КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

**Віддруковано на поліграфічній дільниці лабораторії технічних засобів центру,
м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 46, тел. (03422) 77-58-33**