

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ**

Кафедра туризму

ТЕМА ЛЕКЦІЇ № 5:

***“Ділові контакти з іноземними партнерами. Переони у діловому
спілкуванні”***

з дисципліни “Діловий етикет в туризмі”

для студентів V курсу факультету здоров’я людини і туризму спеціальності
«Туризм»

Автор лекції:
викладач кафедри туризму
Феленчак Ю.Б.

“Затверджено”
на засіданні кафедри туризму
протокол № ____ від “ ____ ” 2018 р.

Зав. кафедри _____ проф. Волошин І.М.

Львів – 2018

План

1. Психологічна культура ділового спілкування.
2. Перепони у спілкуванні.
3. Створення сприятливого психологічного клімату

Рекомендована література:

1. Колтунова М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет. Учеб. пособие для вузов. - М.: ОАО «НПО "Экономика"», 2000. - 271 с.
2. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб.– Київ: Кондор, 2008 – 356 с.
3. Слинкин М.М. Этика делового общения <http://www.economics.com.ua/lib/detail.php?cat=1&rub=6&id=516>
4. Солоницына А.А. Профессиональная этика и этикет. Учебник / А.А. Солоницына.- Владивосток. - Изд-во Дальневост. ун-та, 2005.- 200 с.
5. Чмут Т.К. Чайка Г.Л. та ін. Етика ділового спілкування: Курс лекцій. 2-ге вид.- К.: МАУП, 2003.- 208 с.

1. Психологічна культура спілкування

Психологічна культура ділового спілкування — це знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях. Це дозволить створити сприятливий психологічний клімат ділової розмови, скласти позитивне враження про себе, розпізнати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

Емоції можуть швидко завести ділову розмову у безвихідь. Щоб емоції не заважали досягненню взаєморозуміння, необхідно дотримуватись таких рекомендацій:

- Усвідомте свої та чужі почуття.
- Ставтесь до партнерів як до виразників чийхось думок.
- Поділіться своїми відчуттями.
- Дозвольте партнеру звільнитися від своїх почуттів.
- Не реагуйте на емоційні прояви.
- Використовуйте символічні жести.

(source: <http://theconversation.com/how-knowledge-about-different-cultures-is-shaking-the-foundations-of-psychology-92696>)

- The academic discipline of psychology was developed largely in North America and Europe. Some would argue it's been remarkably successful in understanding what drives human behaviour and mental processes, which have long been thought to be universal. But in recent decades some researchers have started questioning this approach, arguing that many psychological phenomena are shaped by the culture we live in.
- Clearly, humans are in many ways very similar – we share the same physiology and have the same basic needs, such as nourishment, safety and sexuality. So what effect can culture really have on the fundamental aspects of our psyche, such as perception, cognition and personality? Let's take a look at the evidence so far.
- Experimental psychologists typically study behaviour in a small group of people, with the assumption that this can be generalised to the wider human population. If the population is considered to be homogeneous, then such inferences can indeed be made from a random sample.
- However, this isn't the case. Psychologists have long disproportionately relied on undergraduate students to carry out their studies, simply because they are readily available to researchers at universities. More dramatically still, more than 90% of participants in psychological studies come from countries that are Western, Educated, Industrialised, Rich, and Democratic (W.E.I.R.D). Clearly, these countries are neither a random sample nor representative for the human population.

- **Thinking styles**

- Consider which two of these objects go together: a panda, a monkey and a banana. Respondents from Western countries routinely select the monkey and the panda, because both objects are animals. This is indicative of an analytic thinking style, in which objects are largely perceived independently from their context.
- In contrast, participants from Eastern countries will often select the monkey and the banana, because these objects belong in the same environment and share a relationship (monkeys eat bananas). This is a holistic thinking style, in which object and context are perceived to be interrelated.



- Holistic thinking is prevalent in Asian cultures, such as India. Biswarup Ganguly/wikipedia, [CC BY-SA](#)

- In a classic demonstration of cultural differences in thinking styles, participants from Japan and the USA were presented with a series of animated scenes. Lasting about 20 seconds, each scene showed various aquatic creatures, vegetation and rocks in an underwater setting. In a subsequent recall task, both groups of participants were equally likely to remember salient objects, the larger fish. But the Japanese participants were better than American participants at recalling background information, such as the colour

of the water. This is because holistic thinking focuses on background and context just as much as foreground.

- This clearly demonstrates how cultural differences can affect something as fundamental as memory – any theory describing it should take that into account. Subsequent studies have shown that cultural differences in thinking styles are pervasive in cognition – affecting memory, attention, perception, reasoning and how we talk and think.

- **The self**

- If you were asked to describe yourself, what would you say? Would you describe yourself in terms of personal characteristics – being intelligent or funny – or would you use preferences, such as “I love pizza”? Or perhaps you would instead base it on social relationships, such as “I am a parent”? Social psychologists have long maintained that people are much more likely to describe themselves and others in terms of stable personal characteristics.
- However, the way people describe themselves seems to be culturally bound. Individuals in the western world are indeed more likely to view themselves as free, autonomous and unique individuals, possessing a set of fixed characteristics. But in many other parts of the world, people describe themselves primarily as a part of different social relationships and strongly connected with others. This is more prevalent in Asia, Africa and Latin America. These differences are pervasive, and have been linked to differences in social relationships, motivation and upbringing.



• Zulu people are more likely to think of themselves in terms of social relationships. [South African Tourism/Flickr, CC BY-SA](#)

- This difference in self-construal has even been [demonstrated at the brain level](#). In a brain-scanning study (fMRI), Chinese and American participants were shown different adjectives and were asked how well these traits represented themselves. They were also asked to think about how well they represented their mother (the mothers were not in the study), while being scanned.

- In American participants, there was a clear difference in brain responses between thinking about the self and the mother in the “medial prefrontal cortex”, which is a region of the brain typically associated with self presentations. However, in Chinese participants [there was little or no difference](#) between self and mother, suggesting that the self-presentation shared a large overlap with the presentation of the close relative.

- **Mental health**

- Another domain that was originally dominated by studies on W.E.I.R.D. samples is mental health. However, culture can affect our understanding of mental health in different ways. Because of the existence of cultural differences in behaviour, the framework – based on detecting deviant or non-normative behaviours – isn’t complete. What may be seen as

normal in one culture (modesty) could be seen as deviating from the norm in another (social phobia).

- In addition, a number of culture-specific syndromes have been identified. Koro sufferers (mostly in Asia), are men which have the mistaken belief that their genitalia are retracting and will disappear. Hikikomori (mostly Japan) is a condition that describes reclusive individuals who withdraw from social life. Meanwhile, the evil eyes syndrome (mostly in Mediterranean countries) is the belief that envy or other forms of malevolent glare will cause misfortune on the receiver.
- The existence of such culture-bound syndromes has been acknowledged by both the World Health Organization and the American Psychiatry Association recently, as some of these syndromes have been included their respective classifications of mental illnesses.
- Clearly culture has a massive effect on how we view ourselves and how we are perceived by others – we are only just scratching the surface. The field, now known as “cross-cultural psychology”, is increasingly being taught at universities across the world. The question is to what extent it will inform psychology as a discipline going forward – some see it as an extra dimension of it while others view it as an integral and central part of theory making.
- With more research, we may well find that cultural differences pervade into even more areas where human behaviour was previously thought of as universal. But only by knowing about these effects will we ever be able to identify the core foundations of the human mind that we all share.

2. Перепони у спілкуванні

На шляху взаєморозуміння людей у процесі спілкування можуть виникнути певні бар'єри: інтелектуальні, мотиваційні, моральні, емоційні.

Інтелектуальний бар'єр. Перша перепона — інтелект. Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею (навчанням, життєвим досвідом) протягом усього життя. Інтелектуальні труднощі в спілкуванні пов'язані з некомпетентністю однієї зі сторін, нерозумінням смислу або підтексту висловлювань, обмеженістю пам'яті, відсутністю логічності мислення, невмінням абсорбувати краще, недосконалим словниковим запасом тощо.

Мотиваційний бар'єр. Цей бар'єр знаменитий тим, що висловлювана людиною мотивація має бути прийнятною і переконливою для оточуючих. При негативному її розумінні вона втрачає своє мобілізуюче значення. Саме таким мотиваційним безглуздям були свого часу заклики: *Віддамо всі сили... — Виконаємо і перевиконаємо... — Усі як один на прибирання території...* і т.п.

Мотиваційні труднощі пов'язані з надміром або відсутністю мотивів розуміння, їх нескоординованістю, споживацьким ставленням до інших,

належністю до різних соціально-політичних груп, професійними відмінностями, що породжені різним світоглядом, культурними цінностями і т.п.

Моральний (етичний) бар'єр. Зазначений бар'єр зумовлюється тим, що при спілкуванні в дію вступають чимало життєво-побутових факторів. Тут може проявлятися відмінність статі, віку, соціального становища, належність до службової та державно-посадової ієрархії тощо. Спрацьовують також суто психологічні якості людини: сором'язливість, психічний склад, недовіра, брак тактовності, толерантності, заздрість, необ'єктивність, настирливість, амбіційність, поспішність і т.п.

Емоційний бар'єр. Найчастіше в практиці спілкування виникає бар'єр, пов'язаний з концепціями поведінки тих чи інших «малих» або «великих» соціальних груп, до яких належить людина, її зовнішність, вираз очей і обличчя.

THE 7 BARRIERS OF COMMUNICATION



Chris Smith June 28, 2012

Most people would agree that communication between two individuals should be simple. It's important to remember that there are differences between talking and communicating. When you communicate, you are successful in getting your point across to the person you're talking to. When we talk, we tend to erect barriers that hinder our ability to communicate. There are seven of these types of barriers to effective communication.

The Top Barriers of Communication

1. Physical barriers are easy to spot – doors that are closed, walls that are erected, and the distance between people all work against the goal of effective communication. While most agree that people need their own personal areas in the workplace, setting up an office to remove physical barriers is the first step towards opening communication. Many professionals who work in industries that thrive on collaborative communication, such as architecture, purposefully design their workspaces around an “open office” plan. This layout eschews cubicles in favor of desks grouped around a central meeting space. While each individual has their own dedicated workspace, there are no visible barriers to prevent collaboration with their co-workers. This encourages greater openness and frequently creates closer working bonds.

2. Perceptual barriers, in contrast, are internal. If you go into a situation thinking that the person you are talking to isn't going to understand or be interested in what you have to say, you may end up subconsciously sabotaging your effort to make your point. You will employ language that is sarcastic, dismissive, or even obtuse, thereby alienating your

conversational partner. Think of movie scenarios in which someone yells clipped phrases at a person they believe is deaf. The person yelling ends up looking ridiculous while failing to communicate anything of substance.

3. Emotional barriers can be tough to overcome but are important to put aside to engage in conversations. We are often taught to fear the words coming out of our own mouths, as in the phrase “anything you say can and will be used against you.” Overcoming this fear is difficult, but necessary. The trick is to have full confidence in what you are saying and your qualifications in saying it. People often pick up on insecurity. By believing in yourself and what you have to say, you will be able to communicate clearly without becoming overly involved in your emotions.

4. Cultural barriers are a result of living in an ever-shrinking world. Different cultures, whether they be a societal culture of a race or simply the work culture of a company, can hinder developed communication if two different cultures clash. In these cases, it is important to find a common ground to work from. In work situations, identifying a problem and coming up with a highly efficient way to solve it can quickly topple any cultural or institutional barriers. Quite simply, people like results.

5. Language barriers seem pretty self-inherent, but there are often hidden language barriers that we aren’t always aware of. If you work in an industry that is heavy in jargon or technical language, care should be taken to avoid these words when speaking with someone from outside the industry. Without being patronizing, imagine explaining a situation in your industry to a child. How would you convey these concepts without relying on jargon? A clear, direct narrative is preferable to an incomprehensible slew of specialty terms.

6. Gender barriers have become less of an issue in recent years, but there is still the possibility for a man to misconstrue the words of a woman or vice versa. Men and women tend to form their thoughts differently, and this must be taken into account when communicating. This difference has to do with how the brain of each sex is formed during gestation. In general, men are better at spatial visualization and abstract concepts such as math, while women excel at language-based thinking and emotional identification. However, successful professionals in highly competitive fields tend to have similar thought processes regardless of their gender.

7. Interpersonal barriers are what ultimately keep us from reaching out to each other and opening ourselves up, not just to be heard, but to hear others. Oddly enough, this can be the most difficult area to change. Some people spend their entire lives attempting to overcome a poor self-image or a series of deeply rooted prejudices about their place in the world. They are unable to form genuine connections with people because they have too many false perceptions blocking the way. Luckily, the cure for this is more communication. By engaging with others, we learn what our actual strengths and weaknesses are. This allows us to put forth our ideas in a clear, straightforward manner.

Communication is not a one-way street. To have others open up to you, you must be open yourself. By overcoming these barriers to communication, you can ensure that the statement you are making is not just heard, but also understood, by the person you are speaking with. In this way, you can be confident that your point has been expressed.

Have you had difficulty communicating an idea in the past? Were you able to solve the problem? If so, how?

What is Communication?

Communication is an integral instinct of all living things. At its simplest, communication is any exchange of information between two entities. It can be observed to take place at the cellular level between microorganisms, and on a larger scale between members of a herd evading a predator. As modern humans living in a busy world, we rely on good communication every day to make our way through life. Every interaction we have with another person, from a raised eyebrow in a busy checkout lane, to an obscene gesture at another motorist in traffic, to the simple wave to your family as you pull out of the driveway in the morning, is a form of communication. Today, communication has gone from individual levels of conversing to mass communication. The most important aspects of communication are best understood when there is a lack of it. In the following pages, we will discuss different types of communication, common barriers in our daily communication, as well as strategies for overcoming them.

Good communication is not just a process of transferring information from one entity to another. It's an art of first listening or reading the information, comprehending it, processing it and then transferring it. There is a huge amount of effort that goes into communication. Gestures, tone of voice, body language and spoken language are some of the important aspects of communication. If the other person is unable to comprehend any of these factors, then the process fails.

Four Types of Communication

Communication comes in four basic types. Below, we will look at the different types in depth.

Verbal Communication This mode of communication relies on words to convey a message. This is the standard method of communicating that most of us use on a day-to-day basis, though we rarely use it without augmenting it with one of the other communication types. Other cues people use while communicating verbally include, tone, gestures, and body language. Verbal communication helps in expressing thoughts, emotions and sentiments. A phone conversation, chat with a friend, an announcement made, or a speech delivered are all verbal forms of communication. For most of us, it comes with ease. As children, we learned verbal communication through the sounds around us. We soon develop and start understanding the language which helps us to communicate verbally as we grow older. Verbal communication is further divided into four subcategories:

1. **Intrapersonal Communication** This form of communication is extremely private and restricted to ourselves. It includes the silent conversations we have with ourselves, wherein we juggle roles between the sender and receiver who are processing our thoughts and actions. This process of communication when analyzed can either be conveyed verbally to someone or stay confined as thoughts.
2. **Interpersonal Communication** This form of communication takes place between two individuals and is thus a one-on-one conversation. Here, the two individuals involved will swap their roles of sender and receiver in order to communicate in a clearer manner.
3. **Small Group Communication** This type of communication can take place only when there are more than two people involved. Here the number of people will be small enough to allow each participant to interact and converse with the rest. Press conferences, board meetings, and team meetings are examples of group communication. Unless a specific issue is being discussed, small group discussions can become chaotic and difficult to interpret by

everybody. This lag in understanding information completely can result in miscommunication.

4. **Public Communication** This type of communication takes place when one individual addresses a large gathering of people. Election campaigns and public speeches are example of this type of communication. In such cases, there is usually a single sender of information and several receivers who are being addressed.

Non Verbal Communication Non-verbal communication is a process of communication without using words or sounds. Non-verbal communication uses gestures, body language, facial expressions, eye contact, clothing, tone of voice, and other cues to convey a message. Like verbal communication, this method of communicating is rarely used alone. Non-verbal communication could be considered like a spice we use when communicating to add a little flavor. You might raise your eyebrows emphatically when speaking to help make a point, or shake your finger at your child when you're angry. These are all non-verbal cues that help convey a message.

Written Communication Written communication is the medium through which the message of the sender is conveyed with the help of written words. Letters, personal journals, e-mails, reports, articles, and memos are some forms of written communication. Unlike some other forms of communication, written messages can be edited and rectified before they are sent to the receiver, thereby making written communication an indispensable part of informal and formal communication. This form of communication encapsulates features of visual communication as well, especially when the messages are conveyed through electronic devices such as laptops, phones, and visual presentations that involve the use of text or words.

Visual Communication This form of communication involves the visual display of information, wherein the message is understood or expressed with the help of visual

aids. For example, topography, photography, signs, symbols, maps, colors, posters, banners and designs help the viewer understand the message visually. Movies and plays, television shows and video clips are all electronic form of visual communication. Visual communication also involves the transfer of information in the form of text, which is received through an electronic medium such as a computer, phone, etc. Icons and emoticons are a form of visual communication. When these icons are used in a public place, phone or computer, they instruct the user about their meaning and usage. One of the greatest examples of visual communication is the internet, which communicates with the masses using a combination of text, design, links, images, and color. All of these visual features require us to view the screen in order to understand the message being conveyed. Media communication is developing at a meteoric rate in order to ensure clarity and to eliminate any ambiguity. The aforementioned four types of communication have played a vital role and continue to do so, in bridging the gap between people, commerce, education, health care, and entertainment. There are many reasons why interpersonal communications may fail. In many communications, the message may not be received exactly the way the sender intended and hence it is important that the

Communication Barriers

There are many reasons why interpersonal communications may fail. In many communications, the message may not be received exactly the way the sender intended and hence it is important that the communicator seeks feedback to check that their message is clearly understood. The skills of Active Listening, Clarification and Reflection, which we will discuss shortly, may help but the skilled communicator also needs to be aware of the barriers to effective communication. There exist many barriers to communication and these may occur at any stage in the communication process. Barriers may lead to your message becoming distorted and you therefore risk wasting both time and/or money by causing confusion and misunderstanding. Effective communication involves overcoming these barriers and conveying a clear and concise message.

Some common barriers to effective communication include:

- The use of jargon. Over-complicated or unfamiliar terms.

- Emotional barriers and taboos.
- Lack of attention, interest, distractions, or irrelevance to the receiver.
- Differences in perception and viewpoint.
- Physical disabilities such as hearing problems or speech difficulties.
- Physical barriers to non-verbal communication.
- Language differences and the difficulty in understanding unfamiliar accents.
- Expectations and prejudices which may lead to false assumptions or stereotyping. People often hear what they expect to hear rather than what is actually said and jump to incorrect conclusions.
- Cultural differences. The norms of social interaction vary greatly in different cultures, as do the way in which emotions are expressed. For example, the concept of personal space varies between cultures and between different social settings.

A skilled communicator must be aware of these barriers and try to reduce their impact by continually checking understanding and by offering appropriate feedback.

Barriers to Communication by Category

- **Language Barriers** Clearly, language and linguistic ability may act as a barrier to communication. However, even when communicating in the same language, the terminology used in a message may act as a barrier if it is not fully understood by the receiver(s). For example, a message that includes a lot of specialist jargon and abbreviations will not be understood by a receiver who is not familiar with the terminology used. As nurses, we are especially prone to making this mistake. We must remember to use language that can be understood by the receiver.
- **Psychological Barriers** The psychological state of the receiver will influence how the message is received. For example, if someone has personal worries and is stressed, they may be preoccupied by personal concerns and not as receptive to the message as if they were not stressed. Stress management is an important personal skill that affects our interpersonal relationships. Anger is another example of a psychological barrier to communication. When we are angry it is easy to say things that we may later regret and also to misinterpret what others are saying. More

generally, people with low self-esteem may be less assertive and therefore may not feel comfortable communicating - they may feel shy about saying how they really feel, or read negative sub-texts into messages they hear.

- **Physiological Barriers** Physiological barriers may result from the receiver's physical state. For example, a receiver with reduced hearing may not grasp the entirety of a spoken conversation, especially if there is significant background noise.
- **Physical Barriers** An example of a physical barrier to communication is geographic distance between the sender and receiver(s). Communication is generally easier over shorter distances as more communication channels are available and less technology is required. Although modern technology often serves to reduce the impact of physical barriers, the advantages and disadvantages of each communication channel should be understood so that an appropriate channel can be used to overcome the physical barriers.
- **Attitudinal Barriers** Attitudinal barriers are behaviors or perceptions that prevent people from communicating effectively. Attitudinal barriers to communication may result from personality conflicts, poor management, resistance to change, or a lack of motivation. Effective receivers of messages should attempt to overcome their own attitudinal barriers to facilitate effective communication.

Overcoming Barriers

Most of the above mentioned barriers can be overcome by the skilled communicator. Obviously, bridging gaps in geography and communicating through disabilities are a topic for a different discussion. Below, we will look at some tools that can be used to bridge barriers in everyday communications.

- **Active Listening** Active listening is a skill that can be acquired and developed with practice. However, this skill can be difficult to master and will, therefore, take time and patience. 'Active listening' means, as its name suggests, actively listening. That is fully concentrating on what is being said rather than just 'hearing' the message of the speaker. Active listening involves listening with all senses. As well as giving

full attention to the speaker, it is important that the 'active listener' is also 'seen' to be listening - otherwise the speaker may conclude that what they are talking about is uninteresting to the listener. By providing this 'feedback' the person speaking will usually feel more at ease and therefore communicate more easily, openly and honestly. There are both verbal and non-verbal cues that convey active listening. Non-verbal signs include smiling (if appropriate), making eye contact, nodding at appropriate times, and avoiding distractions. These non-verbal cues convey the message that you are interested in what the speaker has to say, and that your attention is fully invested. Offering verbal signs of active listening can also be useful. Reflecting on something the speaker has said by asking a clarifying question is a terrific way to do this. Paraphrasing involves finding slightly different words to repeat the main idea of the speaker, and is also great way to show active listening.

- **Use Simple Language** It's important to remember the audience that you're speaking to, and use language that can be easily understood. Avoid using medical terminology or jargon when speaking to clients and their families. People are often intimidated by such language, and can be afraid to admit that they don't understand the message being delivered. An important tool to use when speaking is to pause occasionally and ask questions to ensure that your message is being understood as intended. You may also allow the listener to ask questions to clarify any points.
- **Give Constructive Feedback** Remember that feedback was part of the communication chain we looked at on the first page. While the feedback that you give the speaker/sender may occasionally be negative, it is important that it be constructive in nature. The intent of the feedback should be to further the abilities of the speaker. This will strengthen the interpersonal relationship, and enhance future communications.

Summary

As living beings, we need to express and understand the expressions of others. Like it or not, human society thrives on communication. Civilizations have risen and fallen based upon how good they were at maintaining sound relations with the rest of the world.

Communication is, indeed, the very lubricant that makes the machinery of human relations

function smoothly. Therefore, the significance of communication cannot and should not be underestimated. Sometimes, difficult situations in life can be resolved by just sitting down and talking it out. Similarly, most personal, professional and social disasters can be averted by maintaining clear, appropriate and unambiguous communication. All we need is some effort on our part to identify and avoid barriers to effective communication to make our lives and the lives of those around us better.

Click the Communication Barriers link on the right to take the test.

3. Формування оптимального соціально-психологічного клімату

Психологічний клімат - емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його членами.

Все наше свідоме життя так чи інакше проходить у стосунках з іншими людьми. Давно помічено, що людина у групі поводить себе не так, як на самоті.

Група впливає на особу в більшості випадків позитивно. Відбувається це тому, що об'єднання людей не є простою сумою індивідуальностей, а психологія групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей людей.

В умовах групи підвищується витривалість до больових відчуттів, знижується чутливість до шумів приблизно на 30%. У групі виявляються такі соціально-психологічні явища, як наслідування, навіювання, "психологічне зараження", спільні групові емоції.

Кожна людина на виробництві входить до складу того чи іншого первинного колективу (бригади, відділу).

Первинний колектив - це такий, в якому, як вважав А.С. Макаренко, окремі його члени перебувають у постійному діловому контакті.

Люди у первинних колективах добре знають один одного і, як правило, працюють у спільному приміщенні або на одному об'єкті.

У первинному колективі, колектив і особа роблять безпосередній взаємний вплив. Тут відбуваються ті соціально-психологічні явища, від яких залежить емоційне самопочуття та емоційний клімат всього колективу.

Під *психологічним кліматом* розуміють ту емоційно-психологічну атмосферу, яка створюється внаслідок ставлення людей до виробничого середовища (до умов праці, знарядь виробництва та інше).

Взаємодія людини з групою може мати характер злиття, або конфлікту.

Вплив групи на людину

- o У групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важливою за її формальну позицію (статус)

- o Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у самосприйнятті і в усвідомленні свого місця у світі та свого призначення

- o Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції у людини під впливом "мозкового штурму" (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самостійній роботі

- o У групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною

Фактори, що впливають на формування психологічного клімату

Фактори	Характеристика факторів
1. Фактори макросередовища	Це суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому, і функціонування виробничих та інших державних структур
2. Фактори мікро-	До них відносяться матеріальне і моральне оточення особистості, як

середовища	члена первинного трудового колективу. Це поле безпосереднього функціонування конкретного колективу, як єдиного цілого
3. Фактор впливу індивідуальних особливостей членів колективу	Ставлення людини до даного впливу знаходить відображення в її особистій думці, поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг членів групи
4. Характер керівництва колективом	Це знаходить відображення в певному стилі взаємовідносин між офіційним керівником та підлеглими

Основні фактори, що визначають згуртованість колективу (групи)

Фактори	ГРУПА ФАКТОРІВ	ПЕРЕЛІК ФАКТОРІВ
1.ЗАГАЛЬНІ (універсальні)	1.1 Соціально-економічна політика держави	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	1.2 Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	1.3 Соціо-культурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
2. ЛОКАЛЬНІ (специфічні)	2.1 Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи Форми організації процесу праці Організаційний порядок
	2.2 Економічні	Система стимулювання, нормування та оплати праці
	2.3 Соціальні	Інформування працівників Соціально-психологічний клімат Стиль керівництва
	2.4 Психологічні	Особисті якості керівника

У житті кожного виробничого (трудоного) колективу виникає незліченна кількість ситуацій, які можуть потягти за собою певне зрушення в психологічній атмосфері. Наприклад, небажано мати "незамінних" працівників, які були б на особливому становищі в колективі, на відміну від його інших членів.

Такі ситуації ускладнюють керівництво підлеглими, бо протиставляють "незамінних" осіб іншим членам колективу. Якщо такий "незамінний" працівник іде у відпустку або звільняється, це може викликати погіршення взаємовідносин у колективі.

Ніхто не стане заперечувати, що на результати виробничої діяльності в колективі впливають не тільки рівень організації праці, її фондово- та енергоозброєність, а й стан психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічний клімат колективу в кінцевому рахунку - продукт всієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища тієї або іншої конкретної організації, підприємства або установи. Природно, що глибокі соціальні та соціально-психологічні корені клімату колективу полягають в багатогранній життєдіяльності всього суспільства, і є суттєвою передумовою розвитку і формування здорової духовної атмосфери.

Разом з тим, соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не впливає стихійно, сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва.

Це пояснюється рядом обставин:

По-перше, тим, що зв'язок соціально-психологічного клімату колективу з усіма формами прогресу носить не безпосередній, а досить складний, опосередкований, в тому числі і структурою внутрішньо-колективних відносин, характер.

По-друге, тим, що соціальний і науково-технічний прогрес супроводжується досить багатограними і достатньо протилежними за своїм характером соціально-психологічними наслідками. Останнє пов'язане зі зростанням складності, темпів та ритмів, а відповідно, - і психологічної напруженості праці та й усієї життєдіяльності людей. Постійно зростає рівень вимог соціально-психологічної культури міжособистісних відносин, в яких людина може опинитися з тих чи інших причин, психологічно, недостатньо підготовленою.

Не можна при цьому не врахувати реальності існування і визначеної категорії осіб, не тільки не зацікавлених в сумлінній праці, але й здатних здійснювати негативний вплив на оточуючих.

З усього вищевказаного випливає необхідність усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та регулювання сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу.

Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація людей у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів.

Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграє величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють "настрій" у взаєминах. Часто цій важливій обставині не надають серйозного значення.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Особливу роль серед усіх інших факторів формування соціально-психологічного клімату первинного трудового колективу відіграють стосунки керівництва і підлеглих, весь комплекс функцій, що виконується керівником.

Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

Як визначити оптимальність того чи іншого соціально-психологічного клімату?

Визначальні параметри соціально-психологічного клімату

	чіткість, ефективність організації і адміністрування відповідальність, дієвість, своєчасність рішень, продуктивність
	труднощі: рівень перешкод в роботі внаслідок адміністративної відсталості і бюрократизму, що перешкоджає успішному виконанню завдань
	заохочення: справедливість у розподіленні винагород, можливість професійного росту і підвищення по службі
	піднесення: бадьорий життєвий настрій, прояви товаришування та кмітливості у взаємовідносинах; почуття гордості за свою організацію
	довіра і співробітництво: віра в здібності і високі індивідуальні можливості колег; надання достатньої самостійності у роботі; заохочення новаторства, перетворень, розвитку, ініціативи
	змагання: стимулювання високого рівня досягнень в роботі, допущення певного рівня ризику при виконанні завдань

Сукупність норм, які визначають соціально-психологічний клімат трудового колективу

	комфортність
--	--------------

	раціональність
	передбачуваність поведінки і реакції на поведінку
	формальність
	лояльність
	включення членів організації в комунікативні процеси
	спрямованість на вузькі локальні внутрішньо-організаційні інтереси або більш широка соціокультурна спрямованість
	структурованість або неструктурованість підходів при вирішенні виробничих проблем

Основні завдання щодо оптимізації психологічного клімату

1. Формування єдності і узгодженості стосовно до норм, прийнятих в організації

.	Створення таких умов у рамках організації, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи
.	Зростання почуття впевненості членів організації у власних силах і здібностях, формування впевненості, що причетність до організації дозволить краще контролювати як свою долю, так і загальне майбутнє членів усієї організації
.	Розвиток умінь цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих, з тим щоб не притискуючи первинних спрямувань, сформувані альтернативні цілі, більш доступні та приємні
.	Проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу нагороджень, створення обстановки, що стимулює дискусію, обмін знаннями, досвідом

6. Гнучкість у здійсненні контролю. Надання певної автономності в процесі вирішення виробничих завдань. Намагання уникнути надто ретельного і безперервного контролю, що може негативно вплинути не тільки на ефективність діяльності, але й на моральний настрій

7. Використання процесів наслідування, імітація, моделювання. Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаємовідносинах з підлеглими. Керівники середньої ланки, обмежені адміністрацією у здійсненні своїх повноважень, частіше вдаються до критики або осудження підлеглих

Основні умови, необхідні для формування успішного трудового колективу

1. Організація спілкування: колективні відвідування місць відпочинку та культурно-масових установ (в межах первинного колективу), повноцінне використання обідньої перерви

2. Організація потоку інформації: про підсумки виконання плану соціального розвитку колективу; про виробничі успіхи на своїх і сусідніх підрозділах колективу; про зміни в методах управління та структурні зміни в управлінні колективом; про всі інші зміни, що відбуваються в житті колективу

3. Організація системи самоуправління: передання керівником деяких питань на розгляд колективу; громадський відділ кадрів: організація громадських доручень з урахуванням віку, статі, інтересів і таке інше

Участь у самоуправлінні, а також проведення вищезгаданих заходів зближує людей, допомагає виявити загальні інтереси, поліпшує стосунки і має позитивний вплив на рівень їх громадянської активності

Не зважаючи на велику кількість досліджень соціальної психології, присвячених врегулюванню та оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях, їх можна класифікувати таким чином:

1) психологічні вправи для вивчення самоаналізу

- 2) гра спілкування
- 3) дискусія
- 4) невербальні контакти
- 5) зміна обстановки в приміщенні

Ці види регуляції поведінки людини широко застосовуються на практиці в інших розвинутих країнах і пряло або частково впливають на соціально-психологічний клімат малих груп. Спілкування, гра та дискусія, безумовно, являють собою найбільший інтерес, так як з їх допомогою можна прямо впливати на соціально-психологічний клімат трудового колективу.

Подолання конфліктів, краще самопочуття особи в суспільстві залежить, на думку соціальних психологів, від усвідомлення особою своєї ролі, свого підсвідомого "Я".

Психологічні вправи самоаналізу потребують активної участі одного індивіда, але вони досить часто проводяться в групах, де спосіб їх виконання стає предметом обговорення в групі або в парі. Інші форми впливу на соціально-психологічний клімат - гра, спілкування, різні дискусії і невербальні контакти - передбачають активну участь у них та спілкування між собою пари, декількох пар або усієї групи.

Рольові ігри, що застосовуються як метод соціально-психологічної регуляції соціально-психологічного клімату в первинних колективах, нерозривно пов'язані з дискусією.

б) обговорення в малій групі;

в) велика група розділяється на малі, кожна з яких розробляє свою загальну думку

Способи організації обговорень, висловлювання та вислуховування

- Висловлюється тільки підтримка та ухвалення співбесідника для полегшення подальшої комунікації та досягнення згоди

- Висловлюється тільки негативне: висловіть усе, за що Ви ненавидите цю людину - вважається, що такий спосіб сприяє вступу в взаємовідносин до більш сприятливої фази

- Чергове висловлювання двома партнерами всього доброго та всього поганого, що він думає про свого опонента, а також своїх передбачень щодо думки свого партнера. Досягнувши взаєморозуміння обговоренням, вони планують зміну своїх взаємовідносин у майбутньому

- Обговорення позитивного й негативного в групі. У групі з чотирьох осіб кожний розповідає, що він сам робить добре, що погано; які види робіт приносять йому більше задоволення, які найменше тощо. Ці висловлювання обговорюються групою, потім кожний намічає собі цілі та завдання, що необхідно вирішити для поліпшення свого життя (кар'єри)

- Вислуховування партнера з повтором його висловлювань. Висловлювання необхідно повторити так, щоб опонент погодився з інтерпретацією своїх слів

Завдання менеджерів щодо запобігання умов для виникнення конфліктів і створення напруженості в колективі

1. Намагатися постійно поліпшувати умови праці. Працівники повинні увесь час відчувати, що адміністрація підприємства дбає про них

Дискусії, вербальні контакти або зустрічі-обговорення - основний метод роботи щодо регуляції соціально-психологічного клімату, а також вирішення проблем менеджменту. Незмінно супроводжуючи будь-яку вправу, колективний аналіз обговорення сприяє усвідомленню особистих "прихованих реакцій та відчуттів, взаєморозуміння в спілкуванні. Обговорення виступає в багатьох випадках і як самостійний метод.

Різноманітним чином організовані вербальні контакти рекомендуються для розв'язання виробничих проблем, до обговорення зводяться і обговоренням закінчуються будь-які спроби регуляції та оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.