**Лекція 19**

1. Організація командної роботи.

2. Визначення комунікативної компетентності.

3. Підвищення комунікативної компетентності.

4. Ділове і міжособове спілкування.

5.Принципи ефективного ділового спілкування. та міжособових комунікацій.

1. Організація командної роботи.

Сьогодні, в епоху найсильнішої світової конкуренції і появи нових технологій саме командна робота відіграє провідну роль в досягненні відчутних організаційних результатів, сприяє підтримці конкурентних переваг компаній, є інструментом зниження рівня ворожості і ненависті між людьми.

Зміни є нормою в бізнесі. Разом з організаційними змінами з'являється необхідність в адаптації людей, які повинні працювати в новостворених групах і швидше входити в нові ситуації. Організаціям потрібні люди, які якісно виконують роботу з самого початку змін, допомагають це робити іншим, швидко створюють атмосферу співробітництва і надихають інших виконувати роботу краще. Крім того, сучасне середовище бізнесу характеризується ресурсними обмеженнями, урізанням бюджетів, зниженням накладних витрат і використанням тимчасової допомоги. У цих умовах команди і члени команд стають ключовим чинником пом'якшення труднощів перехідного періоду і досягнення організаційного успіху. Командна робота при цьому є критичною точкою успіху, так як відмінною рисою членів команди є гнучкість - здатність і бажання робити все необхідне для виконання роботи.

Використання командної роботи призводить до значної зміни якості робочої сили, оскільки спільна робота вимагає самоврядування і ширшого інформування членів команди. Люди в групах розрізняються за віком, статтю, освітою, культури, вірувань і цінностей. Зростання культурних відмінностей працівників вимагає розвитку таких важливих навичок від членів команд, як здатність працювати з людьми, які не схожі на них. Крім того, розвиток освіти і технологій вимагає використання в роботі множинних трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну-дві конкретні операції.

Незважаючи на швидко зростаючий визнання потреби в командній роботі, до сих пір потенційні можливості команд в діяльності великих організацій практично не використовуються. Однією з причин такого парадоксального факту є те, що керівники недостатньо чітко розуміють, що таке команда, як її створювати і як використовувати.

Загалом команда визначається як кілька людей, що діють спільно і під час будь-якої роботи або діяльності. Інше, більш складне визначення терміна «команда» - це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів. Члени команди взаємозалежні в роботі. Для досягнення поділюваних цілей вони потребують роботи інших членів.

У даних визначеннях підкреслюється три важливих моменти, характерних для команд.

1. Взаємозалежність.Кожен член команди вносить свій індивідуальний внесок у загальну роботу. Інші члени команди залежать від роботи кожного. У команді всі діляться робочою інформацією один з одним. Члени команди також сприймаються як рівноправні учасники процесу Діяльності та мають можливість впливати одна на одну.

2. Колективна відповідальність.Відповідальність за командні цілі розуміється і розділяється всіма.

3. Результат.Відповідальність за командні результати розділяється всіма членами групи і фокусує групову активність. Таким чином, команда - це група людей, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і що розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

Команда може бути створена для будь-яких цілей. У деяких випадках команди мають взаємозалежні цілі: одна команда виконує свою частину роботи тільки після того, як інша виконає свою частину.

Один з ваіантів поділу команд в залежності від поставлених цілей:

дорадча (Рада, «круглий стіл», групи, що займаються залученням працівників у процес управління);

виробнича (Виробничі бригади, шахтарські команди, ремонтні бригади, команди льотного складу, групи обробки даних);

проектна (Дослідницька група, група планування, Інженерна група, цільова група);

група дій (Спортивна команда, група для розваг, експедиція, команда на переговорах, бригада хірургів, військовий підрозділ).

Розвиток промисловості і технології знайшло відображення в зміні концепцій структури спільної роботи в організаціях. Так, якщо в США і країнах Західної Європи до 60-х років велика частина роботи виконувалася індивідуально людьми, що спеціалізувалися на виконанні окремих видів робіт, і їх робота в основному не залежала від роботи інших, то в 70-і роки робочі групи зіткнулися з необхідністю груповий кооперації та обміну інформацією. Зростання виробництва в 80-і роки привів до розвитку самоврядних і автономних команд. Інформаційний бум 90-х вимагає від організацій прийняття концепції розділяється командності. Ця концепція передбачає інтеграцію роботи не тільки серед членів команди, але також і з іншими командами і підрозділами організації.

Командна робота все ширше застосовується в сучасному світі, однак при створенні і розвитку команд в організаціях потрібні додаткові зусилля. Не завжди ці зусилля виправдовують результат. Тому використання команди доцільно тільки тоді, коли робота вимагає взаємопов'язаних дій, які не можуть бути виконані ефективно при індивідуальній роботі.

Для визначення необхідності в командній роботі можна використовувати трирівневу модель командоутворення.

Відповідно до цієї моделі, рівень А згуртована робоча група формується тоді, коли потрібно мінімум спільної роботи. На цьому рівні люди працюють в одній групі, але робота кожного з них не залежить від роботи іншого. Тому у них не виникає потреби в розподілі роботи між собою.

Рівень В - ефективна робоча команда формується тоді, коли робота членів групи є взаємозалежної і потрібна робота самокерованої команди.

Рівень С - ефективний організаційний комплекс формується тоді, коли для досягнення організаційних цілей потрібна взаємодія кількох команд. На цьому рівні кожна команда залежить від роботи інших команд.

Визначивши необхідність в команді, слід приступити до її формування. При цьому потрібно:

1) визначити призначення команди;

2) сформулювати її цілі;

3) поставити завдання;

4) визначити роль команди;

5) виробити групові норми.

- Місія.Місія, або призначення, визначає причини існування команди. Місія встановлює межі того, що буде чи не буде робитися. Командна місія, як правило, підтримує організаційне бачення, яке виражає організаційні цінності і напрямки роботи.

Місія відповідає на питання, чомукоманда існує.

- Цілі - це конкретні кінцеві результати або стану, які повинні бути досягнуті командою для реалізації її місії. На виконання цілей відводиться певний час, наприклад 1 рік або 5 років.

Цілі співвідносяться з тим, щокоманда збирається робити.

- Завдання- це дії, необхідні для досягнення мети. При визначенні та розподілі завдань, використовуючи інструменти вимірювання, такі, як проценти, тимчасові рамки, пропорції і т. п., Необхідно встановити, хто, що, як, де і коли буде робити. Формулювання завдань включає розгляд питання про ресурсах, необхідних для виконання завдань.

Завдання співвідносяться з тим, як команда збирається досягати мети.

- Командна роль.Розподіл ролей є частиною роботи, яка допомагає організації в досягненні цілей. На цьому етапі визначається підхід, необхідний команді для виконання s призначення, цілей і завдань, відповідно до організаційної місією. Командна роль визначає робочий підхід, який команда повинна прийняти на себе як група.

- Керівництво (норми).Під керівництвом в даному випадку розуміються основоположні правила або норми, визначаються, як команда буде виконувати свою роботу і як члени команди будуть вести себе по відношенню один до одного.

Будь-якій команді необхідні норми, які точно встановлюють командні процеси і визначають форми спільної роботи людей в команді.

Ефективна команда:

1. Члени групи мають навички здійснення всіх видів ролей і функцій в групі, як лідерських, так і рядових учасників, необхідних для взаємодії в групі.

2. Група існує досить довго, розвиваючи і вибудовуючи спокійні робочі відносини серед усіх членів групи.

3. Група приваблива для її членів, вони лояльні по відношенню один до одного, включаючи лідера.

4. Члени групи і керівники мають високу ступінь конфіденційності та довіряють один одному.

5. Цінності і цілі групи задовольняють вимогам інтеграції. Члени групи допомагають формувати ці цінності.

6. Оскільки члени групи виконують взаємопов'язані функції, вони намагаються розробляти цілі і цінності, гармонійно взаємопов'язані один з одним.

7. Чим важливішою цінність здається групі, тим більша ймовірність, що члени групи будуть приймати її.

8. Члени групи високо мотивовані цінностями групи. Кожен член групи буде робити все, що він може (буде витрачати час і сили), щоб допомогти групі досягти її головних цілей. Всі чекають, що інші будуть робити те ж саме.

9. Всі види взаємодії, вирішення проблем, прийняття рішень і т. Д. Відбуваються в сприятливого, підтримуючого атмосфері. Судження, коментарі, ідеї, інформація, критика орієнтовані на допомогу. Демонструється повагу як при наданні допомоги, так і при її отриманні.

10. Керівник кожної робочої групи має великий вплив на формування тони і атмосфери групи відповідно до його принципами і практикою. Тому в високоефективних групах керівник твердо дотримується прийнятих принципів керівництва і прагне створити атмосферу підтримки і співпраці, а не конкуренції серед членів групи.

11. Група прагне допомогти кожному члену розвинути його здібності та потенціал.

12. Кожен член групи добровільно і без обурення приймає цілі групи і чекає, що група створить і йому сприятливі умови.

13. Керівник і члени групи впевнені, що кожен може досягти «неможливого». Ці очікування максимально мобілізують зусилля і збільшують особистісний ріст. При необхідності група знижує рівень очікування задля того, щоб людина не відчував почуття невдачі або відхилення.

14. При необхідності члени групи надають допомогу своїм членам для успішного досягнення їх особистісних цілей. Взаємодопомога - характеристика високоефективних команд.

15. Підтримує атмосфера високоефективних груп стимулює креативність (творчість).

16. Група знає цінність «конструктивного» конформізму (підпорядкування), знає, коли його використовувати і для яких цілей.

17. Члени групи високо мотивовані комунікувати повно і щиро, розділяючи інформацію, релевантну (що має відношення) до цінностей та діяльності групи.

18. Група ефективно використовує комунікаційний процес для досягнення цілі учасників.

19. Члени групи також високо мотивовані на отримання інформації. Кожен дійсно цікавиться будь-якою інформацією, що має відношення до проблеми.

20. У високоефективних групах існує високий рівень мотивації впливу членів групи один на одного.

21. Груповий процес у високоефективних групах дозволяє здійснювати більший вплив на керівника.

22. Члени групи здатні впливати на роботу один одного, на гнучкість і адаптацію групи.

23. У високоефективних групах люди відчувають безпеку при висуванні рішень, які здаються їм відповідними, тому що цілі і філософія діяльності чітко зрозумілі кожному і забезпечені солідною базою для прийняття рішень.

24. Керівник високоефективної групи вибирається. Його лідерська здатність настільки очевидна, що він проявляється як лідер тільки в неструктурованих ситуаціях. Щоб збільшити ймовірність відбору на керівні посади людей з 1 високою компетентністю в області лідерства, організація використовує для рівного по положенню призначення відповідні методи відбору.

2. Поняття "комунікативна компетентність" (з лат. communico – роблю загальним, зв'язую, спілкуюся і competens (competentis) – здатний) означає сукупність знань про норми і правила ведення природної комунікації – діалогу, суперечки, переговорів та ін.

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень.

До складових комунікативної компетентності належать:

– орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;

– спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;

– адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації[9];

– готовність й уміння будувати контакти з людьми;

– внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;

– знання, уміння і навички конструктивного спілкування;

– внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Людина завжди, перебуває в контакті з іншими людьми – реальним партнером, уявним, обраним, нав'язаним тощо. Інваріантними складовими спілкування є такі компоненти, як партнери-учасники, ситуація, завдання. Варіативність же пов'язана з характеристиками самих складових – партнерів у спілкуванні, ситуацій, цілей спілкування. Тому компетентність у спілкуванні передбачає розвиток умінь адекватної самооцінки, орієнтації людини як у самій собі – власному психологічному потенціалі, так і партнерові, ситуації, завданнях.

Головною якісною характеристикою ефективного спілкування є спрямованість – орієнтація особистості, насамперед, на позитивні якості в іншій людині, що сприяє розкриттю особистісного потенціалу учасника, з яким ми спілкуємося. Акцент, зокрема, ставиться на пізнавальних процесах у структурі комунікативної компетентності. Це, перш за все, мислення – здатність аналізувати вчинки, бачити мотиви, які спонукають до них. Чинником успішного спілкування також є соціально-психологічна перцепція, що включає ідентифікацію, емпатію, соціальну рефлексію. Таким чином, можна сказати, що комунікативна компетентність включає не тільки особистісні властивості індивіда, але й певним чином організовані пізнавальні процеси та емоційну (афективну) сферу.

До складових комунікативної компетентності належать і вміння усвідомлювати та долати комунікативні бар'єри, які можуть виникати, наприклад, при відсутності розуміння ситуації спілкування внаслідок різних поглядів, бачень (соціальних, політичних, релігійних, фахових). Бар'єри у комунікації можуть мати і психологічний характер, відображаючи індивідуальні психологічні особливості, тих, хто спілкується, їхні сформовані відносини: від дружби до ворожості у стосунках один до одного.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше, знакових систем. Розрізняють вербальну і невербальну комунікації, які використовують різноманітні знакові системи. Відповідно до цього можна виокремити вербальний і невербальний рівень комунікативної складової компетентності у спілкуванні. Вербальна комунікація використовує як знакову систему людське 'мовлення, природну звукову мову, тобто систему фонетичних звуків.

Невербальна комунікація включає три знакові системи: оптико- кінетичну (жести, міміка, пантоміміка), пара- (система вокалізації – якість голосу, діапазон, тональність) й екстралінгвістичну (включення в промову, пауз, інших вкраплень, темп; організація простору і часу комунікативного процесу; візуальний контакт: частота обміну поглядами, тривалість, зміна статики і динаміки погляду, його уникання тощо). Зрозуміло, що комунікативна компетентність передбачає також уміння інтерпретувати невербальні прояви інших людей. Тут виникає серйозна проблема: якщо у вербальній комунікації за кожним словом стоїть більш-менш визначений зміст, то у невербальній системі комунікацій не тільки важко поставити зміст у відповідність до знака, але й взагалі визначити знак, тобто одиницю аналізу в цій системі. Оскільки комунікація розглядається як смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії, спілкування, обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування, то логічним є припущення, що процес комунікації передбачає й певну маніпуляцію мовними засобами задля ефективної передачі інформації.

Таким чином, комунікативна компетентність – це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному Спілкуванню та розвитку людини загалом. Отже, для ефективної тренінгової діяльності необхідна розвинена комунікативна компетентність, що пов'язана з адекватним використанням усієї палітри можливостей особистості.

3. Підвищенню **рівня комунікативної**компетенції, уміння спілкуватися сприяють методи соціально-психологічного навчання та корекція особистості. Застосування цих методів, і навіть діагностика необхідності їх застосування, є прерогативою фахівців високого класу - соціальних психологів, психологів, психотерапевтів і т.п.

Широко застосовуються такі методи навчання спілкуванню, підвищення рівня комунікативної компетентності, як дискусійні (групова дискусія, аналіз конкретних ситуацій морального вибору), ігрові, соціально-психологічний тренінг, психодрама, транзактний аналіз Е. Берна, сенситивний тренінг (тренування міжособистісної чутливості). По суті, це методи групової терапії.

Досить ефективні, хоча і ризиковані, так звані екстремальні методи навчання.

Відомий вітчизняний журналіст і японознавця В. Я. Квітів розповідає про один спеціальному освітньо-виховному закладі, званому "Школа дияволів".

Творці цієї школи виходили з потреби сучасного дуже жорсткого і конкурентного бізнесу в співробітниках, які не тільки б бездоганно працювали, але і були б комунікабельні, вміли працювати в групі, а, крім того, в цілому ряді ситуацій вміли б діяти стрімко і точно, як автомат. Мабуть, мова йде не про творчих працівників, а про молодих службовців промислових і торгових фірм зі стажем роботи один-два роки, у яких виникли проблеми з прийняттям рішень, з почуттям впевненості в собі, з комунікаціями, групою, з правильним ставленням до своїй фірмі. За навчання своїх співробітників в "Школі дияволів" фірма платить 1000 дол. США за курс, що триває 13 днів. Курсанти повинні бути фізично здорові і підготовлені до високих навантажень.

Навчання полягає у засвоєнні 17 дисциплін, зовнішня форма прояву успіхів - спочатку нашиті на одяг "17 стрічок ганьби", що знімаються в міру успішної здачі заліків. В. Я. Квітів розповідає про завдання деяких з цих дисциплін:

* - Виховання дисципліни мислення - курсант повинен щодня посилати в свою фірму звіти про результати минулого дня, причому з кожним днем аркуш паперу для звіту і час на його складання скорочуються, а вимоги до точності, лаконічності, чіткості і повноті підвищуються;
* - Виховання ділового стилю розмови по телефону - говорити по телефону слід ввічливо, як у храмі, інформативно, як при закладці даних в комп'ютер, коротко, як при подачі команди йти в атаку. Клерк повинен давати відповідь на будь-яке питання по телефону протягом двох хвилин, оскільки від першого дзвінка у фірму часто залежить уявлення клієнта про неї, а телефонний час коштує недешево;
* - Курсанти вчаться коротко, швидко і зрозуміло пояснювати іншому дорогу, з тим щоб так само ставити на виробництві завдання перед підлеглими;
* - Формування "позитивного мислення" - заучування безглуздого тексту з 600 слів, вимовляти які потрібно голосно, чітко, впевнено, точно, з відмінною дикцією. Так слід на виробництві передавати вказівки вищого керівника;
* - Оскільки найбільш важке в ухваленні рішення - це перехід до дії і його вчинення, курсантів навчають приймати рішення, прискорювати реакцію, домагатися мети, мобілізуючи фізичні і душевні сили;
* - В кожній фірмі є набір ситуацій, дії персоналу в яких повинні бути швидкими, точними, автоматичними, як у стюардеси під час аварії. Курсантів змушують завчити перелік заходів, які слід робити у 40 ситуаціях: якщо, приміром, виник трудовий конфлікт, банк відмовив у видачі кредиту зменшився попит і т.п. Очевидно, що в розробці таких стандартних ситуацій бере участь керівництво фірми, яка посилає молодого службовця в цю школу;
* - На думку японських фахівців, найбільш часта причина невиконання наказу начальника - почуття сорому за вчинок, який вчиняється за наказом. Щоб домогтися безумовної старанності в необхідних випадках, у курсантів знижують рівень власної гідності - вони повинні в годину пік в людному місці представитися оточуючим незнайомим людям і почати співати пісню, поки їх спів не перекриє вуличний або вокзальний шум. В "репертуар" зазвичай входить гімн корпорації або школи або "вокзальна пісня", основна думка якої - "нс падати духом ніколи";
* - Заключне випробування - груповий нічний кидок на 40 км по горах з сухим пайком, невеликим запасом води і 30 йенамі на всіх, щоб, у крайньому випадку, зателефонувати в поліцію або викликати швидку допомогу. У групі з трьох-п'яти чоловік призначається старший, видається приблизна схема маршруту. Чим швидше група пройде маршрут, відзначившись у всіх контрольних точках, тим більше їй вдасться відпочити перед початком нового навчального дня, який починається в 4:30 ранку загальною побудовою, підйомом прапора школи і співом гімну. Це випробування направлено на виховання рішучості, спаяності, вміння діяти спільно, "в команді". Успіх супроводжує тим групам, де її члени підпорядковуються старшому, якому і вручена схема маршруту. Група повинна прийти до фінішу в єдиному строю.

Курсант, у якого до кінця навчання залишилася не знятої хоча б одна з "стрічечок ганьби", звільняється фірмою, яка послала його в школу. "Школа дияволів" гарантує якість навчання.

Про пріоритети, що віддаються комунікативним якостям в системі якостей працівників японської фірми, та умови їх виявлення та формування говорить і такий факт [[7]](https://stud.com.ua/51639/menedzhment/pidvischennya_rivnya_komunikativnoyi_kompetentsiyi" \l "srcannot_7) - керівництво корпорації "Тоа Токус деки" направило молодих фахівців, випускників вузів, на безлюдний острів, вважаючи, що в таких умовах воно за короткий термін складе уявлення про якості новачків. Кожному було надано право взяти з собою 15 речей і 5 сірників. Для фірми було важливо дізнатися, як поведуть себе в ситуації, близької до екстремальної, ці майбутні працівники, чи зуміють подолати стрес, порозумітися з партнерами, підпорядкувати свої інтереси інтересам колективу. Враховувалися сумлінність, доброзичливість у відносинах з колегами. На думку керівників фірми, експеримент себе виправдав.

4. Ділове і міжособове спілкування

Особливості та результати взаємодії між людьми значною мірою залежать від того, як вони сприймають, розуміють і відтворюють поведінку одне одного, оцінюють можливості інших учасників спілкування та власні. Процес взаємодії супроводжується взаєморозумінням чи непорозумінням, здатністю чи нездатністю прогнозувати партнера по спілкуванню.

Взаєморозуміння можна спостерігати в процесі комунікації тоді, коли співрозмовник показав своїми діями та підтвердив вербальними і невербальними способами те, чого від нього чекали.

Непорозуміння може бути викликане навмисним чи ненавмисним викривленням інформації; великою кількістю інформації, яку співрозмовник не зміг зрозуміти; особистим ставленням до співрозмовника; невмінням слухати та ін.

Аспекти специфіки міжособистісної комунікації:

- наявність спільного комунікативного простору;

- активність учасників комунікації;

- орієнтація на мотиви, цілі, установки партнера по спілкуванню;

- налагодження спільної діяльності;

- активний обмін інформацією.

Ділове спілкування - це процес установлення і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування, змістом якого є сумісна діяльність.

Від правильної організації спілкування людей (фахівців фармацевтичної галузі) залежить результативність їхньої діяльності,

ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та співробітниками, задоволення працівників своєю працею, морально-психологічний клімат у колективі, взаємовідносини з іншими аптечними

закладами й державними органами.

У цілому ділове спілкування відрізняється від буденного тим, що в його процесі ставляться мета і конкретні завдання, які вимагають свого рішення. У діловому спілкуванні ми не можемо припинити взаємодію з партнером (принаймні без втрат для обох сторін).

Ділове спілкування можна умовно розділити на пряме (безпосередній контакт) і непряме (коли між партнерами існує просторово-часова дистанція). Пряме ділове спілкування супроводжується емоціями і навіюванням, що робить його більш результативним, ніж непряме.

Особливості ділового спілкування:

• наявність певного офіційного статусу співрозмовників;

• спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;

• відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;

• передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються; визначаються їх мета, зміст і можливі наслідки;

• конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети;

• взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;

• значущість кожного партнера як особистості.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ділове спілкування реалізується в різних формах:

- ділова бесіда (зустрічі, переговори, дискусії);

- ділові переговори;

- ділові наради;

- ділові збори;

- ділові сніданки, обіди, вечері.

Практика ділових відносин показує, що в процесі вирішення проблем, пов'язаних з міжособистісним контактом, багато чого залежить від того, як партнери (співрозмовники) вміють налагоджувати ділові контакти. Існує багато форм ділового спілкування, але ділова бесіда найбільш розповсюджена форма для вирішення професійних питань.

5. Принципи ефективного ділового спілкування. та міжособових комунікацій.

1. Пунктуальність (робіть все вчасно). Тільки поведінка людини, що робить все вчасно, є нормативною. Запізнення заважають роботі і є ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип робити всі вчасно поширюється на всі службові завдання. Фахівці, що вивчають організацію і розподіл робочого часу, рекомендують додавати зайвих 25 відсотків до того терміну, який, на ваш погляд, потрібний для виконання дорученої роботи.

2. Конфіденційність (не базікайте зайвого). Секрети установи, корпорації або конкретної угоди необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Немає також необхідності переказувати кому-небудь почуте від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх службову діяльність або особисте життя.

3. Люб'язність, доброзичливість і привітність. У ситуації необхідно поводитися з клієнтами, замовниками, покупцями і товаришами по службі чемно, привітно і доброзичливо. Це, однак, не означає що необхідно дружити з кожним, з ким доводиться спілкуватися за обов'язками служби.

4. Увага до оточуючих (думайте про інших, а не тільки про себе). Увага до оточуючих повинна поширюватися на товаришів по службі, начальників і підлеглих. Поважайте думку інших, намагайтеся зрозуміти, чому у них склалася та чи інша точка зору. Завжди прислухайтеся до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування й інших людей. Впевненість у собі має заважати вам бути скромним.

5. Зовнішній вигляд (одягайтеся як належить). Головний підхід – вписатися в ваше оточення по службі, а усередині цього оточення – в контингент працівників вашого рівня. Необхідно виглядати найкращим чином, тобто одягатися зі смаком, обираючи колірну гаму до обличчя. Важливе значення мають ретельно підібрані аксесуари.

6. Грамотність (говоріть і пишіть гарною мовою). Внутрішні документи чи листи, за межі установи, повинні бути викладені гарною мовою, а всі імена власні передані без помилок. Не можна вживати лайливих слів. Навіть якщо ви всього лише наводите слова іншої людини, оточуючими вони будуть сприйняті як частина вашого власного лексикону.

7. Відсутність непотрібних жестів при зустрічі. Крім рукостискання, ніяким іншим чином не потрібно торкатися до співрозмовника.