

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Кафедра української мови

ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ

навчальний посібник

для здобувачів другого рівня вищої освіти «магістр»

Укладачі: О.М. Максимець, І.О. Назаренко

Кам'янець-Подільський

ЗВО «ПДУ»

2025

УДК 37.02:378:808.5

ДК

Рекомендовано до друку вченою радою Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол №4 від 22 квітня 2025 року)

Рецензенти:

Володимир НИЩЕТА – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри української філології та зарубіжної літератури Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

Алла ЧИКУРКОВА – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти «Подільський державний університет».

Наталія ГУЗЬ – кандидат психологічних наук, декан факультету соціально-педагогічної та мистецької освіти, доцент кафедри психології Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

Ділові комунікації : навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. 235 с.

Навчальний посібник створений відповідно до сучасних концепцій викладання дисципліни «Ділова комунікація» і зорієнтований на формування в магістрантів мовнокомунікативних компетенцій у ділових взаєминах. Особлива увага приділена актуальним в умовах сучасних викликів темам, що стосуються форм ділового спілкування за допомогою вербального та невербального інструментарію, підготовки та проведення публічного виступу, культури писемної та усної комунікації, що ґрунтуються на етичних принципах.

Репрезентований матеріал передбачає ознайомлення з основами сучасної ділової комунікації, засвоєння способів подолання бар'єрів міжкультурної комунікації, опанування навичками ведення ділового листування, уміння вести аргументовану дискусію із використанням коректних полемічних прийомів.

Навчальний посібник призначений для підготовки другого (магістерського) освітнього рівня ЗВО «ПДУ».

© Оксана Миколаївна Максимець

Інна Олександрівна Назаренко

© ЗВО «ПДУ», 2025

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Тема 1. Ділові комунікації: теоретичні передумови навчальної дисципліни	7
Тема 2. Комунікативна сторона ділової взаємодії: вербальна й невербальна комунікація.....	35
Тема 3. Підготовка та проведення публічного виступу в діловій сфері..	59
Тема 4. Переговори як різновид ділової комунікації	85
Тема 5. Маніпулятивні прийоми в ділових комунікаціях.....	113
Тема 6. Суперечка як специфічна форма ділового спілкування.....	144
Тема 7. Особливості писемної ділової комунікації.....	171
Тема 8. Етика, етикет і культура ділових комунікацій.....	199
Термінологічний словничок.....	221
Теми для доповідей та есе.....	228

ПЕРЕДМОВА

Високі вимоги до системних змін, які ставить сьогодення перед вищою школою до підготовки майбутніх фахівців зумовлені потребою сучасного суспільства у фахівцях, компетентних не тільки у своїй професійній галузі. Адже практично кожна сфера у сучасному світі вимагає є від рядового працівника або керівника універсальних комунікаційних навичок.

Курс лекцій та практичних занять з «Ділові комунікації» передбачає тісний зв'язок і з іншими навчальними дисциплінами, зокрема з «Українською мовою (за професійним спрямуванням)» та «Академічним письмом і доброчесністю».

Курс навчальної дисципліни «Ділові комунікації» для магістрантів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет» створено з огляду на необхідність формування мовнокомунікативних компетенцій у майбутніх фахівців різного професійного спрямування. Про актуальну потребу в такій дисципліні свідчить запит суспільства на системні зміни в українській вищій освіті, яка зокрема передбачає її удосконалення на засадах функційно-діяльнісного підходу з використанням сучасних активних методів навчання, що розвивають практичні навички усної та писемної мови, критичне мислення, емоційний інтелект, уміння презентувати результати власної та колективної діяльності під час ділових заходів різного цільового й тематичного спрямування.

Навчальна дисципліна «Ділові комунікації» для магістрантів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет» передбачає на вивчення 90 годин (3 кредити). Курс починається з ознайомлення з теоретичними засадами ділового комунікування. Наступні теми стосуються детального вивчення основ вербального й невербального спілкування та їхньої реалізації в різноманітних формах ділових взаємин: під час підготовки та проведення публічних виступів, бесід, нарад, перемовин, дебатів із опонентами тощо. Окремо для вивчення виноситься тема логіко-риторичних прийомів маніпуляцій та використання засобів захисту проти них. Поглиблено

розглядаються питання особливостей писемної ділової комунікації, зокрема на засадах сучасних етики, етикету та культури.

Така структура навчального курсу «Ділові комунікації» дозволяє якнайповніше реалізувати мету зазначеної дисципліни: формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок у ділових комунікаціях задля вироблення вмінь адаптуватися до змін на ринку праці та підвищення шансів на професійну реалізацію, кар'єрне зростання майбутнього фахівця.

Завдання, які вирішуються у процесі вивчення дисципліни:

- вивчити види й форми комунікації з метою застосування та ефективної взаємодії у фаховій діяльності;
- виробити вміння та навички правильно висловлювати свої думки під час усної/писемної ділової комунікації з метою досягнення оптимального результату;
- розвивати вміння презентувати себе та результати своєї роботи;
- виробити навички грамотного, логічного та переконливого монологічного й полілогічного мовлення;
- навчити провадити фахову комунікацію залежно від її форми, обставин, персоналій;
- сформувати навички написання текстів офіційно-ділового спрямування завдяки професійному володінню мовним та стильовим інструментарієм;
- навчити розпізнавати маніпулятивні логіко-риторичні прийоми та використовувати вербальні й невербальні засоби захисту проти них;
- провадити усну та писемну ділову комунікацію на засадах сучасних вимог етики, етикету, враховуючи культурний, зокрема етнокультурний, контекст.

Функційно-діяльнісний підхід при викладанні курсу дозволяє успішно формувати спеціальні компетентності в здобувачів освіти різноманітних галузей. Насамперед ідеться про такі:

- уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність працювати в міжнародному контексті;
- здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність виконувати адміністративно-управлінські функції у сфері діяльності суб'єктів господарювання, органів державного сектору;
- здійснювати публічні ділові й наукові комунікації задля вирішення комунікативних завдань державною та іноземними мовами;
- використовувати загальноприйняті норми поведінки і моралі в міжособистісних відносинах, професійній і науковій діяльності та підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу (команди), споживачами, контрагентами, контактними аудиторіями.

Проблемно-пошукові завдання є основою викладання ділових комунікацій, завдяки прямому впливу на формування інтегральної, загальної та спеціальних компетенцій відповідно до освітньо-професійних програм, за якими працює Заклад вищої освіти «Подільський державний університет».

Кожна тема навчального посібника має однакову структуру: складається зі списку літератури, рекомендованої для поглибленого опрацювання матеріалу; теоретичної частини, у якій висвітлені основні питання теми; блоку питань для самоконтролю; проблемно-пошукових завдань для аудиторної роботи; тестових завдань. У посібнику подано термінологічний словник із переліком основних понять і визначень, необхідних для опанування курсом.

Пропонований навчальний посібник передбачає роботу викладача й магістранта під час аудиторного навчання, проте може бути використаним і для самостійної підготовки майбутніх фахівців.

ТЕМА 1. ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

План

1. Сутність соціальних комунікацій.
2. Форми соціальної комунікації.
3. Моделі комунікації.
4. Структура комунікацій.
5. Типи комунікацій.
6. Функціонування системи комунікацій.

Література

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ : Видавничий центр «Академія», 2004. 342 с.
2. Етимологічний словник української мови: у 7 т. Київ : Наук. думка, 1985. Т.2. 572 с.
3. Максимець О.М. Формування мовнокомунікативних навичок у процесі мовної підготовки майбутніх фахівців. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2022. № 84. С. 181-186.
4. Сагач Г.М. Мистецтво ділової комунікації: навч. посібник. Київ : ПФ «Віста», 2015. 177 с.
5. Химиця Н.О., Морущко О.О. Ділова комунікація: навч. посібник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. 208 с.

За етимологічною природою термін «комунікація», згідно з академічним словником, походить від латинського *commūnicātio* («повідомлення, передача»), пов'язаного з дієсловом *commūnisco* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), що є похідним від *commūnis* («спільний»). У сучасній філософії зазначену дефініцію визначають як «спілкування, входження у взаємини на основі та за допомогою різних засобів людської взаємодії». В основі комунікації маємо політичні, економічні, інформаційні та інші способи взаємин між людьми на відміну від діалогу, який здебільшого передбачає живу

людську участь у спілкуванні. У контексті психології теж підкреслюють спорідненість термінів «комунікація» та «спілкування». Велика психологічна енциклопедія визначає комунікацію як взаємодію двох чи більше людей, що полягає в обміні інформацією між ними, і наводить синонім «спілкування». У «Словнику іншомовних слів» категорією числа розмежовано терміни «комунікації» та «комунікація». Багатозначність терміна автори зазначеного джерела пов'язують з лат. *communico* в значенні «роблю загальним, поєдную» й пояснюють як: 1) «шляхи сполучення і транспорту»; 2) «лінії зв'язку, мережі підземного міського господарства». Латинським *communico* у значенні «спілкуюся з кимось» пояснено комунікацію як «спілкування, передавання інформації». Отже, як бачимо, комунікацію прирівнюють зі спілкуванням, однак поняття «комунікація» ширше поняття «спілкування».

Отже, можна простежити, що багатозначність змісту цього терміна призводить до того, що в різних галузях знань йому надається неоднаковий зміст:

✓ у **технічних науках** – під цим терміном розуміють інженерні комунікації, зв'язок одного предмета з іншим, наприклад, транспортна, телефонна, водопровідна, електрична тощо, тобто зв'язок, що забезпечує нормальну життєдіяльність споживачів;

✓ у **біологічних науках, психології** – це обмін інформацією між живими організмами та навколишнім їх природним середовищем;

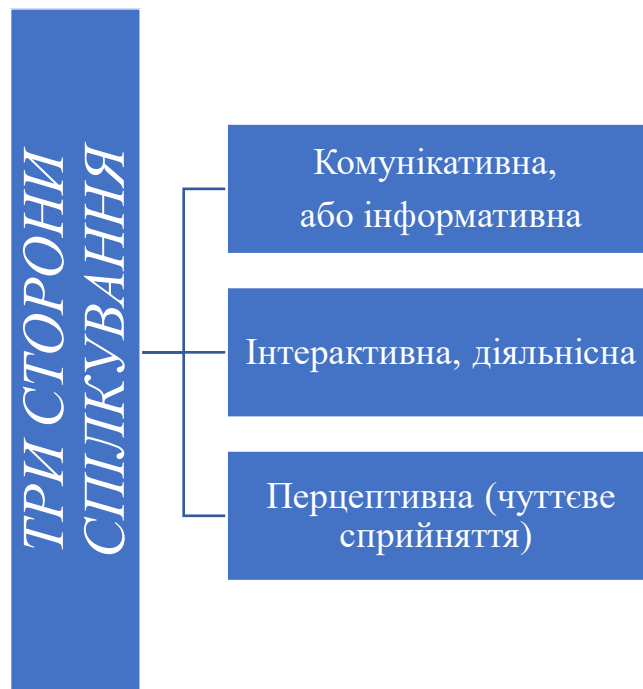
✓ у **соціальних науках** – це специфічна форма взаємодії, спілкування, обміну інформацією між людьми. Розрізняють міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові й масові комунікації, які передбачають передавання інформації за допомогою технічних засобів (преса, радіо, телебачення, інтернет). Відповідно до цих наук використовується поняття **соціальна комунікація**.

1. СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

При характеристиці **соціальної комунікації** перш за все звертається

увага на її тісний зв'язок з поняттям **спілкування**. Смисловий зв'язок між цими двома категоріями настільки тісний, що в літературі вони іноді ототожнюються, розглядаються як однозначні.

Але сьогодні під **комунікаціями** все частіше розуміють лише одну зі сторін **спілкування** поряд із деякими іншими його аспектами. У цьому випадку в процесі спілкування виділяються такі **три його сторони**, кожна з яких має свою специфіку:



1. **Комунікативна** або **інформативна** сторона спілкування – це **обмін інформацією** між партнерами у спілкуванні, прямий і зворотній зв'язок між ними. Причому це не пасивний, не просто технічний процес руху тих чи інших відомостей, а процес активний, живий, в ході якого його учасники активно впливають один на одного, уточнюють і збагачують передану інформацію. Проблемою, яка потребує вирішення, є так звані **бар'єри комунікації** – перешкоди суб'єктивного й об'єктивного характеру, що заважають адекватному розумінню інформації. Ці труднощі можуть бути пов'язані з соціальними, культурними, етнічними й релігійними відмінностями між партнерами, їхніми психологічними особливостями.

2. **Інтерактивна, діяльнісна сторона спілкування**, предметно-практична взаємодія цілком визначається **інформацією**, отриманою на

попередньому етапі спілкування. Ефективність цієї сторони спілкування залежить від ступеня узгодженості позицій партнерів, відповідності стилю взаємодії місцевих умов конкретної ситуації. Характер взаємодії може варіюватися в широкому діапазоні й набувати характеру *кооперації, конкуренції, конфлікту*.

3. Перцептивна сторона, або чуттєве сприйняття – ще один складник, що є неминуче присутнім при спілкуванні. Той чи інший образ людини складається із сукупності вражень від його психологічних і фізичних особливостей, поведінки в ході спілкування. Складною проблемою тут є точність сприйняття *психологічного образу людини*, оскільки на відміну від сприйняття фізичних предметів об'єктивне сприйняття тут вельми складне.

Визначення зазначених трьох сторін спілкування сприяє більш глибокому розумінню процесу та ефективному здійсненню цілей як на роботі, так і в особистому житті.

2. ФОРМИ СОЦІАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Словники визначають **форми комунікації** як історично складені форми виробництва та поширення соціальної інформації, які залежать від суспільних відносин, рівня економічного, технічного і культурного розвитку суспільства, структури влади й форм управління.

За особливостями каналів комунікації розрізняють такі форми:

- ✓ безпосередня (особиста розмова двох людей);
- ✓ технічно опосередкована (телефонна розмова двох людей, опосередкована за допомогою комп'ютера тощо);
- ✓ соціально опосередкована (передача культурних цінностей від одного до іншого покоління, наприклад, комунікація викладача та студента).

За особливостями кодування та декодування інформації розрізняють:

- *вербальну* комунікацію (здійснюється за допомогою такої знакової системи, як людська мова, тобто слів);

- *невербальну* комунікацію (здійснюється за допомогою інших знаків (усі, окрім вербальних), зокрема оптико-кінетичні, візуальні, організація простору та часу тощо);
- *синтетичну* комунікацію, котра є сполученням вербальної та невербальної комунікації;
- *мистецтво* як специфічна особлива форма комунікації.

За направленістю комунікативних сигналів розрізняють такі види комунікації:



Аксіальна комунікація – коли мовно-інформаційні сигнали направлені одиничним приймачам інформації, окремим реципієнтам.

Ретіальна комунікація – коли сигнали спрямовані великій кількості вірогідних адресатів (діяльність ЗМІ – приклад ретіальної комунікації). Система зв'язків з громадськістю в основному використовує саме ретіальну комунікацію. Але зв'язки з громадськістю можуть здійснюватися й на основі аксіальної комунікації, наприклад, інформування конкретного керівника фірми, щоб спонукати його до дій (укладання договору, закупівля певних товарів тощо).

Зовнішня комунікація здійснюється між організацією (соціальною системою) та зовнішнім середовищем. **Внутрішня** комунікація відбувається в межах певної організації або соціальної системи.

Горизонтальна комунікація є комунікацією соціальних суб'єктів з однаковим соціальним статусом (спілкування працівників організації між собою – саме на такому рівні з'являються чутки). **Вертикальна** комунікація

здійснюється соціальними суб'єктами з різними соціальними статусами (уряд – громадянин, керівник – підлеглі).

За соціальною організацією розрізняють кілька різних форм комунікації:

- ✓ формальну та неформальну;
- ✓ інституційну та стихійну;
- ✓ односторонню та двосторонню.

У роботі служб зав'язків із громадськістю переважають формальна, інституційна та одностороння комунікації, проте іноді трапляються й інші види комунікації.

За особливостями виникнення систем кодування розрізняють:

- ✓ комунікацію на основі природних комунікативних систем, які історично склалися в процесі розвитку соціальної комунікації (природні мови, невербальна комунікація);

- ✓ комунікацію на основі штучних комунікативних систем, створених людьми свідомо для вирішення конкретних завдань (мова математики, хімії, нотна азбука, мови програмування, графіки, схеми тощо).

За формою комунікативних сигналів розрізняють:

- ✓ усну комунікацію;
- ✓ письмову комунікацію;
- ✓ змішану комунікацію.

За каналами передавання та сприйняття інформації розрізняють кілька форм комунікації:

- ✓ аудитивну (слухову) комунікацію;
- ✓ візуальну (зорову) комунікацію;
- ✓ аудитивно-візуальну комунікацію;
- ✓ тактильну комунікацію (за допомогою особливих каналів – люди з вадами зору читають пучками пальців).

За характером соціальних суб'єктів, які беруть участь у комунікації, розрізняють:

- ✓ автокомунікацію;
- ✓ міжособистісну;
- ✓ групову комунікацію;
- ✓ масову комунікацію.

Автокомунікація – це форма комунікації, замкнена на одному суб'єкті, який є і творцем, і отримувачем повідомлення. Комунікатор є в цьому випадку одночасно і реципієнтом (адресатом).

Автокомунікація супроводжує будь-яку людську діяльність. Вона може відбуватися в різній формі – *монолог* (внутрішній чи озвучений – деякі люди розмовляють самі з собою), щоденник, якісь записи, не призначені для інших. Існує думка, що суб'єктом автокомунікації може бути не тільки окрема людина, а й група (під час колективних обрядів). Оскільки автокомунікація супроводжує майже всі види діяльності, вона присутня й у діяльності спеціаліста з паблік рилейшнз.

3. МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЇ



Авторитарна модель – заснована на максимальному обмеженні свободи інформації та жорсткому адміністративно-управлінському контролю за діяльністю ЗМІ.

Двостороння асиметрична модель – модель, при якій включається зворотний зв'язок, зберігаючи при цьому владу комунікатора, що і створює певну асиметрію. Запропонована Дж. Груінгом і Т. Хантом

Двостороння симетрична модель – це симетрія досягається збалансованістю відносин між одержувачем і відправником повідомлень. Виникла в 60-70-і рр. XX ст., описана Дж. Груінгом і Т. Хантом

Модель Аристотеля – три компоненти процесу комунікації: *ОРАТОР* – *МОВА* – *АУДИТОРІЯ*. У сучасному варіанті вона виглядає так: *КОМУНІКАТОР* – *ПОВІДОМЛЕННЯ* – *КОМУНІКАНТ*. Модель універсальна – вона відображає комунікативний акт як в усній, так і в письмовій формах.

Модель Лассуелла, відповідно до якої маємо таку структуру комунікації:

- **суб'єкт** управління, той, хто висуває будь-які ідеї, створює інформацію;
- **зміст** переданих повідомлень;
- **засоби та канали**, за допомогою яких передаються повідомлення;
- **аудиторії** (масова, спеціалізована), якій надсилається інформація;
- **результат** («ефект») комунікаційного впливу.

4. СТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙ

Щоб глибше зрозуміти сучасну концепцію комунікації, потрібно чітко уявити основні структурні елементи. Детальне трактування структури комунікаційного процесу в найбільш повному вигляді запропонована американським дослідником Г. Лассвела, який створив базову модель структури комунікацій (1948). У розробленій дослідником схемі руху інформації виокремлюються основні елементи, які так чи інакше проявляються у всіх управлінських ситуаціях, тобто мають універсальний характер.

Найважливішими складниками цього процесу зазвичай вказуються такі його головні *компоненти*:



1. **Відправник** – суб'єкт управління, той, хто висуває будь-які ідеї, створює інформацію. Починаючи процес руху інформації, відправник виділяє з сукупності наявних відомостей ту інформацію, яка становитиме зміст передачі в силу своєї особливої значущості. Він враховує, що поширювана інформація може істотно підвищити задоволеність працівників компанією і стимулювати продуктивність праці. Керівник також розуміє, що поінформованість у справах компанії підсилює довіру до керівництва й, навпаки, приховування інформації, замовчування її веде до появи чуток і дестабілізує роботу в колективі. Дуже важливо також правильно визначити форму кодування інформації, наприклад, вирішити питання про те, чи буде інформація передаватися в усній або письмовій формі, у вигляді інструктивного листа або наказу; вибрати канал зв'язку: телефон, телеграф, електронну пошту, загальні збори, індивідуальну бесіду або інший канал. Причому, як ініціатор передачі інформації, відправник повинен за можливості передбачити всі умови її подальшого руху, від яких залежить очікуваний ефект: отримання інформації адресатом, її правильне розуміння та адекватна реакція одержувача на зміст повідомлення.

2. Інформаційне повідомлення, що відправляється керівником, повинно відповідати деяким обов'язковим вимогам. Так, передана інформація, закодована у формі слів, цифр, малюнків, інших символів, повинна бути чітко структурована, розділена на модулі, блоки; «перекладена» мовою, що відповідає культурі одержувача. Недотримання цих вимог може призвести до значного зниження ефективності переданої інформації через нерозуміння одержувачем її сенсу. Як показує практика, ефективність ділового повідомлення значною мірою залежить від правильного структурування його змісту: воно повинно перш за все роз'яснювати, яким інтересам працівників підприємства воно відповідає, містити основні положення, що складають його суть, а також вказувати на ті труднощі та проблеми, які можуть виникнути при його виконанні; завершення повідомлення повинно закликати до конкретних дій.

3. Канал або засіб передавання інформації, фізичний шлях її руху – ще один важливий компонент процесу ділової комунікації. Розрізняють такі канали зв'язку: *мовний* канал (особиста бесіда зі співробітником, загальні збори), передавання інформації в *письмовій* формі (інструкції, накази), *електронні засоби зв'язку* (електронна пошта, відеоконференції, сайти компанії в інтернеті).

Канали можуть поділятися на **формальні** (розпорядження й накази, корпоративна радіомережа, періодичні видання тощо) і **неформальні**, що циркулюють на основі горизонтальних зв'язків між співробітниками.

Вибір того чи того каналу повинен відповідати змісту переданої інформації. Так, якщо необхідно проінформувати всіх співробітників про нововведення в компанії, то доцільно зробити це на загальних зборах, а не викладати суть справи кожному співробітнику окремо. При проведенні загальних зборів керівнику вищого рангу бажано прийти на збори заздалегідь, поспілкуватися з колективом, що зазвичай надихає і згуртовує людей, намагатися залучити учасників зборів у конструктивний діалог, не перетворюючи збори на монолог однієї особи.

Ще одним поширеним способом здійснення комунікацій між співробітниками є так звана скринька пропозицій. Але і цей метод стає неефективним, якщо пропозиції, що надходять від працівників, залишаються без відповіді. Нерідко це відбувається через те, що повідомлень надходить дуже багато і відповісти на всі не є можливим. Іноді керівники підприємства ставляться до самої ідеї такої скриньки формально і не обтяжують себе відповідями. Щоб вказаний метод був ефективним, слід налагодити групові (командні) пропозиції, що значно спростить процедуру.

У різній сукупності каналів зв'язку іноді виокремлюють такі види:

- ✓ канали, які передбачають безпосередню фізичну присутність учасників;
- ✓ канали, що виражаються в опосередкованому, але активному зв'язку за допомогою телефону, електронної пошти;
- ✓ особисті, але дистанційні канали спілкування за допомогою записок, листів;
- ✓ безособові, дистанційні канали у вигляді розпоряджень, наказів, інструкцій тощо.

Якщо перші два із зазначених каналів підходять для багатозначних, нестандартних, важких повідомлень, то останні два види інформації відповідають рутинним, чітким, простим повідомленням.

Ефективний керівник повинен вміти використовувати різноманітні канали інформації, враховуючи при цьому особливості конкретної ситуації.

4. **Одержувач інформації** – це особа або організація, яким адресовано повідомлення, вони аналізують і декодують його. Інтерпретація повідомлення одержувачем не завжди буває успішною. Проведені дослідження показали, що особливо погано засвоюється вертикальна інформація: за схемою «зверху вниз» засвоюється тільки на 20%, за схемою «знизу вгору» ще гірше – лише на 10%. Значно краща ситуація з горизонтальною інформацією: тут засвоєння досягає 90%.

Неякісне сприйняття обумовлено несхожістю мови, культури учасників

комунікації, відмінностями в інтересах відправника й одержувача.

5. **Результат, ефект** комунікаційного впливу виражається в зміні свідомості одержувача інформації і його поведінки, наприклад, у підвищенні рівня трудової дисципліни, збільшенні товарообігу, успішній рекламі, зростанню довіри до компанії. Цьому сприяють своєчасні й регулярні комунікації, залучення колег до вирішення проблемних ситуацій, з'ясування їхніх думок.

6. **Зворотний зв'язок** – це оперативна реакція на отриману з різних каналів зв'язку інформації, яка надсилається назад до відправника і свідчить про міру розуміння повідомлення і згоди з ним. Зворотний зв'язок дозволяє керівнику не тільки дізнатися результат акту комунікації, а й скорегувати наступне повідомлення для досягнення більшого ефекту. Зворотний зв'язок може бути позитивним або негативним. **Позитивний** зворотний зв'язок свідчить про те, що мета відправленого повідомлення досягнута. Зміст повідомлення зрозуміли та реалізували. **Негативний** зворотний зв'язок свідчить про протилежну ситуацію. Налагодження в організації позитивного зворотного зв'язку – дуже складне завдання. Особливо це стосується вертикальних, владних комунікацій, коли одержувач відчуває напругу перед можливими санкціями і навмисно відправляє по каналах зворотного зв'язку перекручену інформацію.

7. **Бар'єри комунікації** – це певні перешкоди, які заважають контакту між комунікатором і комунікантом, адекватному прийманню, розумінню та засвоєнню повідомлення в процесі комунікації. Вони бувають різними. Фахівець повинен знати сутність і специфіку кожного з них, враховувати їхню наявність у різних ситуаціях здійснення комунікації, уміти їх уникати або долати.

Бар'єри комунікації	Характеристика бар'єру комунікації
Технічні	Перешкоди, що виникають у засобах та каналах комунікації (пошкодження комп'ютера, телефону, погане зображення телевізора тощо).
Психофізіологічні	Перешкоди, пов'язані з обмеженими можливостями людини (поганий зір, слух, збуджені нервові реакції тощо) або іншими особливостями, які заважають сприйняттю мовно-інформаційних сигналів.
Семантичні	Незбіг кодів комунікатора та реципієнта (різна мова, різне розуміння термінів, різне трактування знаків тощо).
Психологічні	Негативні установки між суб'єктами комунікації один до одного, особистісні риси реципієнта, (низький рівень інтелектуальних здібностей, неадекватна самооцінка).
Соціальні	Належність суб'єктів комунікації до різних соціальних груп, обмежений доступ до інформації та можливостей її використання.
Культурні	Розбіжності в культурних традиціях, цінностях, в оцінках різних форм комунікації, способах реакції на інформацію тощо

Отже, розглянута структура комунікацій демонструє, що їх можна оцінювати як ряд етапів, послідовно здійснюваних учасниками цього процесу. Сукупність етапів показує, що *комунікація – це процес обміну інформацією між двома й більше суб'єктами з метою забезпечення найбільш успішного приймання й розуміння інформації, що є предметом обміну.*

Однак розглянутий підхід має і свої слабкості. Він вивчає тільки гранично прості, тільки парні, а не мережеві комунікаційні зв'язки; вивчаються тільки лінійні комунікації – від джерела до одержувача. Тим часом новий досвід вивчення процесів комунікації в професійному колективі показує, що в дійсності комунікації – це складні мережі, що переплітаються між собою, а не просте спілкування відправника й одержувача.

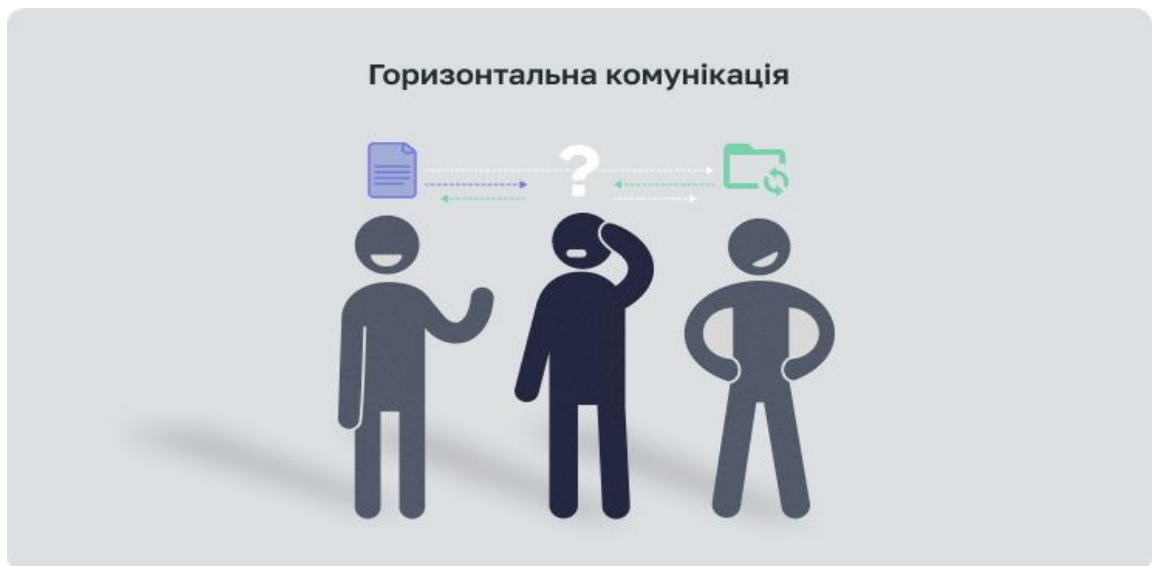
5.ТИПИ КОМУНІКАЦІЙ

В одному професійному колективі можуть використовуватися різні типи комунікації залежно від кількості співробітників, складу команд, поточних проєктів та інших обставин. При цьому кожен тип комунікації втілюватиме свою важливу частину комунікації в організації. Отже, корисно знати різні види комунікації та їх характеристики.

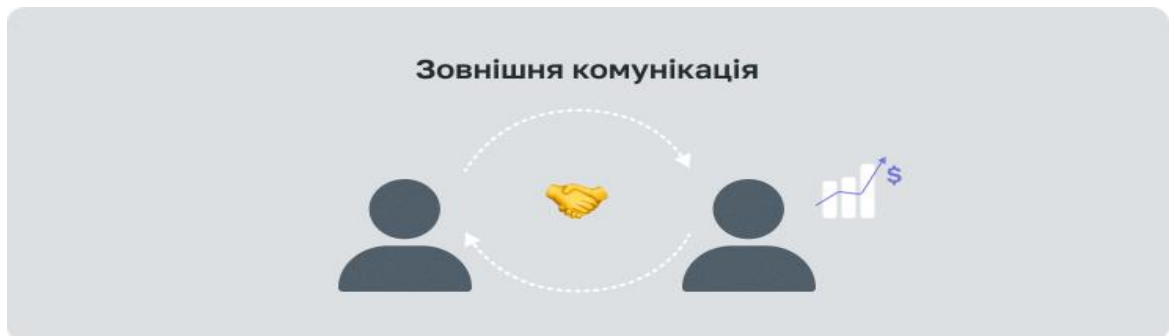
Вертикальна комунікація – спілкування між керівництвом та підлеглими. Комунікативний процес може рухатись як зверху вниз (наприклад, при постановці завдань), так і знизу вгору (наприклад, при звітах підлеглого керівництву).



Горизонтальна комунікація – спілкування між співробітниками на одному рівні. Цей тип комунікації обов'язковий для співробітництва, координації дій, а також синхронізації робочих процесів між різними командами.



Зовнішня комунікація – спілкування з партнерами, колегами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами.



Діагональна комунікація – тип комунікації, у якому співробітники різних відділів та рівнів ієрархії можуть спілкуватися між собою безпосередньо, без необхідності залучати керівників чи інші «опосередковані» ланки.



У межах певного колективу теж існують певні конфігурації *взаємопов'язаних інформаційних мереж*.

1. Круглий стіл – *внутрішньогрупова* інформаційна мережа цього типу відрізняється високим ступенем децентралізації, роллю лідера, подібної ролі всіх членів групи. При такій схемі організації мережі інформація циркулює по колу, і кожен член групи здатний вплинути на весь хід комунікаційного процесу. Роль лідера полягає лише в регулюванні цього кругового руху і запобіганні його дезорганізації, моментів хаотичності. Мережа такого типу виявила свою ефективність особливо при виконанні групових завдань творчого характеру, сприяючи дотриманню формальної рівності, демократизму у взаєминах між членами групи й лідером. Як показали дослідження, при такій організації руху інформаційних потоків за схемою «круглий стіл» різко знижується можливість виникнення деструктивних конфліктів.

2. Штурвал – відрізняється від «круглого столу» своєю сильною централізацією. Тут лідер знаходиться в центрі, до нього сходяться всі інформаційні потоки. Зазначена конфігурація мережі не передбачає спілкування членів групи між собою. Ця мета відповідає умовам виконання групою досить простих завдань, спрямовуючи відповідну інформацію тільки лідерові. Ця схема може мати велику кількість помилок через відсутність будь-якої додаткової інформації збоку. Кількість помилок особливо зростає при збільшенні чисельності членів групи, коли в лідера виникає інформаційне перевантаження, що призводить до неякісного виконання роботи. Така комунікація передбачає високий ступінь концентрації влади в руках лідера й слабке включення рядових членів у процес прийняття рішень. Зазначена конфігурація руху інформації здійснюється при недемократичному, авторитарному стилі керівництва.

3. Ланцюг – такий варіант організації інформаційної мережі, яка відрізняється від варіанту «штурвал» слабкою централізацією. Така мережа використовується при необхідності виконання великої кількості послідовних операцій, наприклад, у конвеєрному виробництві. Тут лідер фіксує лише кінцевий результат виробництва. Чим довше ланцюг, кількість складових його

ланок у вигляді, наприклад, окремих робочих місць у конвеєрі, тим зростає вірогідність допущених помилок. Лідер, що знаходиться в кінці ланцюга, фактично не може здійснити контроль на всіх його ділянках. Тому така мережа може бути застосована тільки в разі, якщо члени групи самі зацікавлені в якісному виконанні завдань і контролюють діяльність своїх найближчих сусідів.

4. Ланцюг зі сторожем організовується для подолання недоліків попередньої схеми. Тут попередня схема доповнюється шляхом включення в неї так званих сторожів, завданням яких є попередня обробка інформації для лідерів шляхом її збору на розгалуженнях мережі. Від «сторожів», що займають в організації посади начальників відділів, помічників лідера у тих чи інших напрямках роботи надходить уже узагальнена інформація, запобігаючи тим самим інформаційного перевантаження лідера. Правда, істотний недолік такої організації мереж полягає в можливості концентрації великої інформаційної влади у сторожів, що призводить часом до спотворення ними інформації в своїх інтересах. Так, навіть секретар керівника, користуючись своєю відносно невеликою владою, може дозувати інформацію, знижуючи можливості управління в керівника.

5. «Павутиння» – це така мережа, яка характеризується великою кількістю безладних інформаційних зв'язків, хаотичним контролем і складнощами при передаванні інформації. При організації руху інформації методом «павутини» для отримання необхідної інформації в зазначений момент працівник повинен переговорити з усіма, з кожним членом групи. Керівна роль лідера тут зведена до мінімуму. Така мережа визнається неефективною для організації. Однак у дружній компанії вона буде цілком доречна.

Але якою б не була організована інформаційна мережа, вона реалізується тільки завдяки зусиллям працівників компанії – як керівників, так і виконавців. Звичайно, кожен зі співробітників грає в інформаційній мережі **різну роль**, оскільки позиції членів групи в комунікаційних мережах

неоднакові. Одні з них створюють інформацію, інші її переробляють стосовно різних інформаційних каналів, треті лише сприймають інформацію. Отже, кожен член групи, підрозділи організації виконують свою інформаційну роль. Аналіз цих ролей допомагає зрозуміти, у яких вузлах інформаційної мережі порушений зв'язок, які посади (ролі) слід запровадити, у яких вузлах перетину великих інформаційних потоків слід додатково встановити "сторожів", щоб усунути дефекти системи комунікації.

Зрозуміло що центральну роль в організації потоків інформації виконують керівники організації. Разом з тим і інші співробітники виконують ті чи інші специфічні інформаційні ролі. Найбільш чітко виокремлюються працівники організацій, які виконують в інформаційних мережах такі ***ролі***:



✓ **«Сторож»** – співробітник, що посідає таке місце в структурі комунікацій, яке дозволяє йому регулювати потоки повідомлень, що йдуть із певного каналу інформації. Сторож виконує завдання запобігання інформаційних перевантажень керівника, проводить потрібну для керівництва політику.

✓ **Лідер** інформаційних повідомлень – особа, здатна надавати досить помітний вплив на думки і поведінку членів групи; істотно впливає на прийняття рішень.

✓ **Космополіт** – співробітник, який має більш міцні й різноманітні зв'язки поза організацією, ніж інші її члени; це індивід, здатний вирішувати

завдання з налагодження зв'язків із зовнішнім середовищем й отримання потрібної для групи інформації.

Системний аналіз передбачає вивчення не тільки структури мереж і комунікаційних ролей членів організації, а й дослідження **змісту інформаційних повідомлень** і ступеня їхнього впливу на різні структурні одиниці організації. За своїм значенням для діяльності організації виокремлюють такі **компоненти змісту інформації**, що циркулює в комунікаційних мережах.

1. Компонент, націлений на здійснення **владних повноважень**, здійснюваних керівництвом компанії за допомогою наказів, розпоряджень і звітів про їхнє виконання. Ця інформація зазвичай має вертикальну спрямованість і рухається від верхніх структурних підрозділів до нижніх.

2. Мережа взаємного **обміну інформацією** призначена для обміну повідомленнями про стан справ на підприємстві, досягнення та проблеми його окремих підрозділів, про технічні та наукові новини в професійній сфері, про кадрові переміщення всередині організації та за її межами. Повідомлення цього роду можуть поширюватися як по вертикалі (вгору і вниз), так і по горизонталі, тим самим істотно відрізняючись від спрямованості інформації владного типу.

3. **Експертна мережа**, що аналізує стан справ у спеціалізованих підрозділах організації, що забезпечує узагальнення й поширення спеціалізованого досвіду, знань, які так чи інакше можуть сприяти виконанню основних цілей організації в цілому.

Отже, правильно обрані, налаштовані та застосовані типи комунікації в компанії **підвищують швидкість та ефективність** обміну інформацією, покращують зв'язок між різними відділами та рівень залучення співробітників. А також сприяють інноваціям та розвитку колективу, компанії загалом.

6. ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ

Із погляду сучасної науки, суспільство, певні його групи, організації, як

і природа, становлять суперечливу єдність стабільності й нестабільності, спокою і руху. Тому будь-який соціальний аналіз передбачає розгляд суспільства, будь-яких складників його груп не тільки *в статичі*, з точки зору складників їхніх стійких структур, але й у *динаміці*, – з точки зору їхнього функціонування, зміни.

Під *функціонуванням* мається на увазі більш-менш стійка робота живого організму, машини, організації, її структур, зокрема комунікаційних. Функціонування – це зовнішній прояв властивостей якого-небудь об'єкта, виконання ним будь-якої діяльності, ролі, призначення.

Не тільки існування в організації комунікаційних структур, більш-менш відповідних своїм цілям, але і їхня чітка дія, функціонування сприяють вирішенню багатьох організаційних проблем. Зокрема, до категорії проблем функціонування належить вирішення завдання підвищення узгодженості дій окремих структурних одиниць в організації на основі подання підрозділам чітких цільових вказівок і робочої інформації.

Однак створення таких функційних інформаційних мереж пов'язане з низкою труднощів, які можна поділити на дві групи проблем:

- 1) пов'язані з оптимізацією взаємодії основних структур системи комунікацій;
- 2) виникають у процесі міжособистісної взаємодії.

Головна проблема *взаємодії між елементами системи* полягає в усуненні нечіткості, невизначеності, незадоволеності у взаєминах між окремими комунікаційними структурами організації. Це може породжуватися, наприклад, невідповідністю керівних директив у сформованій конкретній ситуації, недоступністю розуміння підлеглими сенсу вказівок, що надходять зверху, або невідповідністю змісту наступних повідомлень тим, що надійшли раніше тощо. В умовах такого хаотичного руху інформації можуть виникати й посилюватися такі *бар'єри*, що перешкоджають нормальному функціонуванню інформаційної системи.

Спотворення повідомлень – це явище, що полягає в засміченні мереж

неадекватною інформацією, яка не відповідає реальності. Подібна інформація неминуче призводить до уповільнення темпів роботи в організації, оскільки виконавець не може зрозуміти, що і як йому слід робити.

У зв'язку з цим доречно згадати відому максиму, яка говорить, що дурість людини безмежна, в той час як можливості людського розуму обмежені.

Варто зазначити, що форм спотворення інформації існує чимало.

Пригадаємо лише найбільш поширені типи таких спотворень: **ненавмисні** спотворення, що виникають через брак інформації, неясність ситуації; **навмисне**, свідоме перекручування інформації, яка нерідко розпізнається виконавцем як помилкова й викликає з його боку опір в тій чи іншій формі. Існує ще один вид спотворення, який називають **«фільтрацією інформації»**, – у цьому випадку відсікається непотрібна, з точки зору відправника, частина інформації, що є перепорою для здійснення ефективних управлінських рішень; подібного виду спотворення часто виникають тоді, коли через страх покарання керівнику повідомляють тільки інформацію позитивного змісту і приховують найбільш гострі проблеми; така інформація може бути марною або навіть шкідливою.

Інформаційні перевантаження – ще один чинник, що перешкоджає нормальній роботі комунікаційних структур. Під впливом таких перевантажень члени організації, особливо керівники, змушені відсівати частину інформації, що надходить, яка представляється їм найменш важливою. У результаті може скластися ситуація, коли саме ця частина інформації користуватиметься попитом для забезпечення нормального функціонування організації.

Виникнення бар'єру інформаційного перевантаження часто пов'язане з відсутністю в організації працівників, які виконують для керівника роль «сторожів», що забезпечують з інформації, що надходить, виокремлення найбільш важливою її частини.

На функціонування інформаційних мереж можуть чинити негативний

вплив *і недоліки в структурі організації*. Найпоширеніший із них – це існування надмірного числа рівнів управління, що створює умови для спотворення і втрат інформації при русі її від одного рівня до іншого. Це стосується в першу чергу до висхідних потоків інформації, тобто до її руху від виконавців до керівників, у напрямку знизу вгору.

Ще одним структурним недоліком, що перешкоджає нормальному функціонуванню комунікацій, є *наявність конфліктів* між окремими співробітниками, підрозділами в організації. Підрозділи або окремі керівники та члени організації, що знаходяться в стані протистояння, можуть використовувати комунікаційні мережі в боротьбі з іншими підрозділами або співробітниками.

Перешкодою для успішного руху інформації може стати й надмірна *віддаленість одна від одної* окремих структурних одиниць організації. Це стосується перш за все каналів контролю і зворотного зв'язку, а також можливостей передачі друкованої інформації, що має великий обсяг. Часто виявляється проблематичною і можливість підтримки працівниками віддалених підрозділів зв'язку з центральними органами управління. У результаті в організації в цілому знижується рівень взаємодії.

Для зниження негативного впливу зазначених перешкод організація може використовувати такі *прийоми*:

- ✓ постійне регулювання інформаційних потоків, їхнє вдосконалення шляхом створення загальнодоступного банку даних, сортування одержуваної інформації, виявлення місць інформаційного перевантаження;
- ✓ здійснення постійного контролю за процесами обміну інформацією шляхом розробки планів-графіків, регулярних зустрічей із підлеглими для обговорення майбутніх змін в організації;
- ✓ організація надійної системи збору інформації від виконавців, створення додаткових каналів руху інформації в напрямку знизу вгору, можливість фільтрації інформації шляхом створення «скриньок для пропозицій», «гуртків якості» тощо;

- ✓ створення додаткових каналів інформації у вигляді інформаційних листків, дошок оголошень, місцевого радіо та телебачення. Усі ці засоби інформації повинні виключити необізнаність або нерозуміння співробітниками наказів та розпоряджень, що видаються;

- ✓ активне використання сучасних інформаційних технологій за допомогою впровадження сучасних персональних комп'ютерів на робочих місцях, електронної пошти, виходу в інтернет тощо. Можливе й використання комунікаційних мереж для працівників, функціонально взаємодіючих між собою в процесі роботи.

Усі ці заходи сприятимуть зняттю наявних бар'єрів між різними підрозділами, посадовими статусами, усунення труднощів у процесі комунікації та функціонування організації як єдиного організму.

Проблеми *міжособистісної взаємодії* в процесі комунікацій виникають через нерозуміння учасниками одне одного. Це пов'язано з такими причинами:

- ✓ інформаційне повідомлення, розпорядження або наказ написані незрозумілою мовою, містять недоступні для розуміння спеціальні терміни; ці проблеми найчастіше виникають при спілкуванні в багатонаціональному середовищі;

- ✓ інформацію, що не відповідає потребам та інтересам її адресата, останній може ігнорувати;

- ✓ сприйняттю заважають міжособистісні перешкоди невербального характеру: пози, жести, інтонації;

- ✓ неефективний зворотний зв'язок, який значною мірою забезпечується умінням слухати. Як засвідчили проведені дослідження, люди засвоюють з почутого тільки чверть інформації, що міститься в усному повідомленні.

Щоб зменшити негативні наслідки цих недоліків міжособистісного спілкування, потрібно враховувати такі рекомендації, вироблені практикою організаційної діяльності:

✓ ретельна попередня підготовка до передавання повідомлення в тій чи іншій формі, усній або письмовій, у вигляді бесіди або публічного виступу; у всіх цих випадках повідомлення повинно містити в собі основну ідею, мету, базуватися на перевірених фактах, чіткій логіці та закликати до конкретних дій;

✓ постійна увага не тільки до вербальної, а й до невербальної форми комунікації; зважити на те, що в живому спілкуванні ці дві форми завжди супроводжують одна одну. До речі, невербальна комунікація має велике значення для сприйняття мови. Для того щоб добре розуміти людей і самому бути зрозумілим, потрібно добре володіти невербальними засобами спілкування, тобто передавати, кодувати, висловлювати безсловесну інформацію і, разом з тим, сприймати, «читати» її, якщо вона використовується партнером;

✓ прояв відкритості, емпатії при спілкуванні й передаванні інформації (терміном «емпатія» в психології позначається здатність людини до розуміння внутрішнього світу іншої людини, вміння співпереживати);

✓ встановлення міцного зворотного зв'язку з партнером по спілкуванню, наприклад, за допомогою питань, що мають на меті з'ясувати ступінь засвоєння повідомлення одержувачем інформації; важливо створювати атмосферу довіри, доброзичливості, готовності обговорити проблеми, що виникають з урахуванням інтересів і потреб партнера.

Практичні завдання

Завдання 1. Сформулюйте та запишіть декілька визначень терміна «комунікація». Яке з них на Ваш погляд є більш вдалим/прийнятним? Чому?

Завдання 2. Укладіть глосарій (словник певних понять або термінів) із ділових комунікацій. Запишіть туди основні поняття опрацьованої теми.

Завдання 3. Доповніть перелік правил ефективної комунікації. За можливості сформулюйте рекомендації в жартівливому тоні.

– *Якщо Ви маєте рацію, будьте логічні. Якщо ні – намагайтеся збити опонента з пантелику.*

– Якщо сумніваєтеся у своїх словах, намагайтеся говорити переконливо.

– Якщо людина вас не розуміє, то це зовсім не означає, що вона дурніша за вас.

– Якщо з вами увесь час погоджуються, перевірте чи слухають вас.

Завдання 4. На фірмі «Авто» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А.Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О.Федорчук користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О.Федорчук, який не застосував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер А.Сурженко, котрий оперував професійною лексикою.

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера О.Федорчука над А.Сурженком.
5. Чи наявні невербальні перешкоди? Які ще чинники стали інформаційними перешкодами?

Тестові завдання

1. За особливостями каналів комунікації розрізняють такі форми комунікації

А безпосередню, технічно опосередковану, соціально опосередковану

Б вербальну комунікацію; невербальну комунікацію, синтетичну комунікацію, котра є сполученням вербальної та невербальної комунікації

В усну комунікацію, письмову комунікацію, змішану комунікацію
Г аудитивну (слухову), візуальну (зорову), аудитивно-візуальну,
тактильну

2. За особливостями кодування та декодування інформації розрізняють

А безпосередню, технічно опосередковану, соціально опосередковану
Б вербальну; невербальну, синтетичну
В усну, письмову, змішану
Г аудитивну (слухову), візуальну (зорову), аудитивно-візуальну,
тактильну

3. За формою комунікативних сигналів розрізняють

А безпосередню, технічно опосередковану, соціально опосередковану
Б вербальну; невербальну, синтетичну
В усну, письмову, змішану
Г аудитивну (слухову), візуальну (зорову), аудитивно-візуальну,
тактильну

4. За каналами передавання та сприйняття інформації розрізняють кілька форм комунікації

А безпосередню, технічно опосередковану, соціально опосередковану
Б вербальну; невербальну, синтетичну
В усну, письмову, змішану
Г аудитивну (слухову), візуальну (зорову), аудитивно-візуальну,
тактильну

5. Технічні перешкоди як бар'єри комунікації

А виникають у засобах та каналах комунікації (пошкодження комп'ютера, телефону, погане зображення телевізора тощо)

Б пов'язані з обмеженими можливостями людини, які заважають сприйняттю мовно-інформаційних сигналів

В це незбіг кодів комунікатора та реципієнта (різна мова, різне розуміння термінів, різне трактування знаків тощо)

Г це негативні установки суб'єктів комунікації одне до одного, особистісні риси реципієнта, (низький рівень інтелектуальних здібностей, неадекватна самооцінка)

6. Психофізіологічні перешкоди як бар'єри комунікації

А виникають у засобах та каналах комунікації (пошкодження комп'ютера, телефону, погане зображення телевізора тощо)

Б пов'язані з обмеженими можливостями людини, які заважають сприйняттю мовно-інформаційних сигналів

В це незбіг кодів комунікатора та реципієнта (різна мова, різне розуміння термінів, різне трактування знаків тощо)

Г це негативні установки суб'єктів комунікації одне до одного, особистісні риси реципієнта, (низький рівень інтелектуальних здібностей, неадекватна самооцінка)

7. Семантичні перешкоди як бар'єри комунікації

А виникають у засобах та каналах комунікації (пошкодження комп'ютера, телефону, погане зображення телевізора тощо)

Б пов'язані з обмеженими можливостями людини, які заважають сприйняттю мовно-інформаційних сигналів

В це незбіг кодів комунікатора та реципієнта (різна мова, різне розуміння термінів, різне трактування знаків тощо)

Г це негативні установки суб'єктів комунікації одне до одного, особистісні риси реципієнта, (низький рівень інтелектуальних здібностей, неадекватна самооцінка)

8. Психологічні перешкоди як бар'єри комунікації

А виникають у засобах та каналах комунікації (пошкодження комп'ютера, телефону, погане зображення телевізора тощо)

Б пов'язані з обмеженими можливостями людини, які заважають сприйняттю мовно-інформаційних сигналів

В це незбіг кодів комунікатора та реципієнта (різна мова, різне розуміння термінів, різне трактування знаків тощо)

Г це негативні установки суб'єктів комунікації одне до одного, особистісні риси реципієнта, (низький рівень інтелектуальних здібностей, неадекватна самооцінка)

9. Горизонтальна комунікація – це тип комунікації, при якому:

А спілкування між співробітниками відбувається на одному рівні

Б при якому співробітники різних відділів та рівнів ієрархії можуть спілкуватися між собою безпосередньо, без необхідності залучати керівників чи інші «опосередковані» ланки

В комунікативний процес може рухатися як зверху вниз (наприклад, при постановці завдань), так і знизу вгору (наприклад, при звітах підлеглого керівництву)

Г відбувається спілкування з партнерами, колегами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами

10. Діагональна комунікація – це такий тип комунікації, при якому:

А спілкування між співробітниками відбувається на одному рівні

Б при якому співробітники різних відділів та рівнів ієрархії можуть спілкуватися між собою безпосередньо, без необхідності залучати керівників чи інші «опосередковані» ланки

В комунікативний процес може рухатися як зверху вниз (наприклад, при постановці завдань), так і знизу вгору (наприклад, при звітах підлеглого керівництву)

Г відбувається спілкування з партнерами, колегами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами

Контрольні питання

1. З'ясуйте походження терміна «комунікація».
2. Визначте три сторони, які виокремлюють у процесі комунікації.
3. Схарактеризуйте сутність соціальних комунікацій.
4. Які три основні сторони спілкування ми виокремлюємо?
5. Схарактеризуйте основні моделі комунікації.

6. Назвіть основні компоненти структури комунікацій. Охарактеризуйте їх.
7. Схарактеризуйте основні типи комунікацій. Які інформаційні мережі в малих групах ви знаєте?
8. Які проблеми можуть виникнути в функціонуванні інформаційних мереж в колективі?

ТЕМА 2. КОМУНІКАТИВНА СТОРОНА ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ: ВЕРБАЛЬНА Й НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

План

1. Основні етапи ділового комунікативного процесу.
2. Вербальна ділова комунікація (уміння говорити, уміння слухати).
3. Класифікація та інтерпретація невербальних засобів комунікації.
4. Соціокультурні традиції як один із чинників формування процесу комунікацій.

Література

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ : ВЦ «Академія» 2004. 342 с.
2. Наваро Дж. Словник мови тіла. Секрети невербальної комунікації. Харків : Віват, 2024. 192 с.
3. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 291 с.
4. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : Вікар, 2006. 223 с.
5. Шевчук С.В., Клименко В.І. Українська мова (за професійним спрямуванням) : підручник. Київ : Алерта, 2022. 536 с.
6. Юр'єва О. Ю. Особливості невербальної передачі інформації у процесі. URL: <http://naub.org.ua/?p=270> (дата звернення: 17.03.2025).

1. ОСНОВНІ ЕТАПИ ДІЛОВОГО КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ

Комунікативна сторона ділової взаємодії – найважливіший об'єкт розгляду в курсі ділових комунікацій. Справжній фахівець повинен мати сформовану мовну, мовленнєву й комунікативну компетенції.

Мовна професійна компетенція – це сума систематизованих знань норм і правил літературної мови, за якими будуються правильні мовні конструкції та повідомлення за фахом.

Мовленнєва професійна компетенція – це система умінь і навичок використання знань під час фахового спілкування для передавання певної інформації.

Мовна компетенція виявляється у сформованих уміннях послуговування усною і писемною літературною мовою, багатством її виражальних засобів відповідно до літературних норм.

Комунікативна професійно орієнтована компетенція – це система знань, умінь і навичок, потрібних для ефективного спілкування, які передбачають володіння сумою знань про мову, вербальні й невербальні засоби спілкування, культуру, національну своєрідність суспільства й уміння застосовувати ці знання в процесі спілкування.

Будь-який процес комунікації складається з кількох етапів:



1. Ретельна підготовка до спілкування. Цей етап передбачає: складання плану майбутнього акту спілкування; збір матеріалів щодо предмету спілкування та їхня систематизація; умотивування аргументів на користь своєї позиції та контраргументів іншої сторони; обґрунтування свого варіанта рішення та передбачення реакції співрозмовника.

2. Встановлення контакту. На цьому етапі починається вивчення та оцінювання партнера. Основне завдання – спонукати співрозмовника до спілкування й створити якомога більше можливостей для ефективної комунікації. Контактний етап націлений на зняття комунікативних бар'єрів. Як засіб для зняття можливої напруги можна використовувати комплімент, жарт. Особливу роль грає усмішка, але вона повинна бути щира. На початку бесіди слід уникати вибачень, проявів ознак невпевненості. Неприпустимі будь-які прояви неповаги, зарозумілості, зневаги до співрозмовника. На початку спілкування важливо правильно назвати повне ім'я партнера й так саме звертатися до нього протягом бесіди. Не слід звертатися до співрозмовника зі слів: «я», «мені». Краще почати розмову словами: «ви», «вам», «ми» тощо. Контакт можна вважати встановленим, коли обидва партнери впевнені в обопільній участі в комунікації.

3.Орієнтація в ситуації. Етап пов'язаний насамперед із визначенням стратегічних і тактичних завдань комунікативного процесу. Тут важливо зацікавити партнера у вирішенні спільних проблем. Основні завдання етапу полягають у тому, щоб визначитися з метою та інтересами партнерів, у розподілі ролей, а також в обговоренні регламенту та тривалості розмови.

У процесі зазначеного етапу здійснюється попереднє інформування партнерів, яке має бути професійно грамотним, точним та позбавленим двозначності, недомовленості. Доцільно використовувати наочні засоби, фактичні відомості, документальні джерела.

4.Основний етап. Відбувається обговорення питання й пошук шляхів вирішення проблеми. Головним змістом основного етапу є досягнення мети спілкування. Тут досить важлива спрямованість на партнера, залучення його в

обговорення, вміння слухати, переконувати та розуміти позицію партнера. Для досягнення успіху важливо підкреслити єдність позицій, уникати категоричності суджень. Найбільш результативною вважається комунікація, яка відбувається в умовах вільного діалогу. При цьому важливими професійними якостями партнерів на зазначеному етапі виступає вміння говорити, слухати, ставити питання, аргументувати свої судження.

Важливими є й такі моменти:

- ✓ варто щиро прагнути до розуміння й поваги до думки співрозмовника, уникати критики, зверхності та негативних оцінювань; відкрито визнавати правоту партнера, якщо він має рацію;
- ✓ критикувати не особистість та якості співрозмовника, а його конкретне судження. У процесі критики потрібно підкреслювати своє шанобливе ставлення до партнера;
- ✓ враховувати потреби й інтереси співрозмовника;
- ✓ за можливості апелювати до репутації, досвіду і знань партнера (використовувати фрази: «як вам відомо ...», «маю з Вами погодитися, що ...», «ваш досвід у цьому питанні» тощо).

5. Прийняття рішення. Учасники спілкування повинні усвідомлювати факт досягнення мети зустрічі або переконатися в наявності причин, за якими це спілкування має бути припинено. Етап прийняття рішення настає в результаті реалізації певних стратегій: *співпраці, компромісу, конкуренції, поступок або уникнення*. Оптимальним у діловому спілкуванні є знаходження рішення, що задовольняє інтереси обох сторін. На фазі прийняття рішення досить важливою є спрямованість на партнера та його переконання в правильності прийнятого рішення. Тому повною мірою має бути виявленим вміння переконувати, яке має складну структуру. Воно *передбачає знання, емоції, вольові компоненти*. Категоричністю своїх суджень, навіть якщо вони і правильні, переконати іншого дуже складно, тут спрацьовують психологічні механізми захисту. Якщо хочете переконати людину, треба її зрозуміти, з'ясувати причини незгоди, залучити до спільного обговорення, щоб рішення

вийшло загальним.

6. Вихід із контакту. Ініціатива завершення розмови за статусної несиметричності співрозмовників має належати тому, хто її ініціював. Наприкінці спілкування треба підсумувати результати зустрічі, попрощатися й висловити надію на подальші взаємини і спільну діяльність. Мета професійного спілкування – регулювання ділових стосунків у виробничо-професійній діяльності через розв'язання професійних завдань.

Успіх професійного спілкування залежить від:

- ✓ мовця як особистості з індивідуальними ознаками;
- ✓ його знання сучасної української літературної мови як основи мови професійного спілкування;
- ✓ уміння ефективно застосовувати ці знання залежно від мети, ситуації спілкування.

Щоб правильно спілкуватися й досягти мети спілкування, комунікант має володіти комунікативною професійно орієнтованою компетенцією.

Комунікативна сторона ділової взаємодії здійснюється за допомогою **вербальних і невербальних** засобів комунікації.

2. ВЕРБАЛЬНА ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ (ВМІННЯ ГОВОРИТИ, ВМІННЯ СЛУХАТИ)

Комунікативна взаємодія людей відбувається переважно у вербальній (словесній) формі – у процесі мовного спілкування. Його особливість полягає в тому, що воно за формою і змістом воно спрямоване на іншу людину, залучене в комунікативний процес, є фактом комунікації. Вербальна комунікація може бути спрямована на окрему людину, певну групу (чи навіть не мати конкретного адресата), але в будь-якому разі вона має діалоговий характер і реалізується в постійних комунікативних актах.

У процесі спілкування мовлення виконує також інформативну функцію. Виокремлюють інформацію інструментальну, що стосується безпосередньо засобів розв'язання певного завдання, та експресивну, що торкається оцінок,

самооцінок, емоційних зв'язків між комунікантами (тобто цей вид інформації має соціально-емоційний характер).

Інструментальна інформація більше пов'язана з регуляцією власне діяльності. Стосовно експресивної інформації, то вона допомагає регулювати взаємодію між членами групи. Між цими двома видами інформації важко провести чітке розмежування, може йтися скоріше про перевагу одного з цих видів, що визначається конкретними умовами діяльності та взаємодії.

Мовлення є засобом емоційного впливу, що стимулює або гальмує дію певного учасника групи. Емоційно-позитивний вплив (заохочення) та емоційно-негативний вплив (покарання) регулюють спільні дії партнерів. Це сприяє кращому розумінню ситуативних цілей, що поліпшує ефективність групової діяльності. Без застосування комунікативних категорій «схвалення» та «несхвалення» неможлива ніяка координація спільної діяльності.

Акт вербальної комунікації – це діалог, що складається з виголошення певної інформації та вміння слухання. Вміння проголошувати, донести певну інформацію є предметом дослідження такої науки як риторика.

Уміння слухати

Ефективність ділової комунікації залежить не тільки від уміння говорити, а й від уміння слухати співрозмовника або оратора. Джеймс Борґ у своїй книзі «Мистецтво говорити» зазначає, що найкращими співрозмовниками є найкращі слухачі. Уміння слухати – запорука ефективної комунікації та необхідна умова правильного розуміння позиції партнера. У загальному плані слухання – це процес сприйняття, осмислення й розуміння ідей і думок партнера по комунікації. Це вміння зосередиться на мовленні співрозмовника або оратора, здатність визначати, розуміти з його повідомлення не тільки ідеї та думки, а й емоції мовця.

Види слухачів

Байдужий слухач

Не цікавиться тим, про що йдеться. Весь його вигляд говорить про те, що йому байдуже, про що говорить співрозмовник: згаслий погляд, маска смутку або, навпаки, блаженний вираз обличчя, викликаний власними роздумами.

Слухач-угодовець

Легко приймає ідеї, але так само легко від них відмовляється, насправді лише вдає, що згоден із промовою. Оскільки у тому, про що йдеться, він не має зиску, то слухач бажає якнайшвидше закінчити спілкування.

Конфліктний слухач

Демонструє конфліктну поведінку: може викрикувати з місця, ставити провокаційні запитання тощо. Конфліктне ставлення виявляється також у міміці та позі слухача.

Конструктивний слухач

Основна його установка – зрозуміти іншу думку. Він ставить питання, але не з метою «втопити» опонента, а для того, щоб з'ясувати деталі, знайти точки дотику або розбіжності, що сприяє створенню атмосфери довіри і взаєморозуміння.

Важливою умовою ефективного слухання є особиста зацікавленість в отриманні інформації від співрозмовника або оратора.

ВИДИ СЛУХАННЯ	
нерефлексивне (пасивне)	рефлексивне (активне)

1. **Нерефлексивне слухання** (уміння «правильно мовчати»)

характеризується мінімальним втручанням у мову співрозмовника при максимальній зосередженості на ній. Таке слухання особливо корисно в тому випадку, коли співрозмовник стурбований чимось, відчуває нагальну потребу негайно висловитися, хоче обговорити наболілі питання. Відповіді при нерефлексивному слуханні мають бути зведені до мінімуму, наприклад: *«продовжуйте», «так-так», «я Вас слухаю»* тощо.

2. **Рефлексивне слухання** полягає в умінні так організувати свою поведінку, щоб почути іншу людину і зрозуміти її. Тобто, коли ви «дали слово» співрозмовнику, ви залишаєтеся повністю присутнім і налаштованим сприймати його слова та емоції. Рефлексивне слухання передбачає активний зворотний зв'язок слухача з партнером по спілкуванню й розуміння змісту повідомлень. З'ясувати справжнє значення повідомлення допомагають різного роду відповіді й репліки з боку слухача. Наприклад: *«Що ви маєте на увазі?»*, *«Ймовірно, ви думаєте, що ...»*, *«Як я вас зрозумів ...»*, *«Чи можемо ми сказати, що ...»* тощо.

Складники вміння слухати

Рекомендується дотримуватися цілої низки правил, пов'язаних із ефективним слуханням. Зосередимося на таких:

✓ Дайте зрозуміти співрозмовнику, що ***вас цікавлять його думки***, що його думка важлива для вас, що ви довіряєте йому.

✓ ***Не спиняйте й не перебивайте співрозмовника***, вислухайте його до кінця. Може бути, що найцікавіша та найнеобхідніша інформація міститься саме в заключній частині виступу вашого партнера.

✓ ***Слухайте активно, ставте уточнювальні питання***, якщо вам щось незрозуміло або ви не впевнені, чи правильно зрозуміли співрозмовника. Але, поставивши запитання, дочекайтеся відповіді та не впадінуйте тим, хто, поставивши запитання, сам же на нього й відповідає.

✓ ***Застосовуйте прийоми активного слухання – парафраз***. Ми чуємо фразу співрозмовника і, відштовхуючись від неї, будуємо парафраз, що складається з двох частин. Перша частина – вступні слова: *«Чи правильно я*

вас розумію...», «Отже, ви мали на увазі...» та інше. Друга частина – інтерпретація фрази, сказаної опонентом. Наприклад:

Опонент: «Ми не можемо з вами співпрацювати».

Варіанти парафраз: «Чи правильно я розумію, що ви вже вибрали собі іншого постачальника?», «Я так розумію, що цього року ви вичерпали бюджет і нам варто повернутися до розмови через пів року?», «Тобто я вас не переконав?»

✓ ***Встановіть вербальний зворотний зв'язок.*** «Так-так», «Зрозуміло», «Звичайно» тощо – все це вербальна реакція, яка підтверджує, що ми слухаємо нашого співрозмовника. Вона набуває особливого значення при спілкуванні під час телефонної розмови.

✓ ***Не дивіться на годинник, слухаючи співрозмовника.*** Цей жест може бути інтерпретований як відсутність інтересу та бажання якнайшвидше завершити розмову.

✓ ***Не поспішайте спростовувати нову для вас інформацію.*** Якщо ви почули від співрозмовника те, що не відповідає вашим переконанням або відмінне від ваших уявлень, не варто відразу заперечувати, відстоюючи свої погляди. Краще просто запитайте: «Звідки у Вас такі відомості?», «Чому Ви так вважаєте?» тощо.

✓ ***Отримайте підтвердження того, що ви правильно зрозуміли сказане.*** Із цією метою запитайте у співрозмовника: «Ви вважаєте, що ...», «Чи правильно я Вас зрозумів, що ...» тощо.

✓ ***Прийміть відповідну позу.*** Не розвалюйтеся на стільці, сидіть прямо, нахиліться злегка вперед. Нахил вперед свідчить про зацікавленість людини.

✓ ***Поверніться обличчям до співрозмовника і розверніться корпусом до нього.*** Розмовляти зі співрозмовником, повернувшись до нього боком або спиною, а обличчям до комп'ютера, - непристойно.

✓ ***Підтримуйте візуальний контакт.*** Якщо ви уважно слухаєте співрозмовника, але при цьому дивитися кудись, але тільки не на нього, він

зробить висновок, що вам нецікаво.

✓ ***Кивайте*** – це дуже ефективний спосіб показати співрозмовнику, що ви його слухаєте і розумієте. Але не потрібно кивати занадто часто, бо в цьому разі можна зробити висновок, що ваше терпіння уривається, й тому час завершувати розмову.

Комунікативні бар'єри при слуханні

Уміння слухати передбачає знання комунікативних бар'єрів, які виникають у процесі слухання і сприяють їх подоланню. До комунікативних бар'єрів, що заважають ефективній комунікації, відносяться найрізноманітніші труднощі та перешкоди сприйняття мови спікера: відволікання уваги; висока швидкість розумової діяльності (ми думаємо швидше, ніж говоримо); антипатія до чужих думок; вибірковість уваги; потреба в репліці.

У науково-популярній літературі виокремлюють такі бар'єри, що заважають ефективному слуханню:

- ✓ ***Труднощі в збереженні уваги протягом довгого часу слухання.***
- ✓ ***Установки й переконання.*** У всіх дорослих є деякі стереотипи, усталені погляди й переконання. Більшість людей має вроджену здатність викривлювати інформацію так, щоб вона відповідала їхнім уявленням про світ. Цей процес називається «вибірковим сприйняттям» та може супроводжувати слухання.
- ✓ ***Ставлення оратора до людини.***
- ✓ ***Налаштування на тему як на важку,*** ставить підсвідомий бар'єр у слухача.
- ✓ ***Налаштування на тему як не нову.***
- ✓ ***Оцінювання зовнішнього вигляду співрозмовника.*** Упереджене ставлення до повідомлення через те, що не подобається зовнішній вигляд співрозмовника, його одяг, манери, голос.
- ✓ ***Відволікання уваги.*** Це відбувається завжди і мимовільно, думки «йдуть» в сторону. Це може відбуватися через невирішені проблем, власні турботи; побачене чи почуте; планування свого виступу.

- ✓ **Відсутність терпіння:** бажання швидше висловити свої власні, думки, які, на наш погляд, є досить дотепними.
- ✓ **Лінощі мислення:** не хочеться обтяжувати себе увагою до чужих думок, особливо, якщо людину турбують свої проблеми.
- ✓ **Відсутність інтересу:** зміст промови досить складний для сприйняття, або думка не нова тощо.
- ✓ **Негативне налаштування проти мовця** («Що нового може повідомити мені ця людина ...»).
- ✓ **Поспішні висновки:** прослухавши лише початок промови, слухач відразу виносить категоричне судження («Ну, це мені вже давно знайоме ...»).
- ✓ **Негативний емоційний стан:** неврівноваженість, збудженість, роздратованість тощо.
- ✓ **Обдумування свого виступу або відповіді.**

Уміння слухати – неодмінна складова культури спілкування. Якщо ви виявляєте увагу до думок та почуттів того, з ким спілкуєтеся, якщо щиро поважаєте думку свого співрозмовника, можете бути впевнені в тому, що людям приємно з вами спілкуватися. І звичайно, вміння слухати – є запорукою вашого успіху в бізнесі та будь-якій життєвій ситуації.

3.КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ НЕВЕРБАЛЬНИХ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЇ

Уміння передавати й отримувати інформацію невербальним шляхом – корисна навичка для ділової людини. Уміння розпізнавати мову тіла опонента може значно допомогти в переговорах, але і в той же час їхня неправильна інтерпретація може значно нашкодити.

Невербальна комунікація відбувається, як правило, не усвідомлено, мимовільно. Здебільшого люди контролюють своє мовлення, але на підставі аналізу їх міміки, жестів, інтонації можна оцінити правильність, щирість мовної інформації.

Невербальний блок комунікації – це ті фактори, які присутні в

спілкуванні, але безпосередньо не пов'язані з текстами. Знаками невербального спілкування є *жести, пози, міміка, мова простору, мова одягу та кольорів тощо*.

Деякі дослідники стверджують: частка невербальних сигналів у міжособистісному спілкуванні становить 60–80 %. Існують різні типології невербальних засобів спілкування, оскільки їх утворюють і сприймають різні сенсорні системи: зір, слух, тактильні відчуття, смак, нюх, а також ураховується момент, коли відбувається спілкування. Австралійський спеціаліст із мови рухів тіла А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, зате за допомогою звукових засобів (враховуючи тон голосу, інтонацію тощо) – 38 %, міміки, жестів, пози – 55 %.

Класифікація невербальних засобів спілкування за Ф. С. Бацевичем

Акустичні невербальні засоби спілкування

ЕКСТРАЛІНГВІСТИКА

- пауза
- зітхання
- сміх
- плач
- покашлювання

ПРОСОДИКА

- темп мовлення
- тембр
- тон
- висота гучності
- манера мовлення
- спосіб артикуляції

Оптичні невербальні засоби спілкування

Кінесика

- рухи - постави тіла
- міміка - контакт очима
- жести - хода

Проксеміка

- відстань між мовцями
- дистанція, вплив території
- просторове розміщення співрозмовників

Графеміка

- почерк
- специфіка розміщення розділових знаків
- символіка, скорочення

Зовнішній вигляд

- одяг та його стиль, зачіска
- прикраси
- предмети особистого вжитку

Такесика

- потиск рук, поцілунки
- дотики, поглажування
- поплескування

Ольфакторна система

- запах тіла
- запах косметики

Хронеміка

- час очікування початку спілкування
- час проведений разом у спілкуванні
- час, протягом якого триває повідомлення мовця
- час хезитації (паузи для обмірковування)

Просодика та екстралінгвістика становлять невербальні засоби, що стосуються *голосу та його вокалізацій*: інтонація, гучність, темп, тембр, тональність, а також вкраплення в голос – сміх, плач, покашлювання, дикція тощо.

Кінесика, або оптико-кінетична система, стосується жестів, міміки й пантоміміки, рухів тіла, а також поглядів очей.

Міміка – це експресивно-виразні рухи різних частин обличчя людини (особливо очей, рота), які можуть передавати її психологічний стан у певний момент часу.

Пантоміміка – це система виразних рухів людини, за допомогою яких вона демонструє іншим людям свій внутрішній психофізіологічний стан або показує своє особисте ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї.

Поза має комунікативний сенс і репрезентує не тільки душевний стан людини, але й її наміри, налаштованість на розмову. Поза – це мимовільна або зумисна постава тіла, яку приймає людина. Virізняють «закриті» й «відкриті» пози. Відомо, що людина, зацікавлена в спілкуванні, буде орієнтуватися на співрозмовника, нахилитиметься в його сторону, повернеться до нього всім тілом, а якщо не хоче його слухати – то відійде назад, стоятиме напівобернувшись. Людина, яка хоче заявити про себе, буде стояти прямо і вся буде напружена, якщо не потрібно підкреслювати свій статус – займе спокійну невимушену позу.

Жести – це виражальні рухи рук, що передають внутрішній стан людини.

За функціональним призначенням і природою virізняють такі їх види:

1. Ритмічні жести дублюють інтонацію, виокремлюють певні частини висловлювання, підкреслюють логічний наголос, сповільнення чи прискорення темпу мовлення.

2. Емоційні жести передають найрізноманітніші відтінки почуттів: подив, радість, захоплення, ненависть, роздратування, розчарування.

3. Вказівні жести виконують функцію виділення якогось предмета серед однорідних. З цією метою послуговуються рухами пальців, кисті, цілої руки.

4. Зображувальними жестами відтворюють предмети, тварин, інших людей (їхню форму, рухи, розміри). Ними користуються в тих випадках, коли не вистачає слів чи необхідно підсилити враження і вплинути на слухача наочно.

5. Жести-символи інформують про певні дії, властивості, наміри тощо. Такі жести не мають нічого спільного з діями, про які вони сигналізують. Наприклад, піднесена рука з випрямленими пальцями – «прошу слова». До жестів-символів належать умовні жести вітання, прощання, заклик до мовлення, передчуття приємного.

Хода – це стиль пересування людини (ритм, динаміка кроку, амплітуда перенесення тіла при русі). За ходою можна судити про самопочуття людини, його характер, вік. Наприклад, «важка» хода характерна для людей, що перебувають у гніві, «легка» – відчують радість, піднесення. Люди, зайняті вирішенням проблем, часто ходять у позі «мислителя» (голова опущена, руки зчеплені за спиною, хода повільна). Для створення привабливого зовнішнього вигляду найбільш відповідна хода впевненої людини, таке ж враження створює і правильна постава – легка, пружна і завжди пряма. Голова при цьому повинна бути злегка піднята, а плечі розправлені.

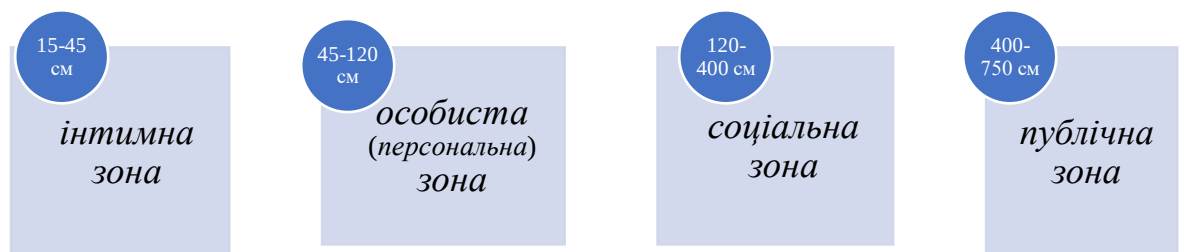
Погляд (візуальний контакт) також є важливим елементом комунікації.

За допомогою очей передаються найточніші сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддаються свідомому контролю. При постійному освітленні зіниці можуть розширюватися або звужуватися залежно від настрою. Якщо людина збуджена, знаходиться в піднесеному настрої або зацікавлена чимось, її зіниці розширюються в чотири рази проти нормального стану. Навпаки, сердитий, похмурий настрій змушує зіниці звужуватися.

Специфіка ділового погляду виявляється в тому, що він фіксується в районі чола співрозмовника, це передбачає створення серйозної атмосфери

ділового партнерства. Погляд скося використовується для передачі інтересу чи ворожості. Якщо він супроводжується злегка піднятими бровами чи посмішкою, він свідчить про зацікавленість. Якщо ж погляд супроводжується нахмуреним лобом або опущеними куточками рота, це свідчить про критичне або підозріле ставлення до співрозмовника. Якщо під час розмови співрозмовник опускає повіки, то це підсвідомий жест «прибрати» вас зі свого поля зору, тому що ви йому стали нецікаві. Якщо прикриті повіки поєднуються з відкинутою головою і довгим поглядом, то ваш партнер підкреслює свою перевагу над вами.

Проксеміка – система організації простору й часу спілкування. Спеціалісти виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні:



- ✓ *інтимна зона (15-45 см)* – у яку людина допускає тільки близьких собі людей. У цій зоні ведеться неголосна довірлива розмова, здійснюються тактильні контакти; вторгнення «чужого» в цю зону розцінюється як загроза;
- ✓ *особиста (персональна) зона (45-120 см)* – зона повсякденного спілкування з друзями, колегами; допускається тільки візуальний (зоровий) контакт;
- ✓ *соціальна зона (120-400 см)* – зона проведення офіційних зустрічей і ведення переговорів, нарад, проведення адміністративних бесід;
- ✓ *публічна зона (400-750 см)* – зона спілкування з великими групами людей під час лекцій, мітингів, публічних виступів тощо.

Проксеміка – це не тільки відстань між співрозмовниками, а й конфігурація, яку вони утворюють. Якщо співрозмовники сидять навпроти,

вони частіше конфліктують. За звичайної розмови доцільно розташовуватися під кутом один до одного. Під час ділової зустрічі сідають з одної сторони столу. Незалежна позиція визначається у розташуванні по діагоналі.

Графеміка – почерк; специфіка підрядкових і нарядкових знаків; специфіка розміщення розділових знаків; символіка скорочення.

Зовнішній вигляд став першим з вивчених невербальних засобів спілкування і може бути використаний для розробки судження про людей. Зовнішній вигляд людини зазвичай відображає її соціальний статус.

Вигляд ділової людини – саме той фактор, що теж визначає ефективність ділових зв'язків, успіх у ділових контактах і сприяє створенню необхідної робочої атмосфери. Зовнішній вигляд і манери – це те, що навколишні партнери по бізнесу бачать і оцінюють відразу, поки ще не відбулося обговорення угод, поки ще не лежить на столі проєкт договору.

Такесика – це потиск руки, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка. Потиск руки повинен бути коротким і досить енергійним – це традиційно чоловічий засіб вітання. Ділові жінки теж нині вітаються таким чином, хоча у деяких країнах їм при зустрічі цілують руку.

Доведено, що динамічні дотики є не лише сентиментальною дрібницею спілкування, а й біологічно необхідним засобом стимуляції. Вони зумовлені багатьма чинниками: професійним статусом партнерів, віком, статтю, характером їх знайомства.

Такий такесичний засіб як поплескування по плечу можливий за умови близьких стосунків партнерів спілкування.

Потиск руки може бути трьох типів: домінантним (рука зверху, долоня розвернута вниз), покірним (рука знизу, долоня розвернута вверх) та рівноправним.

Посмішці спеціалісти серед усіх експресивних засобів приділяють найбільшу увагу. Існує майже 60 описів посмішок (весела, грайлива, сумна, чудова, крива, журлива, переможна тощо).

Запахи мають досить велике значення у міжособистісному спілкуванні,

оскільки впливають на загальне враження про людину. «Будь-яке почуття починається з запаху», – Ж.-Ж. Руссо. Неприємний запах може відштовхувати сильніше, ніж слово. Тому саме запахи є досить важливим невербальним елементом спілкування.

Хронеміка – це галузь дослідження, що вивчає використання часу в невербальному спілкуванні. Сприйняття часу може відігравати значну роль у різних формах невербального спілкування. Наприклад, невелика пауза перед закінченням оголошення може допомогти створити відчуття передчування у своєї аудиторії. Сприйняття культури часу впливає не тільки на те, як люди спілкуються, але і на те, як вони організовують і виконують своє повсякденне життя.

4. СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТРАДИЦІЇ ЯК ОДИН ІЗ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙ

Сьогодні за столом переговорів зустрічаються бізнесмени і політики з різних країн світу, які значно відрізняються своїми культурними традиціями і звичаями. Саме тому питання про те, який вплив мають національний характер і національний стиль на процес міжнародних переговорів, дуже актуальне.

Національний характер – це спільність почуттів, ідей, традицій, вірувань, створена повільними спадковими накопиченнями в межах однієї цивілізації, що надає психічного складу народу певну єдність, велику міцність і творчу силу.

Національний стиль на переговорах можна визначити як прихильність до певних культурних цінностей, традицій і звичаїв, орієнтацію на специфічні механізми прийняття рішень, а також дотримання певних правил поведінки, глибоко вкорінених у національній культурі. При аналізі національного стилю на переговорах слід звертати увагу на специфіку вербальних і невербальних комунікацій, виокремлюючи кілька ключових параметрів:

✓ **ціннісні орієнтації**, релігійні звичаї і правила, ідеологічні погляди;

- ✓ **ментальні особливості**, пов'язані зі специфікою людського сприйняття й мислення;
- ✓ **механізми вироблення рішень** (індивідуальні й колективні, ступінь свободи й самостійності при прийнятті рішень тощо);
- ✓ особливості **поведінки** на переговорах, специфіка невербальних комунікацій, найбільш характерні тактичні прийоми.

Сучасні дослідники звертають особливу увагу на кроскультурні бар'єри в процесі переговорів. У століття глобалізації та інтенсивних міжнародних контактів значущими якостями парламентаря є вміння читати мову жестів і чутливість до культурних відмінностей.

На міжнародних переговорах культурні відмінності виражаються в ритуалі вітання, рівні формальності при проведенні зустрічей, у ритуалі обміну подарунками, в манері поведінки, вираженні емоцій, пунктуальності. Особлива увага до цих аспектів кроскультурних комунікацій допоможе учасникам міжнародних переговорів уникнути незручних ситуацій і продемонструвати свою повагу до іноземних партнерів. При цьому парламентар повинен розбиратися не тільки в культурі певного народу, але і в культурі безпосередньо тієї групи, яка приїхала на переговори, адже культура і національність – не завжди збігаються. Відомо, що культура мусульман, які живуть в Індії, серйозно відрізняється від культури послідовників індуїзму. У кожній країні є кілька культурних груп, і це повинно бути предметом особливого аналізу перед початком переговорів.

Парламентар повинен добре розуміти, що знання про культуру інших народів слід використовувати з обережністю: краще уникати стереотипних уявлень і не приймати їх за чисту монету. Не всі мешканці Південної Америки за обідом говорять про бізнес, не всі німці надають перевагу сухому діловому стилю спілкування. Якщо ви повідомите вашому партнерові з Японії, що знаєте, як японці можуть ухилятися від відповіді, він може образитися. Адже крім національної є ще й професійна культура комунікацій, і японський менеджер, який багато років бере участь у міжнародних переговорах із

західними партнерами, здатний висловити свою відмову прямо і простягнути руку при зустрічі.

Для поглибленого розуміння характеристик культури перед початком переговорів необхідно поставити собі кілька важливих питань.

1. *На чому зосереджена певна культура:* на угодах або стосунках? У культурі, зосередженій на операціях, стосунки – наслідок угод. У культурі, зосередженій на взаєминах, угоди – наслідок стосунків.

2. *Якими є комунікації: прямими з низьким контекстом або непрямими з високим контекстом?* В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах цінується вміння говорити коротко, ясно і за суттю справи, не вітаються двозначність і невизначеність. У Східній Азії, Південній Америці, країнах Середземномор'я інформація передається переважно невербальними засобами, тут спілкування більш насичене; величезне значення мають особисті зв'язки, статус.

3. *Яке ставлення до часу: монохронне або поліхронне?* В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах пунктуальність і дотримання регламенту переговорів вважаються основою ділового спілкування: ці культури монохронні. До часу тут ставляться серйозно. Точність і пунктуальність розглядаються як чеснота й обов'язковий атрибут серйозного бізнесмена. Для представників монохронних культур (Скандинавія, Англія, Німеччина, США тощо) важливою психологічною установкою в бізнесі є послідовність і концентрація на одній справі.

Представники поліхронних культур (азіатські, південноамериканські, арабські країни, південь Європи, а також Іспанія і Португалія), навпаки – вважають нормальним займатися одночасно кількома справами. Те, що через це постійно трапляються зміни в розкладі роботи, сприймається тут в цілому спокійно.

4. *Як багато особистого простору необхідно представнику цієї культури?* У формальних культурах (більшість країн Заходу) спроби партнерів підійти до них надто близько викликають дискомфорт. У Латинській Америці,

в арабських країнах прийнято спілкуватися на більш близькій відстані.

Коли ми сідаємо за стіл перемовин з представниками різних країн, маємо завжди пам'ятати про міжкультурні та міжнаціональні особливості невербальної комунікації. Ось деякі з них:

✓ Говорячи про себе, європеець показує рукою на груди, японець – на ніс. У Греції та Туреччині офіціанту в жодному разі не можна показувати два пальці (наприклад, маючи на увазі дві чашечки кави) – це вважається дуже образливим жестом.

✓ Утворивши коло з великого і вказівного пальців, американці і представники багатьох інших народів повідомляють, що справи «о'кей». Цей же жест використовують в Японії, кажучи про гроші, у Франції він означає нуль, у Греції і на острові Сардинія служить знаком відмашки, а на Мальті ним характеризують людину зі збоченими статевими інстинктами.

✓ На Близькому Сході не слід протягувати їжу, гроші або подарунок лівою рукою. У тих, хто сповідує іслам, вона вважається нечистою, і ви можете образити співрозмовника.

✓ Для американця відмова розмовляти з людиною, що знаходиться з ним в одному приміщенні, означає крайній ступінь негативного до нього ставлення. В Англії це загальноприйняте правило.

✓ Якщо в Голландії ви повернете вказівним пальцем біля скроні, маючи на увазі якусь дурницю, то вас не зрозуміють. Там цей жест означає, що хтось сказав дуже дотепну фразу.

Цей короткий перелік досить-таки стандартних жестів свідчить не тільки про необхідність враховувати ті труднощі й бар'єри, які виникають під час невербальної комунікації, а й показує, як легко ненавмисно образити своїх ділових партнерів – представників іншої культури.

Озброївшись цими критеріями, парламентар зможе на міжнародних переговорах простежити особливості національного стилю своїх іноземних партнерів.

Практичні завдання

Завдання 1. Підберіть відео, фото з виступами відомих українських або світових політичних діячів та проаналізуйте їхню невербальну комунікацію.

Завдання 2. Оберіть будь-яку країну та підготуйте доповідь про особливості, традиції ділової комунікації у цій країні.

Завдання 3. Поясніть, про що свідчать такі жести:

- а) потирання долонь;
- б) підсвідоме розслаблення комірця або потирання шиї;
- в) прикривання рукою губ;
- г) руки схрещені на грудях;
- д) тримання пальців хатинкою.

Завдання 4. Запишіть навпроти кожного прикладу загальноприйнятої міміки її значення.

- а) примруження ока –
- б) широко відкриті очі –
- в) кліпання повіками –
- г) підняття брів –
- д) зближення брів до перенісся –
- е) усмішка з одночасним примруженням очей –

Завдання 5. За поданим зразком розкрийте значення фразеологізмів.

Зразок: *Пройняти когось поглядом – пильно дивитися*

1. Пройняти когось поглядом. 2. Очі рогом лізуть. 3. Мозолити очі. 4. Очі горять. 5. Очі розбігаються. 6. Очі грають. 7. Кидати очима (стріляти очима). 8. Як гляне, аж трава в'яне. 9. Очі сиплять іскрами.

Тестові завдання

1. Байдужий слухач

А не цікавиться тим, про що йдеться

Б легко приймає ідеї, але так само легко від них відмовляється, насправді лише вдає, що згоден з промовою

В демонструє конфліктну поведінку: може викрикувати з місця, ставити провокаційні запитання тощо

Г ставить питання, але не з метою «втопити» опонента, а для того, щоб з'ясувати деталі, знайти точки дотику або розбіжності, що сприяє появі атмосфери довіри і взаєморозуміння

2. Конструктивний слухач

А не цікавиться тим, про що йдеться

Б легко приймає ідеї, але так само легко від них відмовляється, насправді лише вдає, що згоден з промовою

В демонструє конфліктну поведінку: може викрикувати з місця, ставити провокаційні запитання тощо

Г ставить питання, але не з метою «втопити» опонента, а для того, щоб з'ясувати деталі, знайти точки дотику або розбіжності, що сприяє появі атмосфери довіри і взаєморозуміння

3. Які жести свідчать про те, що слухач розуміє, що ви говорите неправду

А пальці рук зчеплені

Б прикриває рота рукою

В відводить очі

Г чухає або потирає вуха

4. Які жести підтверджують те, що людина щось приховує

А пальці рук зчеплені

Б прикриває рота рукою

В відводить очі

Г чухає або потирає вуха

5. Які жести підтверджують те, що людина відчуває впевненість, перевагу над співрозмовником

А пальці рук зчеплені

Б прикриває рота рукою

В відводить очі

Г чухає або потирає вуха

6. Які жести свідчать про те, що людина нервує, краще розмову закінчити чи перейти на іншу тему

А пальці рук зчеплені

Б прикриває рота рукою

В схрещує руки на грудях

Г чухає або потирає вуха

7. Які жести свідчать про те, що людина гнівається або дуже схвильована

А пальці рук зчеплені

Б прикриває рота рукою

В відтягує комірець

Г чухає або потирає вуха

8. Які жести підтверджують те, що людина відчуває впевненість

А пальці рук зчеплені

Б прикриває рота рукою

В тримає руки за спиною

Г чухає або потирає вуха

9. Про який емоційний стан свідчать широко відкриті очі

А гнів

Б презирство

В подив

Г радість

10. Про який емоційний стан свідчать примружені очі

А страждання

Б презирство

В подив

Г радість

Контрольні питання

1. Окресліть основні етапи ділового комунікативного процесу.
2. Які види слухання існують?
3. Яких рекомендацій, пов'язаних з ефективним слуханням, слід дотримуватися?
4. Назвіть комунікативні бар'єри при слуханні.
5. Визначте сутність поняття «невербальне спілкування».
6. Яке значення має мова невербального спілкування?
7. Яке значення має візуальний контакт у діловому спілкуванні?
8. Яке значення має інтонація і тембр голосу в діловому спілкуванні?
9. Що таке «міжособистісний простір»?
10. На що потрібно звертати увагу, аналізуючи національний стиль переговорів?

ТЕМА 3. ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ В ДІЛОВІЙ СФЕРІ

План

1. Загальні вимоги до успішного публічного виступу.
2. Вибір теми виступу й упорядкування матеріалу.
3. Композиція виступу.
4. Теза, аргумент, спосіб доведення як основа переконливого виступу.
5. Використання риторичних прийомів під час публічного виступу.

Література

1. Андерсон К. Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів. Київ : Наш формат, 2017. 256 с.
2. Бачурін І. Переконливі презентації та виступи — алгоритм від соціального психолога Іллі Бачуріна. URL : <https://journal.gen.tech/post/perekonlivi-prezentaciyi-ta-publichni-vistupi-algoritm> (дата звернення: 15.03.2025).

3. Джеймс Б. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
4. Карія А. Запалюй своїм словом. 6 правил видатного виступу від найкращих спікерів TED Talks. Київ : Сварог, 2025. 206с.
5. Серeda Н. В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посібн. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
6. Степура А. WOW-виступ по-українськи. Ноу-хау сучасного оратора. Дніпро : Моноліт, 2018. 304 с.
7. Степура А. Структура публічного виступу. Майстерня лева. URL : <https://masterlev.com.ua/struktura-publichnogo-vistupu/> (дата звернення: 07.03.2025).
8. Степура А. 17 способів почати промову. URL : <https://masterlev.com.ua/z-chogo-pochati-vistup/> (дата звернення: 07.03.2025).
9. TED ideas worth spreading. URL: <https://www.ted.com/> (дата звернення: 07.03.2025).

1. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО УСПІШНОГО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Ідеальний публічний виступ повинен ґрунтуватися на трьох обов'язкових принципах: доцільності, змістовності та доброчинності.

Доцільність – відповідність виступу меті, яку ставить перед собою спікер з урахуванням ситуації.

Змістовність – промова має бути позбавлена пустих слів, а бути насиченою новою інформацією: тільки в такому випадку вона сприйматиметься як змістовна й важлива.

Доброчинність – зумовлюється моральними принципами, що мають сприяти об'єднанню співрозмовників для вироблення спільних думок, висновків, позицій.

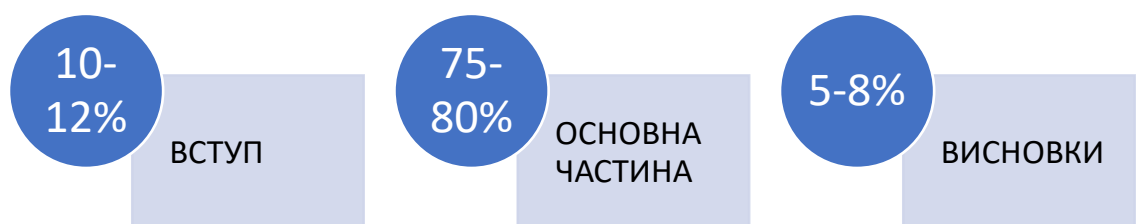
Науковці визначають 3 обов'язкові **квалітативні** (якісні) ознаки публічного виступу: писемно-усна форма, книжно-розмовний тип та підготовлено-імпрровізований характер.

Писемно-усна форма реалізації публічного мовлення: готуючи промову, необхідно занотувати її план, щоб бути логічним і лаконічним, а також треба (краще на картках) записати статистичні дані, окремі вислови, цитати, які вимагатимуть розлогих коментарів. Але ніколи не можна повністю читати тексту виступу, оскільки це справляє враження про непрофесійність спікера: *“Записуючи, я відшліфовую як саму думку, так і її словесну форму; значно легше аналізувати факти після їхнього попереднього запису, оскільки добре сформульована проблема і є наполовину розв’язаною проблемою”* (Дейл Карнегі).

Книжно-розмовний тип: публічне мовлення обов’язково повинно активізувати раціональне та емоційне сприйняття слухачів, тобто водночас мати **розмовні елементи** (невимушеність мовлення, природність, емоційність, доступність, зоровий контакт зі слухачами, доречні рухи та міміка, емоційна забарвленість, полілог) та елементи **публічного мовлення**: правильність мови, стислість та яскравість (використання епітетів, метафор, афоризмів).

Підготовлено-імпровізований характер: кожну промову треба ретельно готувати, адже спікер ніколи точно не знає, як буде відбуватися спілкування, якою буде реакція слухачів, на які контраргументи доведеться відповідати. Ось чому кожна промова досвідченого оратора сприймається слухачами найчастіше як імпровізація, до якої він готувався тривалий час: *“Добре підготовлена промова – це на 9/10 виголошена промова”* (Дейл Карнегі).

Квантитативні (кількісні) параметри – це співвідносність у часі структурних частин публічного виступу:



Як правило, ораторська промова складається з елементів різних

функційних стилів при домінуванні публіцистичного. Основою головної частини публічного мовлення є аргументація й доведення, яке складається з трьох взаємопов'язаних елементів: тези, аргументів, способу доведення. Саме аргументи, способи доведення, вміле застосування методів риторичного аргументування є основою професійної діяльності, оскільки мовець не повинен стверджувати того, чого не може довести.

Публічний виступ складається з чотирьох взаємопов'язаних між собою етапів:



✓ **докомунікативний** – етап визначення позицій, добір та оцінювання матеріалу, що буде основою виступу;

✓ **передкомунікативний** – етап основної ідеї майбутнього виступу та визначення його стратегії і тактики, відпрацювання змістового складника виступу, добір засобів та прийомів його передавання;

✓ **комунікативний** – центральний у всьому процесі спілкування. Це творча робота промовця безпосередньо перед слухачами. Якісно підготовлений та розроблений змістовний матеріал виступу при результативній взаємодії стає дієвим засобом впливу на аудиторію;

✓ **посткомунікативний** – рефлексія, оцінювання результативності виступу. Цей етап ніколи не треба ігнорувати – він потребує уваги, бо дає можливість визначити, чи досяг спікер мети, чи задовольнили свій інтерес і свої цілі слухачі. Це допоможе наступного разу усунути помилки, краще врахувати запити аудиторії.

Успіх публічної промови, сила її переконання залежить як від змісту, так і від виразності. Смысловое сприйняття промови залежить від її темпу, чистоти дикції, сили голосу, його висоти. Висока культура мовлення – це вміння правильно, точно й виразно передавати свої думки вербальними (словесними) засобами.

2. ВИБІР ТЕМИ ВИСТУПУ Й УПОРЯДКУВАННЯ МАТЕРІАЛУ

Алгоритм підготовки до виступу ґрунтується на таких етапах:

1)ВИБІР ТЕМИ	
1)ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ	
1)СКЛАДАННЯ ПЛАНУ	
1)ПІДБІР МАТЕРІАЛУ	
1)РОБОТА НАД КОНСПЕКТОМ	
1)РЕПЕТИЦІЯ	
1)КОРИГУВАННЯ	
1)РЕПЕТИЦІЯ	

Вибір теми передбачає також і її формулювання. Інколи тему виступу підміняють її об'єктом. Наприклад, пропозиція висловитися про сучасну українську економіку не є власне темою. Це **об'єкт уваги**. Адже економіка – поняття широке, яке охоплює і науковість викладання, і потребу слухачів у матеріалі, і висвітлення окремих галузей (фінанси, банківська справа, кредитування, вузькогалузева економіка тощо). Згадані конкретні питання – це тематика, що відображає у своїй сукупності багатогранний і складний об'єкт уваги: коли спікер не уявляє, що конкретно він хоче сказати, не варто розраховувати на позитивний результат. **Тема** завжди **конкретна**, стосується одного питання. Проте, звісно, слід виділяти в межах однієї теми ще й так звані підтеми. Наприклад, виступ про альтернативну енергетику можна розвивати на таких підтемах, як: аналіз використання альтернативної енергетики на певних територіях; вплив розвитку альтернативної енергетики на сільські території; альтернативна енергетика та її місце в розвитку «зеленої економіки» тощо.

Обираючи тему виступу, потрібно враховувати такі моменти:

1. Обирайте тему, яка відповідає вашим пізнанням та інтересам, у яких ви маєте особливий досвід або теоретичну підготовку. При цьому опрацюйте

останні доступні матеріали з теми – в епоху швидкісного розвитку наукових досліджень, зміни суспільно-політичних поглядів тощо важливо орієнтуватися в найсучасніших тенденціях.

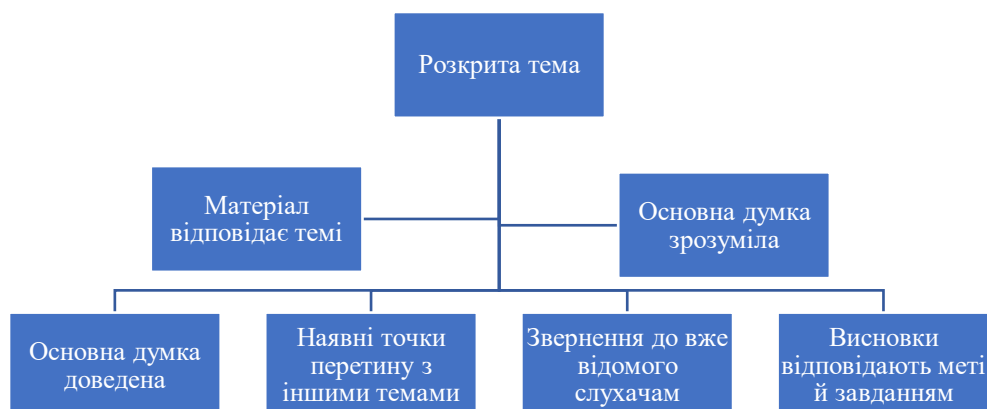
2. Підбирайте доречну тему, адже настрої аудиторії залежить від місця й часу. Те, що в побутовій ситуації слухачі сприйматимуть як досить природну річ, в аудиторії їм може здатися нецікавим, смішним, шокуючим, недоречним, нетолерантним, неприйнятним тощо.

3. Обирайте тему, яка відповідає аудиторії, для цього слід мати уявлення про рівень знань слухачів, їхнє виховання, вік, переконання, особливі інтереси тощо.

Обравши тему, сконцентруйтеся над її формулюванням.

Тема – це те, про що йде мова. **Назва виступу** повинна бути зрозумілою, чіткою, бажано короткою. Вона має відображати зміст виступу та привертати увагу, адже вдала назва значною мірою налаштовує аудиторію, готує її до сприйняття матеріалу. Слід уникати як примітивно простих назв, так і складних, які містять незнайомі слова, вузькофахову термінологію. Варто уникати й загальних назв, які передбачають висвітлення багатьох питань, а це спікеріві не завжди під силу, особливо в обмежених часових умовах. Тому серед слухачів можуть бути невдоволені, бо вони не отримають відповіді на питання, на які розраховували.

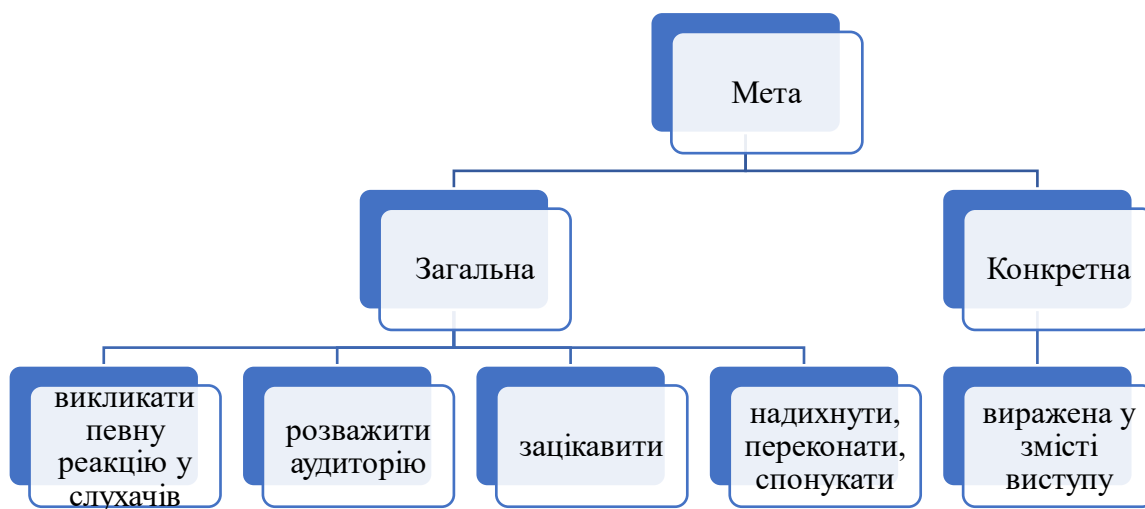
На всіх етапах роботи над виступом автор повинен перевіряти свій текст за критерієм: тема «розкрита» чи «не розкрита». Основні маркери ступеню «розкритості» теми подані в таблиці:



Формулювання мети

Необхідно чітко уявляти, для чого, з якою метою виголошується промова, якої реакції від аудиторії ви чекаєте. *Стиль і зміст доповіді визначається її метою*: пояснити щось, описати певне явище, просто розповісти, донести власне бачення чи переконати аудиторію в певних питаннях або запалити слухачів певною ідеєю? Під час виступу можна й жартувати, й розповідати про кумедні або повчальні випадки з власного досвіду, запалювати слухачів обуренням або зворушувати в них почуття глибокого зацікавлення й симпатії. Але всі ці прийоми утримання уваги аудиторії повинні відповідати головній меті. Чітке формулювання цільової настанови полегшує сприйняття ораторської промови, певним чином налаштовує аудиторію, тому, щоб отримати чітке уявлення про мету виступу, слід письмово викласти свій намір у формі завершеного речення.

Існує **загальна** й **конкретна** **мета** виступу:



Загальна мета визначається видом реакції, яку оратор хоче викликати у слухачів і залежить від того, чи бажає він тільки розважити їх або задовольнити цікавість, надихнути, переконати чи схилити до дії. **Конкретна** мета виражена в самому змісті промови, який може розважати, вгамовувати жагу знань, надихати, переконувати й викликати готовність до дії.

Певним чином можливе й поєднання цілей. Наприклад, розважальна промова іноді не обійдеться без інформації і навіть без елементів впливу.

Промова, яка спонукає до дії, не буде мати успіху, якщо вона не цікава, не надихаюча, не переконлива. Але оратор повинен мати чітке уявлення, яка ж із загальних настанов є основною, й відповідно до цього komponувати свою промову.

У той час як загальна мета визначає, якої реакції ви хочете досягнути, конкретна чітко демонструє, що слухач повинен знати, почувати й робити. Вона виражена в самому змісті промови.

Складання плану

Після того, як вивчена література, обміркована тема, зібраний фактичний матеріал, складається робочий план, який допоможе визначити порядок, за яким буде викладатися матеріал.

Важливо одразу ж визначити, які конкретно питання ви передбачаєте висвітлити в своєму виступі. Тому складається попередній план, який відображає авторське визначення теми виступу й підходу до цієї проблеми. У процесі вивчення літератури, аналізу підбраного матеріалу план може змінитися, та в будь-якому разі він буде сприяти роботі.

Сформулюйте питання обраної теми, відберіть суттєві й основні, визначте, в якій послідовності їх викладати. До робочого плану вносяться формулювання окремих положень, наводяться приклади, факти, цифри, статистика тощо.

Робочий план допомагає краще обмірковувати структуру виступу, визначити, які розділи виявилися перевантаженими фактичним матеріалом, а які, навпаки, не мають прикладів, які питання слід вилучити як несуттєві, а які додати тощо.

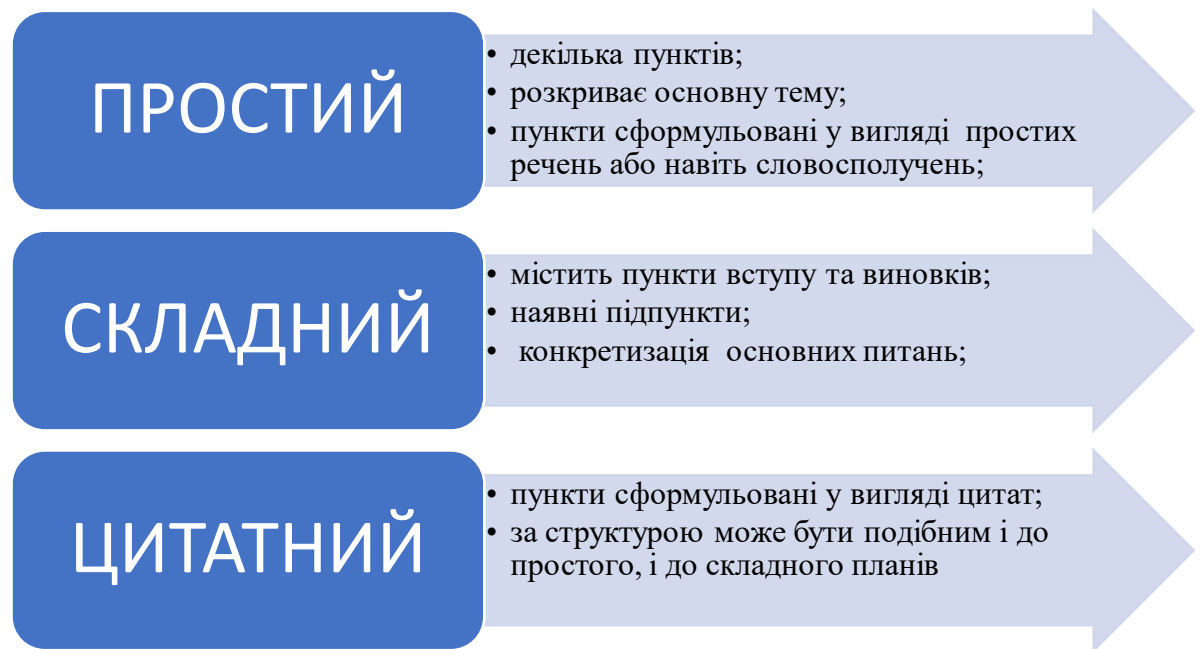
Робочий план може мати декілька варіантів, тому що він постійно уточнюється. На основі робочого плану складається **основний план**. Цей план не стільки для оратора, скільки для слухачів.

Формулювання пунктів основного плану повинні бути чіткими і ясними. Цей план оголошується слухачам після повідомлення теми виступу або у вступі при розкритті мети промови. План промови не завжди оголошується

оратором. Це залежить від виду виступу, від складу й настрою аудиторії, від намірів спікера (наприклад, у вітальних, агітаційних промовах оголошення плану є недоречним).

Запишіть план на окремому аркуші. Можливо, ви якісь пункти вилучите, натомість введете інші.

Плани бувають трьох видів:



Підбір матеріалу

Якщо зміст промови взято не тільки з особистого досвіду, матеріал можна добирати з багатьох джерел. Ознайомтеся не з одним джерелом інформації, а з кількома, розкрийте точки зору різних авторів, порівняйте їх. Поспілкуйтеся з оточенням, із профільними фахівцями. Запишіть думки й факти, що спадають на думку та про які прочитали.

Існує чотири основних джерела накопичення матеріалу:



Не обов'язково використовувати завжди всі зазначені джерела, але за будь-яких умов варто обмірковувати питання й обов'язково опрацьовувати останні друковані або інтернет-джерела, статистичні дані тощо.

Робота над конспектом

За етапом підбору матеріалу настає етап його обмірковування, встановлення зв'язків, коментування. У цілому це можна назвати *«інкубаційним періодом»*. На цьому етапі відбувається перевірка фактів й уточнення думок, їхнє підпорядкування, систематична робота над текстом, поєднання частин, раціональна організація матеріалу.

Головна мета нотаток – не краса чи ефектність написаної промови, а її доступність при виступі та реалізація поставленої мети.

Найкращий спосіб систематизувати матеріал – це скласти перелік накопичених при підготовці фактів і міркувань без жодної класифікації. Робити це краще на картках. Конспекти в зошитах або на великих аркушах дуже зв'язують, а компактний набір карток завжди можна розкласти перед собою на столі, «тасуючи» їх так, як потрібно. До того ж між двома наявними цитатами можна завжди легко вставити нову картку – з новою цитатою або з власною думкою.

Після попередньої роботи необхідно скласти картки у логічній послідовності й переписати їх у вигляді звичайного тексту, щось додаючи, поширюючи, а від чогось, можливо, й відмовляючись. Потрібно уважно проглянути, чи точно дібрано слова. Далі йде робота над стилем: чи відповідають обрані слова меті промови? Аудиторії, до якої вона буде звернена? Чи не будуть деякі слова стилістично «випадати» з тексту? Зверніть увагу на наявність елементів художності в тексті – без них текст виглядатиме занадто сухим. Простежте, чи дотримана логічна послідовність та доказовість думок, чи не перевантажений текст цитатами та прикладами.

Наступний етап – **редагування** за такими критеріями:

ясність	
специфіка питання	
конкретність	
лаконічність	
грамотність	

Репетиція є обов’язковим етапом підготовки до виступу: таким чином перевіряється хронометраж, володіння матеріалом, тренується чіткість дикції, правильне інтонування тощо. Якщо виступ супроводжується слайдами, фото або відео, то слід заздалегідь перевірити чіткість зображення на екрані; як освітлення та інші чинники впливають на читабельність тексту; варто ще раз критично поставитися до питання, наскільки доречно або недоречно використані зображення, анімація тощо.

3. КОМПОЗИЦІЯ ВИСТУПУ

Композиція – «побудова твору, доцільне поєднання всіх його компонентів у художньо-естетичну цілісність, зумовлену логікою зображеного, представленого читачеві світу, світоглядною позицією, естетичним ідеалом, задумом письменника, каноном, нормами обраного жанру, орієнтацією на адресата» [Літературознавчий словник].

Експозиція – це встановлення миттєвого контакту з аудиторією, створення атмосфери доброзичливості, утримування уваги та спонукання інтересу до теми виступу. Вона повинна бути короткою, захопливою, оригінальною.

Вступ. Початок виступу є визначальним, у ньому має бути зазначено його мету. Першочергове завдання доповідача на цьому етапі – зацікавити слухачів. Для цього треба чітко, логічно та змістовно висловлюватися,

уникаючи зайвого. Речення й питання мають бути короткими, варто інтонаційно виділяти найважливіші місця висловлювання і виражати своє ставлення до предмета мовлення. Вступ має **три рівні**:

СТРУКТУРНИЙ	ЗМІСТОВИЙ	ПСИХОЛОГІЧНИЙ
• повідомлення теми й мети виступу	• актуальність та специфіка теми; • її значення для цієї аудиторії; • стислий виклад історії питання	• створення атмосфери доброзичливості та зацікавлення

Враховуючи категорію слухачів, використовують різні типи вступу: **штучний** – для критично налаштованої аудиторії; **природний** – для прихильної, **змішаний** – ситуативно.

ШТУЧНИЙ ВСТУП	ПРИРОДНИЙ ВСТУП	ЗМІШАНИЙ ВСТУП
• притча, • легенда, • афоризм, • аналогія, • співпереживання, • апеляція до інтересу аудиторії, • гумор, • проблемне питання, • покликання на авторитети, • наочність, • несподіваний початок, • провокація	• пояснення мети, теми, причини, • презентація ідей однодумців, • історичний огляд	• поєднання штучного та природного прийомів вступу

Слід уникати у вступі таких висловлювань: *перепрошую, що займаю ваш час...; основне було сказане попередніми доповідачем...; ось тут, як ви чули, багато говорили і ...; дякую вельмишановному голові, який люб'язно дав мені можливість.*

Основна частина – це серцевина виступу, при плануванні якої доцільно виокремити ключові положення, переходи-зв'язки. Будь-яке велике повідомлення для того, щоб бути засвоєним, повинно містити один, іноді два і зрідка три ключові тези. Це дозволяє логічно структурувати матеріал, аби він був зручним для сприймання. В **основній частині** формулюється сутність проблеми, наводяться докази, пояснення, міркування відповідно до попередньо визначеної структури виступу. Тут необхідно пояснити кожен аспект проблеми, добираючи переконливі цифри, факти, цитати (проте їх не повинно бути надміру). Не слід нагромаджувати ілюстративний матеріал, адже він може розпоршувати увагу, заважати сприймати зміст доповіді. Слід подбати про логічні зв'язки та змістові переходи між частинами; усі питання розкривати збалансовано.

Щоб тримати увагу аудиторії, треба чергувати статичний опис і динамічні частини матеріалу, добираючи при цьому логічні аргументи. Думки варто структурувати так, щоб наступна доповнювала попередню.

Завдання спікера на цьому етапі – охарактеризувати ситуацію, подати можливі засоби для її покращання й обов'язково запропонувати власний варіант вирішення проблемного питання. Це має бути **кульмінацією** виступу. При цьому доречно спонукати аудиторію до прийняття рішень і дій, підкресливши переваги своєї пропозиції.

Найпереконливіші аргументи виголошують в кінці – такий підхід забезпечить стійкий інтерес слухачів. Важливо продумати, в яких частинах виступу потрібні певні «ліричні» відступи, адже суцільний текст погано сприймається, при цьому не слід забувати, що вони мають бути обов'язково лаконічними й ілюструвати виступ.

Висновки – вихід з контакту, завершення спілкування. Це не тільки висловлення подяки за увагу, а ще одна фінальна спроба переконати слухачів, тобто досягнути мети виступу. Висновки мають бути виразними, короткими й обов'язково оптимістично-мажорними.

Відомо, що мовця слухають більш уважно на початку й наприкінці виступу, це називають «законом краю». Продумуючи експозицію та висновки, важливо виявити почуття міри, бо занадто яскравий, образний початок зобов'язує витримати цю тональність упродовж усієї презентації. Способи завершення презентації: *неочікуване завершення, резюме, жарт, оптимістичний або спонукальний заклик, заклик до дії, комплімент на прощання, висловлення вдячності.*

3. ТЕЗА, АРГУМЕНТ, СПОСІБ ДОВЕДЕННЯ ЯК ОСНОВА ПЕРЕКОНЛИВОГО ВИСТУПУ

Основою кожного виступу чи то стислого, чи то значного за тривалістю є триєдина єдність, яка є основою переконливості та логічності виступу. Представлена вона такою схемою:

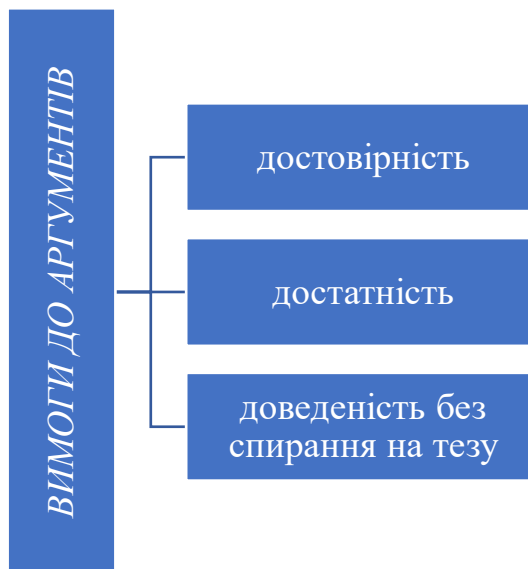
ТЕЗА+АРГУМЕНТ, поєднані обраним СПОСОБОМ ДОВЕДЕННЯ

Теза – це думка або твердження, істинність якого треба довести.



Найцікавішими бувають тези, які містять тезу, що спонукає дискусію.

Аргумент – це думка або положення, істинність яких уже перевірено практикою.



Аргументація – наведення доказів із наміром переконати в певній думці. Варто уникати поширеної помилки, за якої аргумент пояснюється тезою, а теза – аргументом. Наприклад: **Теза:** *Активна участь громадян у вирішенні суспільних проблем є обов'язковим компонентом демократичного суспільства та ознакою розвиненої держави.* **Аргумент:** *Тому що ознакою демократичного суспільства та високого розвитку держави є активність її громадян.* Приклад аргументованого доведення: *Нюрнбернський судовий процес мав неперевершене значення в історії міжнародної судової практики – теза. Аргументи:* *підготовлено, опрацьовано, проаналізовано 30 000 документів, матеріали справи розміщено на 5 000 000 сторінках у 200 томах.*

Окрім того, при аргументуванні слід дотримуватися таких **додаєтєових правил:**

- Аргументів повинно бути рівно стільки, скільки потрібно для доведення тези
- Аргументи повинні бути істинними
- Формулюються аргументи чітко й не суперечливо
- Аргументи об'єднуються в систему

Існує багато прийомів аргументування. Вибір того чи іншого прийому залежить від конкретної галузі знань, цільової аудиторії, соціальних груп і суспільства в цілому, своєрідності тієї культури або цивілізації, в межах якої вони складаються і застосовуються.

У зв'язку з цим виділяються **основні види аргументації**:

Раціональні аргументи	Ірраціональні аргументи
• наукові положення; • результати доказових експериментів • закони; • достовірні факти; • статистичні дані; • положення юридичних законів, офіційних документів, постанов та інших нормативно-правових актів	• особиста впевненість або невпевненість мовця; • посилення на висловлювання відомих людей; • афоризми; • прислів'я; • приклади, що викликають емоції; • пряма апеляція до совісті, почуттів, обов'язків; • апелювання до традицій

Докладніше про різновиди аргументації:

✓ **Контекстуальна аргументація.** Є універсальною, але її ефективність обмежена лише деякими аудиторіями. Контекстуальні способи аргументації полягають в апелюванні до традиції та авторитету, інтуїції, віри, здорового глузду тощо.

✓ **Теоретична аргументація** спирається на міркування і не посиляється безпосередньо на досвід. Способи цього виду аргументації, на відміну від способів емпіричної аргументації, різноманітні. Вони містять дедуктивне обґрунтування, системну аргументацію, методологічну аргументацію тощо. Так, дедуктивна (логічна) аргументація є виведення обґрунтованого положення з інших, раніше прийнятих положень.

✓ **Емпірична аргументація.** Її невід'ємною частиною є посилення на досвід, на емпіричні дані й протиставляється теоретичної аргументації.

✓ **Аргумент до авторитету** – обґрунтування думки через посилення на певний авторитет, думку або дію особи, що добре зарекомендувала себе в цій галузі своїми судженнями або діяльністю.

✓ **Аргумент до аудиторії** – спроба спертися на думки, почуття й настрої слухачів, замість того щоб обґрунтувати тезу об'єктивними доказами. Той, хто користується цим аргументом, звертається безпосередньо не до свого партнера в суперечці, а до інших учасників або навіть випадкових слухачів і прагне залучити їх на свою сторону, апелюючи переважно до їхніх почуттів, а не до розуму.

✓ **Аргумент до жалю** – прояв з боку опонента жалості і співчуття з наміром отримати підтримку.

✓ **Аргумент до незнання (невігластва)** – посилення на необізнаність опонента в суперечці в питаннях, що є предметом спору; згадка таких фактів або положень, яких ніхто з опонентів не знає і не в змозі перевірити.

✓ **Аргумент до марнославства** – використання компліментів противнику в суперечці з метою пом'якшити його і зробити прихильнішим. Наприклад: *Не підлягає сумніву глибока ерудиція опонента.*

Слід мати на увазі, що найбільший ефект в аргументації досягається тоді, коли використовуються разом і логічні, і психологічні аргументи.

Правила аргументації

Аргументація в мовної комунікації – складний процес, що вимагає не тільки знань, але й великого досвіду й умінь. Переконавання аудиторії або співрозмовника в правильності певного положення, що пропонується для прийняття запропонованої точки зору, спонукання до роздумів або дії – завдання дуже не просте. При цьому, як зазначають психологи, в аргументації існують труднощі, пов'язані з тим, що люди чують те, що хочуть почути, а не те, що їм кажуть. У літературі розкрито багато прийомів і правила, які допоможуть досягти успіху в аргументації. Пропонуємо деякі з цих **правил**.

✓ Послідовність аргументів слід розташувати так, щоб їхня сила поступово зростала. Найсильніший аргумент поставити останнім. Можна зробити й навпаки – основний аргумент іде першим, а потім підкріплюється менш сильними аргументами. Головне – не «ховати» сильний аргумент у середню частину аргументації. Так званий «закон краю» свідчить, що краще запам'ятовується те, що було на початку, і те, що йде в кінці тексту або висловлювання.

✓ Завершити аргументацію висновком, який безпосередньо пов'язаний з тезою.

✓ Використовувати загальноприйняту, зрозумілу для співрозмовника й однозначну за змістом термінологію. У разі виникнення сумніву в адекватності розуміння того чи іншого терміна або вислову потрібно додатково обговорювати його зміст.

✓ Враховувати потреби й інтереси співрозмовника. Аргументування потрібно вести не з точки зору абстрактних принципів, законів, а з позиції особистості партнера: потрібно показати його переваги й роз'яснити наслідки для нього особисто тощо.

✓ Аргументацію слід вести коректно. Потрібно щиро прагнути до розуміння й поваги думки співрозмовника, не допускати зарозумілих, зневажливих висловлювань; відкрито визнавати правоту партнера.

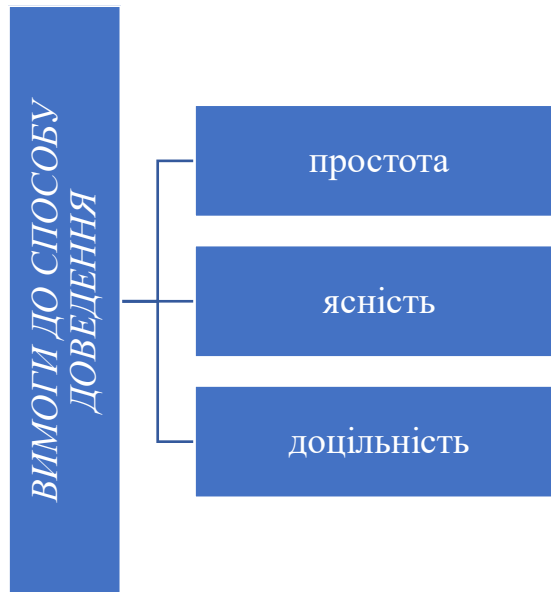
✓ Апелювати до репутації, досвіду і знань партнера: «Як вам відомо ...», «Ви правильно зазначили, що ...», «Ваш досвід у цьому питанні, безумовно свідчить».

✓ Демонструвати співрозмовнику впевненість у чесності, порядності, розважливості й інших позитивних якостях.

✓ Використовувати наочність аргументації, що полягає як в образному викладенні доказів, наведенні яскравих, переконливих прикладів із досвіду співрозмовника, так і в використанні різних об'єктів, схем, малюнків тощо.

Спосіб доведення – це метод використання аргументів на користь тези,

це форма логічного зв'язку між тезою й аргументами.



Науковці розрізняють пряме й непряме доведення.

Пряме доведення – істинність тези безпосередньо обґрунтовується аргументами.

Непряме доведення – доказ від супротивного, коли безпосередньо доводиться не теза, а її заперечення – антитеза.

Велику роль у переконанні грають логічні форми викладу інформації (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), закони логіки (тотожність, протиріччя, достатність підстав), прийоми викладу (індукція, дедукція, аналогія).

Таким чином, основою переконливості є теза, аргумент, спосіб доведення, велику роль відіграє застосування логічних форм викладу матеріалів. Успіх промови залежить від її підготовки й виголошення.

5. ВИКОРИСТАННЯ РИТОРИЧНИХ ПРИЙОМІВ ПІД ЧАС ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Риторичні прийоми є важливим складником більшості комунікативних ситуацій, а під час публічного виступу зазначені прийоми є засобом переконання, впливу на думки та почуття слухачів, оскільки додають промові емоційного забарвлення, образності, виразності та переконливості.

Арсенал риторичних прийомів значний.

1. **Риторичне питання** – питання, яке не потребує відповіді, але допомагає встановити та зберегти зв'язок із аудиторією (наприклад: *Чи можливий був інший хід подій?*).

2. **Ототожнення** себе з аудиторією (наприклад: *Ми всі щодня стикаємося з цією проблемою ...*),

3. **Несподіванка** – використання невідомої слухачам інформації.

4. **Експресія** – емоційна виразність.

5. **Гіпербола** – образне перебільшення, яке допомагає загострити увагу на потрібних доповідачеві питаннях. Наприклад: *Це складна за своєю структурою проблема, над вирішенням якої б'ються ось уже кілька поколінь*. Важливо під час аргументації вже без перебільшень, чітко викласти свою позицію щодо окресленої проблеми.

6. **Провокація** – в ораторському мистецтві суперечлива теза, мета якої викликати гостру реакцію аудиторії, обурення, гнів тощо. Важливо так майстерно розвинути свою думку, щоб дійти до протилежної ідеї, а першу провокативну тезу довести до абсурду.

7. **Прогнозування**. Щоб підкреслити необхідні ціннісні орієнтири, які визначають інтереси, вимоги, побажання, роблячи прогнози очікуваних подій, слід опиратися на реальні факти.

8. **Зіставлення всіх «за і проти»**. Ознайомлення слухачів зі своїми аргументами «за і проти» щодо певної думки, концепції тощо. Такий прийом допомагає одразу зняти аргументи суперників з обговорення. Після зіставлення всіх аргументів знайдіть правильне вирішення проблеми, використовуйте при цьому зворотну аргументацію: «Проте насправді...».

9. **Делегування можливостей ухвалювати рішення**. Використання компетентності партнерів в ухвалюванні рішення завдяки постановці відповідних питань та залучення партнерів до процесу мислення. При цьому слід утримуватися від наведення власних аргументів.

10. **Апеляція до авторитету**. Для підтвердження правильності власних

думок посилайтеся на авторитет слухачів, науки, визначних осіб.

11. Співпереживання. Досягається завдяки захопленому опису події, що пов'язують спікера зі слухачами, не уникаючи подробиць, важливих для аудиторії, і теми, змушуючи слухачів співпереживати.

12. Внесення елементу неформальності. У розкутій атмосфері слухачі більш прихильно та доброзичливо ставляться до спікера.

13. Драматизація. Вимагає наочного й захопленого пояснення, свідомо драматизованого, щоб слухачі могли ототожнювати себе з дійовими особами й життєвою ситуацією.

14. Пряме включення. Варто відмовитися від затяжного вступу або відступів, якщо партнери мають уявлення про предмет промови; одразу ж слід починати з головного. Це дасть змогу виграти час для викладу суті проблеми.

15. Гумор. Смішні, парадоксальні приклади, веселі жарти, кумедні історії дають можливість слухачам подумати та відпочити, емоційно ближче стати до спікера.

16. Паралогізм – це ненавмисна логічна помилка в міркуванні, що виникає через порушення законів і правил логіки та зазвичай призводить до хибних висновків.

17. Парадокс – твердження, яке, на перший погляд, суперечить саме собі, але може бути істинним. Наприклад: 1. *Проблема курки та яйця: що було раніше — курка чи яйце? З одного боку, для появи курки необхідне яйце, з іншого — для появи яйця потрібна курка.* 2. *Парадокс ощадливості: якщо кожний буде економити гроші під час економічного спаду, то сукупний попит впаде і внаслідок зменшаться сумарні накопичення населення.* 3. *Парадокс Еллсберга: люди віддають перевагу відомому, хоча і більшому, ризику перед невідомим ризиком, що суперечить теорії очікуваної користі.*

18. Іронія. Сократ використовував іронію у навчальних бесідах з учнями; він удавав, що абсолютно не розуміється в питаннях обговорюваної теми, а тому ставив безліч запитань, щоб заплутати учнів і перевірити якість їхніх знань. Пізніше метод дістав назву «сократівська іронія». Іронія вимагає

високої культури, ерудиції, використання риторичних знань, аби не образити слухача, не викликати агресії і не спричинити розриву, оскільки спілкування об'єднує людей.

Це тільки далеко не повний перелік можливих риторичних прийомів, при використанні яких публічний виступ буде незабутнім і яскравим. Очевидно, що віртуозне володіння риторичними прийомами приходить з багаторічним досвідом, а знання основних їхніх видів – перший крок на цьому шляху.

Практичні завдання

Завдання 1. *Фахівці стверджують: успіх оратора на 60% залежить від того, який він має **вигляд**, на 30% – від того, **як** він говорить, і лише на 10% – від того, **що** він говорить.* Чи логічною в такому випадку є думка, що до публічного виступу можна не готуватися, а зосередитися на зовнішньому вигляді та поведінці? Свою думку доведіть, навівши не менше 3-х раціональних аргументів та одну цитацію.

Завдання 2. *Підготуйте виступ на тему: «Навіщо навчатися виступати публічно». Скористайтесь матеріалом Іллі Бачуріна за покликанням: <https://journal.gen.tech/post/perekonlivi-prezentaciyi-ta-publichni-vistupi-algoritm>*

Завдання 3. Заповніть таблицю «Риторичні прийоми».

Назва РП	Визначення	Приклади
Анафора		
Антитеза		
Градація		
Епіфора		
Оксиморон		
Полісиндетон		
Рефреймінг		
Трюїзм		

Завдання 4. Доведіть істинність або хибність парадоксальної думки вправного оратора Вудро Вілсона: *Якщо виступ триватиме 10 хвилин, то доповідачеві на підготовку потрібен тиждень. Якщо 15 хвилин, – тоді потрібно три дні. Якщо ж годину, то підготовка не потрібна взагалі.*

Завдання 5. Прослухайте за вибором один із виступів на TED Talks: Julian Treasure. Як потрібно говорити, щоб людям хотілося слухати (<https://www.youtube.com/watch?v=VITVUiMFAE8>) або MED Goblin. | Чому лише критичне мислення може врятувати нас від великої людської дурості (<https://tedxkyiv.com/video/med-goblin>).

Здійсніть аналіз публічного виступу спікера, відповідаючи на питання.

1. Як починається виступ? Яку стратегію обирає автор: штучний вступ, природний чи змішаний? Скільки частин можна виділити у виступі?
2. Сформулюйте тезу виступу. Якими аргументами (раціональними чи ірраціональними) оратор її доводить?
3. Назвіть 2 – 3 яскраві риторичні прийоми, використані автором. Якого ефекту йому вдається досягти за їхньою допомогою?
4. Назвіть кульмінаційний момент виступу. Як спікереві вдалося його досягнути?
5. Яка тактика обрана мовцем у підсумковій частині виступу? Чи вважаєте її вдалою?
6. Яка позиція самого оратора? Наскільки вона чітко артикульована доповідачем?
7. Чи можна назвати виступ спікера успішним? Переконливим? Чому?

Завдання 6. Поміркуйте, якою може бути мета мовця, який використовує такі риторичні прийоми:

- вживає слова з узагальнювальним значенням: *кожен, всі, ніхто, завжди, ніколи* тощо;
- використовує особові займенників *ми, ви* з метою приєднання й об'єднання;

- вживає абстрактні іменники: *любов, чесність, совість, порядність, милосердя, подвиг, єдність* тощо;
- посилається на авторитет, цитує відомих людей;
- звертається на ім'я до присутньої людини, виокремлює її натовпу;
- використовує речення з причинно-наслідковим значенням: *як тільки ви..., то...; лише тоді, коли ви..., то;*
- використовує оцінювальні висловлювання: *ви ж + оцінка*;
- пропонує вибір без вибору;
- пересипає своє мовлення трюїзмами (загальновідомими істинами).

Завдання 7. Ознайомтеся з порадами, використання яких, на думку Д. Карнегі, сприятиме налагодженню комунікації. Доведіть або спростуйте їхню слушність, навівши відповідні аргументи. Оберіть спосіб доведення.

1. Щиро цікавтеся іншими людьми.
2. Посміхайтесь! Адже це найпростіший спосіб справити хороше враження.
3. Пам'ятайте, що ім'я людини – це найприємніший для неї звук .
4. Будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе – це найлегший спосіб стати хорошим співрозмовником.
5. Говорите про те, що цікавить вашого співрозмовника, а не вас.
6. Вселяйте вашому співрозмовникові усвідомлення його значущості і робіть це щиро.

Тестові завдання

1. Публічний виступ із метою представити ідею, проєкт, програму називається

- А презентація
- Б дискусія
- В нарада
- Г реклама

2. Основними недоліками презентаційних матеріалів є

- А анімаційні переходи між слайдами та анімації тексту
- Б графіки та діаграми
- В лаконічний, логічно структурований текст
- Г великий обсяг неструктурованого тексту на слайдах

3. Який відсоток від загального часу фахівці рекомендують відводити для вступу

- А 5 – 8%
- Б 10–12 %
- В 20–25 %
- Г 48–50 %

4. Який відсоток від загального часу фахівці рекомендують відводити для висновків

- А 4–5 %
- Б 8–12 %
- В 14–16 %
- Г 20 – 25%

5. У чому полягає поняттєвий зміст терміна «теза»?

- А головна думка чи положення, істинність якого треба довести
- Б думка чи положення, істинність якого вже перевірено практикою
- В центральний елемент у доведенні
- Г вступне речення доповіді

6. У чому полягає поняттєвий зміст терміна «аргумент»?

- А центральний елемент у доведенні
- Б істинне судження, за допомогою якого в процесі логічного доведення встановлюється істинність тези

- В головна думка чи положення, істинність якого треба довести
- Г висновки доповіді

7. Які види аргументів належать до ірраціональних?

- А цитатія, посилення на авторитет, звернення до традицій
- Б факти, цифри

В дедукція, аналогія

Г статистика

8. Які види аргументів належать до раціональних?

А цитація, аналогія

Б дедукція, посилення на авторитет

В факти, цифри, статистика

Г звернення до традицій

9. На якому етапі публічного виступу важливо дбати про створення доброзичливої атмосфери спілкування зі слухачами?

А на початку спілкування

Б під час обговорення питання (проблеми)

В під час озвучення висновків

Г на всіх етапах

10. ... є засобом переконання, впливу на думки та почуття слухачів, оскільки додають промові емоційного забарвлення, образності, виразності та переконливості.

Запропоноване визначення характеризує таке поняття:

А експресія

Б риторичні прийоми

В парадоксальні судження

Г система аргументів

Контрольні питання

1. Назвіть три принципи, на яких ґрунтується ідеальний публічний виступ. Розкрийте сутність кожного з них.
2. Назвіть етапи публічного виступу. Доведіть, що посткомунікаційний етап є не менш важливим, ніж інші.
3. Назвіть основні принципи, яких слід дотримуватися, обираючи тему публічного виступу.
4. Перерахуйте основні маркери того, що тема виступу розкрита.

5. Чим відрізняється конкретна мета виступу від загальної?
6. Назвіть критерії редагування виступу. Коротко розкрийте їхню сутність.
7. Яких принципів рекомендовано дотримуватися на етапі роботи над композицією виступу?
8. За якими критеріями аргументи поділяються на раціональні та ірраціональні? Наведіть приклади.
9. Яку роль відіграють риторичні прийоми під час публічного виступу?

ТЕМА 4. ПЕРЕГОВОРИ ЯК РІЗНОВИД ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

План

1. Призначення, функції переговорів.
2. Стратегічні підходи до ведення переговорів.
3. Стадії ведення переговорів.
4. Командні переговори.
5. Сила правильних запитань.

Література

1. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. Київ : НАУ, 2013. 248 с.
2. Джеймс Б. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
3. Кемп Д. Спершу скажи «ні». Інструмент професійного переговорника. Київ : Наш формат, 2019. 256с.
4. Фішер Ю. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. Київ : Основа, 2016. 220 с.
5. Фішер Ю., Юрі У., Петтон Б. Перемовини без поразки. Гарвардський метод. Київ : Сварог, 2023. 248 с.

1. ПРИЗНАЧЕННЯ, ФУНКЦІЇ ПЕРЕГОВОРІВ

Переговори як особлива форма соціальної комунікації мають давню історію. Люди споконвіку ведуть переговори, укладаючи торговельні угоди, домовляючись про розподіл майна або завершуючи війну мирною угодою. Однак об'єктом широкого наукового дослідження переговори стають лише в другій половині XX ст., коли мистецтву їхнього ведення стали надавати особливої уваги.

Безсумнівно, що переговори – невід'ємна частина ділових комунікацій. І їхній успіх залежить не тільки від хорошого знання предмета обговорення, а й від володіння технікою ведення переговорів, яка навряд чи може бути представлена у вигляді якогось вичерпного набору готових рецептів. Щоб грамотно й упевнено вести переговори, важливо розуміти, у чому полягає їхня специфіка, яку мету ставлять перед собою учасники, якою є загальна модель переговорного процесу.

Переговори – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної зі сторін.

Функції переговорів

Інформаційна	
Комунікативна	
Регуляція та координація дій	
Контролююча	
Відвертання уваги	
Пропаганда	
Відволікання	

Інформаційна – сторони намагаються отримати або надати інформацію, обмінятися нею, але не готові на спільну дію через певні причини.

Комунікативна – встановлення та налагодження контактів, формування сприятливих ситуацій для переговорного процесу.

Регуляція та координація дій – передбачається створення можливостей для узгодження інтересів і позицій учасників переговорного процесу.

Контролююча – забезпечує дотримання виконання усних і письмових домовленостей (що досягаються на певних етапах усунення конфлікту або переговорного процесу).

Відвертання уваги – одна зі сторін намагається «виграти час для перегрупування чи збільшення сил».

Пропаганда – дозволяє одному з партнерів показати себе з кращого, вигіднішого боку для створення громадської думки.

Відволікання – одна зі сторін вступає у переговорний процес з метою надати певної надії на вирішення конфлікту, а отже, для певного заспокоєння партнера.

Переговори є могутнім інструментом, який людство винайшло для урегулювання конфліктів, розв'язання спірних питань, організації спільної діяльності.

2. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні й тактичні підходи до ведення переговорів.

<i>СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ</i>		
жорсткий	м'який	принциповий (Гарвардський)

Жорсткий – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, уперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі, і згоди може бути не досягнуто.

М'який – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, комуніканти підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути доброзичливим і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і не завжди розумних рішень*.

Принциповий (Гарвардський) або метод принципного ведення переговорів – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, призводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципних переговорів. Вони протиставляють винайдений ними метод принципних переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у «переговорників» почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути «м'якими» і йти на поступки чи бути «жорсткими», оголосити війну й перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

А метод принципних переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до взаємин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам належить по праву і залишитися при цьому в межах пристойності.

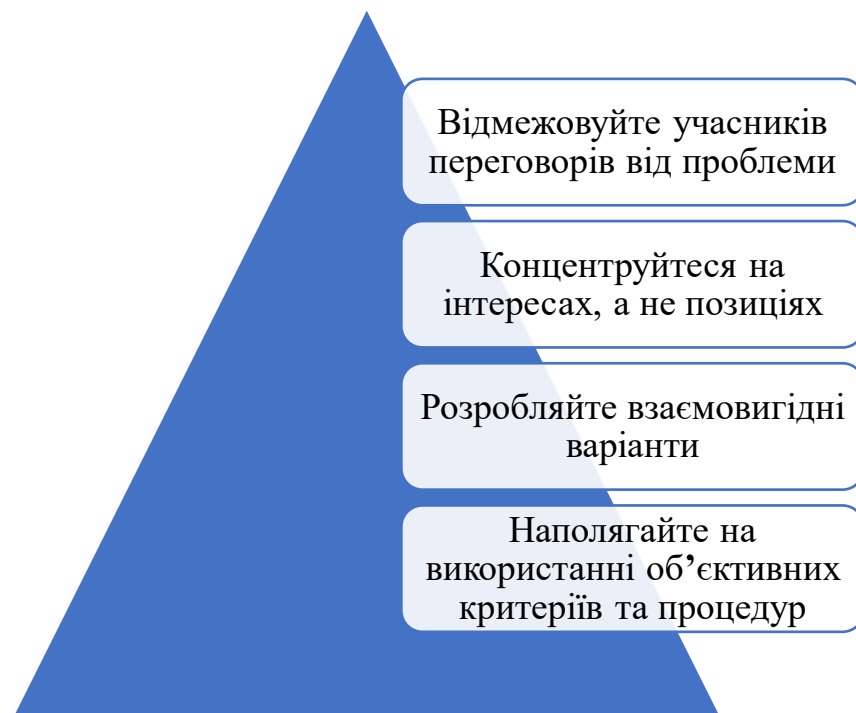
Особливість методу принципних переговорів у тому, що існує можливість *вирішувати проблеми, виходячи з суті справи, а не позицій партнерів* у переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там,

де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу:

- ✓ переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- ✓ переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані з прагненням не поступатися своїми позиціями;
- ✓ взаємини між сторонами повинні покращитися або, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів.



Принципи успішного ведення переговорів:

Правило перше. *Відмежовуйте учасників переговорів від проблеми.*

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на відносинах сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе

на їхнє місце. Пам'ятайте, «ваша проблема – не провина інших». Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструйте робочі стосунки;
- підтримуйте робочі стосунки;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Правило друге. *Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.*

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси одне одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухарі, й обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитися на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їхніх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть особисті інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;
- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси.

Правило третє. *Розробляйте взаємовигідні варіанти.*

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширте коло підходів;
- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення.

Правило четверте. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- справедливі критерії за суттю питання;
- справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Окрім принципового, існує також метод позиційних дискусій, при якому наголос робиться не на суть суперечки, а на позиції кожної зі сторін. Цей метод не відповідає основним критеріям: він не ефективний, тобто не досягає мети, псує відносини між сторонами.

3. СТАДІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Будь-які переговори передбачають наявність трьох стадій:



Кожна з цих стадій має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно, й результати.

Підготовка до переговорів. Особливості цього етапу пов'язані із з'ясуванням мети переговорів, конкретних інтересів, намірів учасників, добором методів їхнього проведення, прогнозуванням імовірних проблем у взаємодії учасників переговорів, способів узгодження їхніх інтересів. Усе це має бути підпорядковане досягненню очікуваних результатів. Найраціональнішою є позиція, що мета переговорів полягає не в перемозі протилежної сторони, а в досягненні рівноправної, прийнятної для всіх

учасників угоди. Вироблення і прийняття життєздатних угод потребує високої гнучкості партнерів. Силкові методи подолання суперечностей чи уникнення від переговорів при цьому не можуть бути застосовані.

Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за переговорний стіл. Це передбачає необхідність продуманої підготовчої роботи з одночасним урахуванням того, що зайва деталізація може суттєво нашкодити справі.

Далеко не другорядним завданням на цьому етапі є передбачення тривалості переговорів. Вони повинні мати достатній ресурс часу для взаємного інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення пов'язаного з ними рішення. Однак не слід ігнорувати й того, що затяжні переговори спричиняються до зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на їхню **психологічну, організаційну, змістову й тактичну підготовку**.

Психологічна підготовка. Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, берегти власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їхні результати – оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями («розряджати» надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, автотренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з

друзями, «розігрування» ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві.

Психологічна підготовка є дуже важливим складником підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття. За певних умов є корисним навіть записати перед переговорами реальні почуття (гнів, побоювання, стурбованість тощо) і бажані (упевненість, зняття напруги та ін.). Отже, корисно виявити ті емоції, які сприятимуть ефективності переговорів, позбутися непотрібних. Психологічне звільнення від проблеми (підозри, побоювання та ін.) настає вже під час розмови про неї.

Організаційна підготовка. Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний із формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного й персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність учасників переговорного процесу. Всередині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Поєднання в ділових переговорах процесів міжособистісного спілкування та обміну інформацією завищує вимоги до комунікативних і професійних здібностей учасників делегації. Хоча б хтось один у ній повинен уміти вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливе уміння максимально точно, ефективно й лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умови тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, використання неформальних каналів циркулювання інформації.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

Змістова підготовка. Робота щодо підготовки змісту переговорів, як правило, відбувається за такими напрямками:

1. *Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів.* Саме з цього починається змістовий аспект їхньої підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін. Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. *Формування загального підходу до переговорів, їхніх цілей, завдань і позицій.* Ця робота передбачає з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки їм реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони. Важливо також передбачити засоби, завдяки яким планується досягнути мети – спільний аналіз проблеми і пошук варіантів їхнього розв'язання, баланс поступок і здобутків.

3. *Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми.* Цьому передують пошуки найоптимальніших відповідей на питання, які становлять суть переговорів, з'ясування ймовірних коректив задля

досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанту рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих внаслідок реалізації обраного варіанта.

4. *Проектування найсприятливіших умов.* Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови проведення переговорів. Наприклад, зміни можуть бути зумовлені переглядом основних цінностей тощо. Саме тому надзвичайно важливо прогнозувати умови проведення переговорів.

5. *Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів.* На цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів залежно від ступеня їхньої прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції, які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їхню аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їхнє вміння орієнтуватися у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонуванних варіантів розв'язання проблеми.

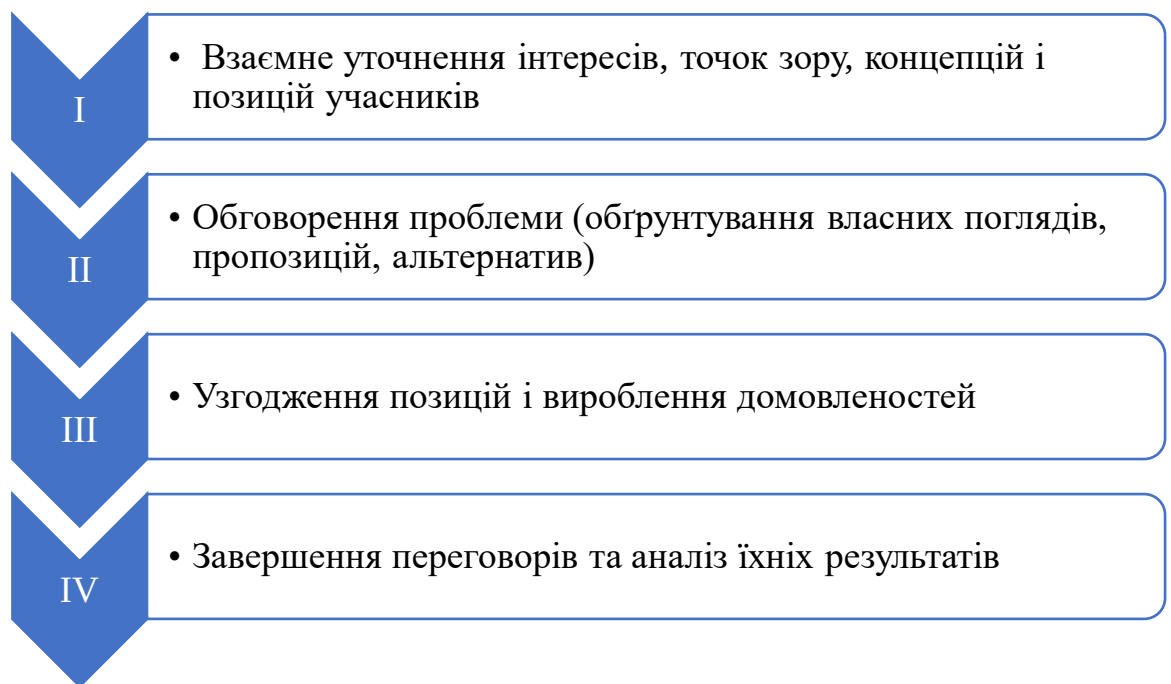
Тактична підготовка. Її мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин із партнером. Побутує думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисливо допомогти, виручити. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є і точка зору, за якою до партнера на переговорах потрібно ставитися жорстоко, конфронтаційно, а будь-які вияви доброзичливості є

недоречними. Якщо перший підхід хибує некритичним ставленням до протилежної сторони, то другий – надмірною упередженістю, егоїстичністю, а тому обидва не можуть претендувати на конструктивність, а їхнє використання не може бути ефективним.

Отже, підготовчий етап має засвідчити загальну психологічну, організаційну, методичну і змістову готовність команди до дій. Однак підготовка до переговорів не є самоціллю, оскільки заздалегідь усе продумати і прорахувати неможливо.

Власне переговорний процес. Це, так би мовити, момент істини у переговорному процесі, під час якого опрозорюються інтереси його учасників та аргументи, якими вони при цьому користуються, відбувається своєрідна конкуренція стратегій, тактик, зближення чи віддалення позицій, наслідком чого є досягнення чи відсутність результату.

Етапи переговорного процесу



1. *Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників.* Починається етап і того моменту, коли сторони сідають за стіл переговорів. Перед тим рекомендують установити й розвинути контакт, створити сприятливий для взаємодії та співробітництва клімат, зняти психологічну напругу, емоційні (страх, тривога тощо) та смислові

(розбіжність цілей, вимог, прохань) бар'єри, з'ясувати незрозумілі питання, продемонструвати зацікавленість у конструктивності переговорів, обмінятися інформацією, окреслити власні позиції.

2. Обговорення проблеми (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив). На цьому етапі учасники переговорів намагаються зменшити кількість розбіжностей між сторонами. Досягнуті ними результати значною мірою залежать від володіння технікою живого контакту на індивідуальному й груповому рівнях, інструментарієм риторики, тобто комунікативних можливостей і здібностей партнерів по переговорах. Основним результатом на цьому етапі повинно бути з'ясування меж можливої домовленості.

До найчіткіших показників завершення обговорення належать:

- ми досягли мети або межі;
- нам перестали поступатися;
- мало розбіжностей;
- знижується темп;
- ставляться практичні запитання.

Фазу обговорення, хоча й найтривалішу в часі, не можна розтягувати до нескінченності. Завжди існує певна межа деталізації або розширення предмета обговорення. Треба вміти вчасно поставити крапку. Цей момент дуже важко формалізувати, він радше належить до мистецтва ведення переговорів. Водночас існують певні показники того, що обговорення варто завершувати й переходити до підбивання підсумків (підписання угоди про наміри, складання угоди або укладання угоди).

У фазі розвитку аргументації та переконання фахівці з переговорного процесу рекомендують дотримуватися певних **тактичних прийомів**, які сприяють досягненню мети.

1. Необхідно створити передумови для існування багатьох варіантів вибору, бо це рівнозначно забезпеченню підвищеної вірогідності підписання угоди.

2. Слід запобігати зіткнень у невдячній галузі цін, якщо не бажаєте «крові» за столом переговорів.

3. Завжди починайте з легких тем для досягнення згоди й відкладайте складні на кінець.

4. Запобігайте висуванню запитань, у яких ви не готові до поступок, краще залишити їх для складних моментів, які будуть у подальшому.

5. Поставте високі ідеї з самого початку, захопіть співрозмовника зненацька дрібними поступками, розшукайте спосіб їхньої наступної компенсації.

6. Проявляйте чуйність не тільки тоді, коли це стосується ваших інтересів, але й інтересів вашого співрозмовника.

7. Запобігайте підривним аргументам, спрямованим проти ваших конкурентів.

8. Не переходьте в контратаку, коли на вас нападають.

9. Не поступайтеся в питаннях, у яких ви тільки що досягли згоди. Якщо ви виявили, що зробили помилку, краще демонструвати послідовність і розшукати засоби компенсувати її за рахунок позицій, які ще знаходяться в стадії обговорення.

10. Ведіть записи про досягнуті домовленості й систематично робіть підсумки переговорів.

11. «Активізуйте» вашого співрозмовника з тим, щоб він активно брав участь у пошуках рішень у питаннях, у яких можуть виникнути розбіжності.

12. Витрачайте на свого співрозмовника стільки часу, скільки йому необхідно для того, щоб «дозріти» для розмови, залежно від типу співрозмовника та виду угоди, що передбачається.

13. Зберігайте холоднокрівність у відповідь на маневри співрозмовника, спрямовані на те, щоб затягнути вас у пастку.

3. *Узгодження позицій і вироблення домовленостей.* Межами цього етапу є досягнення домовленості й укладання угоди, яка б задовольняла переговорні сторони. При переході від зазначеного етапу до наступного дуже

часто відбувається перегрупування учасників – представники фірми (організації, держави) замінюються на переговорах її керівниками.

Випадкові угоди, які не базуються на взаємному визнанні, а приймаються під тиском особливих подій, недовготривалі за своєю природою, і тому до них необхідно підходити з певною обережністю. Досягнення домовленості – основа наступного періоду.

4. *Завершення переговорів та аналіз їхніх результатів.* Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. У переговорній практиці прийнято вважати підписаний документ свідченням плідності переговорів. Проте наявність документа не є показником успішності переговорів, а його відсутність – провалу. Усе залежить від функціонального навантаження переговорів. Наприклад, їхній інформаційний характер не передбачає спільного документа. Крім того, учасники переговорів можуть по-різному ставитися до спільного договору. Успішними вважаються переговори, за яких обидві сторони високо оцінюють їхні результати. Не менш важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв'язання проблем, дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань.

На завершальній стадії формується уявлення про репутацію (надійність, відповідальність) партнера переговорів. Навіть одне його порушення обіцянки, зобов'язання підриває довіру до партнера.

Важливим елементом завершальної стадії переговорів є письмовий звіт. Це не лише підсумковий документ, а й фіксація перебігу переговорів. Як правило, він відображає такі питання:

- чи схвалено домовленість усіма учасниками переговорів;
- чи допоможе домовленість розв'язати або хоча б урегулювати проблему;
- що сприяло успіхові переговорів;
- які труднощі виникали під час переговорів, що посприяло їхньому подоланню;

- що не було враховано під час підготовки до переговорів і чому;
- які тактичні прийоми й методи виявилися ефективними;
- які несподіванки виникли у процесі переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- чи достатньо конкретна домовленість щодо терміну часу, місця, ступеня та учасників її реалізації;
- чи збалансована відповідальність за виконання домовленостей, чи поділяють її обидві сторони;
- які принципи ведення переговорів можливо та потрібно використати на інших переговорах, чому.

На зазначеному етапі переговорів, як правило, підписуються заключні документи переговорів. Проаналізуємо найважливіші з них.

Договір – правовий акт, що встановлює права та обов’язки сторін, які домовляються. Вважають, що договір може формуватися (залежно від змісту переговорного процесу) як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий тощо. Це може бути договір про гарантії, союзний договір, договір про дружбу та співробітництво, про взаємну допомогу, нейтралітет, розподіл сфер впливу.

Пакт – договір, що має у своїй назві вказівку на зміст договору.

Конвенція – договір з окремого питання.

Угода – договір із питання порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.

Протокол – фіксація в коротко викладеній угоді, домовленості з певного питання. Протокол може слугувати поясненням до тієї чи іншої статті основного договору.

Протокол про наміри – угода сторін, що не має юридичного характеру. Мета такого протоколу пояснити й певною мірою узгодити наміри сторін на основі встановлення в процесі переговорів спільних інтересів.

Декларація й меморандум – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки зі спірного питання.

Джентльменська угода – договір, що укладається в усній формі лише сторонами, які домовляються.

Завершальна стадія переговорів має показати, наскільки вони були вдалими й результативними.

Показники успішності переговорів

1. Суб'єктивні оцінки переговорів та їхні результати – переговори можна вважати вдалими, якщо обидві сторони високо оцінюють підсумки.

2. Ступінь вирішення проблеми – успішні переговори пропонують вирішення проблеми, однак учасники можуть по-різному бачити, наскільки проблема вирішена.

3. Виконання сторонами взятих на себе зобов'язань.

Вдалими можна вважати переговори тоді, коли обидві сторони розцінюють їхні результати як взаємний виграш.

4. КОМАНДНІ ПЕРЕГОВОРИ

Є багато ситуацій, коли достатньо спілкування віч-на-віч. Але робота в команді дає переговорникам низку переваг і може позбавити деяких помилок.

✓ Якщо переговори мають бути складними та багатоденними, команда може більш різнобічно й об'єктивно зробити аналіз раунду, що пройшов, а отже, і краще підготуватися до наступного.

✓ Якщо багатопредметні переговори (обговорюються питання з різних сфер бізнесу та знань), то логісти можуть краще зрозуміти логістів, маркетологи – маркетологів тощо.

✓ Якщо команда наших опонентів грає складну психологічну гру, де є різні ролі – «доброго» та «злого» слідчого, «свого хлопця», «непримиренного борця» тощо, – команді простіше прийти на допомогу колезі у разі потреби.

✓ Якщо ми плануємо командою грати різні психологічні ролі або грати різні переговорні сценарії.

Існують два види переговорних команд: **підготовча та робоча**. Перша готує переговори, друга їх проводить.

Підготовча команда.

Ми збираємося розпочати складні переговори. Нам треба знати:

1. Інформацію про:

- ✓ людей, які будуть переговорниками з іншого боку;
- ✓ цілі, інтереси та потреби опонентів;
- ✓ ресурси та можливості опонентів;
- ✓ варіанти, які планує запропонувати опонент;
- ✓ слабкі місця опонентів.

2. Переговорні стратегії, до яких раніше вдавалися майбутні візаві.

3. Переговорні стратегії, яких будемо дотримуватися в переговорах ми.

Усім цим займається підготовча команда.

Учасники підготовчої переговорної команди



Замовник переговорів – керівник

- ставить цілі;
- визначає крайні варіанти: максимум та мінімум.



Керівник робочої переговорної команди

- бачить весь процес підготовки;
- подає заявки на збір інформації;
- готує робочу команду, виходячи з цілей переговорів



Експерт із технічних питань

- дає інформацію про предмет переговорів;
- розшифровує складну термінологію для підготовчої та робочої команд;
- дає технічну аргументацію



Експерт із фінансових питань

- опрацьовує варіанти щодо ціни;
- пропонує аргументи для обстоювання ціни



Експерт із правових питань

- аналізує безпеку співпраці;
- опрацьовує правила складання документів;
- називає ситуації, в яких слід призупинити переговори та провести консультації

Робоча переговорна команда

1. Керівник робочої переговорної команди:

- стежить за досягненням мети;
- оперативно планує стратегічні та тактичні ходи при зміні ситуації;
- стежить за дотриманням етикетних норм, зокрема на початку та у фіналі переговорів;
- найчастіше «той, що говорить», хоча може делегувати ведення переговорів іншим членам команди;
- визначає послідовність та необхідність участі в обговоренні членів команди;
- приймає остаточні рішення щодо переговорів.

2. Експерт (технічний, фінансовий – залежно від предмета переговорів):

- консультує та надає експертну інформацію;
- безпосередньо спілкується з експертом опонентів.

3. Секретар: веде протокол переговорів та оформлення документів.

4. Спостерігач (фахівець із ведення переговорів):

- в обговоренні зазвичай не бере участі;
- спостерігає за перебігом переговорів, поведінковими стереотипами тощо;
- у перервах між етапами дає своїй команді зворотний зв'язок;
- допомагає коригувати поведінку в наступному раунді.

Не всі перераховані ролі потрібні в кожній команді. Вибір залишається за замовником переговорів та керівником робочої переговорної команди.

Гра з поганою командою та без команди взагалі

Відсутність команди може зробити переговори жорсткими щодо нас, якщо:

1. Одна людина не володіє всією інформацією, яка потрібна на різних етапах переговорів. Можна, звичайно, сказати: «Я не знаю, уточню і скажу наступного разу». Але той, хто неодноразово уникає відповіді, сприйматиметься як некомпетентна людина і очевидно слабкий переговорник.

Чи варто сподіватися, що опонент буде налаштований співчувати й чекати, поки його співрозмовник з'ясує всі питання?

2. Якщо з протилежного боку сидить команда, то в неї буде інформаційна перевага; її учасники будуть менш втомленими; завжди хтось із членів команди спостерігає та записує, щоб потім зробити повноцінний аналіз; опоненти можуть зіграти в різні психологічні ігри, наприклад у «доброго» та «злого» слідчого. Самотній гравець у цей час відчувається як на арені цирку: крутить головою на всі боки, відповідаючи то одному, то іншому.

Погана команда гірше, ніж жодної

1. Команда «Зоряне співтовариство»

Перед опонентом виявляється «команда» зірок, чиє сяйво заповнює переговорну. Від їхніх самопрезентацій за п'ять хвилин стає нудно всім. Ще страшніше, якщо вони перебивають одне одного. Співрозмовники не можуть навіть слово не вставити. Зірки, звичайно, роблять самопрезентацію і презентують свою пропозицію, але виявляти потреби партнера, ставлячи запитання їм ніколи. Та й навіщо, коли й так усе зрозуміло?

2. Команда «А Баба-яга проти!»

У кожного члена команди свої погляди на інтереси, пропозиції та варіанти, прийнятні для їхньої сторони.

- здивування партнерів та небажання працювати з компанією, де немає злагоди, оскільки будуть гарантовані проблеми після підписання договору;

- розрізнена команда вважається слабкою (і це правда), тому точаться жорсткі переговори;

- використовується принцип «розділяй і володарюй», тому що розділені самі члени слабкої команди. Такі переговори м'якими також не назвеш.

3. «Одна зірка»

У команді є одна людина, яка вважає себе зіркою першої величини та приділяє багато уваги своїй персоні, замінює собою команду; поводить

некоректно стосовно членів команди: повчає, перебиває і демонструє, що все, що кажуть колеги, – нісенітниця: «Ось я вам зараз скажу!»

Реакція протилежної сторони може бути такою:

Вони поведуться некоректно по відношенню один до одного, а з нами після підписання договору будуть поводитися ще гірше»;

– У них лише одна розумна людина (зірка), а домовлятися в переговорах треба з усіма. Навіщо це нам? Нехай один і лишиться.

– З командою «Одна зірка» легко впоратися – достатньо вивести зі стану рівноваги зірку. Свої їй навряд чи допоможуть, бо самі емоційно вибиті, та їй захищати «гнобителя» не захочеться.

4. Команда «*Балаган*»

Ролі не розподілені, й ведучого практично немає (або є, але номінально). При цьому кожен говорить, коли вважає, що його репліка потрібна. Дотримуватися стратегії в цій ситуації практично неможливо. Тому вести жорсткі переговори із такою командою досить легко. Сценарій «розділяй і володарюй», який використовується опонентам «балаганників», дуже швидко повністю виводить таку команду з ладу.

5. СИЛА ПРАВИЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ

Як відомо, виграє не той, хто багато говорить, а той, хто ставить правильні питання. Одне із завдань переговорника – отримати потрібну інформацію. Призначення запитань у тому, що вони дозволяють нам потрапити у світ опонента й побачити ситуацію його очима, сформувати чіткий його образ, прийняти рішення. Той, хто знає ситуацію опонента, його потреби та критерії вибору, починаючи аргументувати, веде співрозмовника за собою, отримуючи від нього «так». Той, хто знає, що на думці в партнера з переговорів, не дозволить йому «зловити себе» несподіваним аргументом чи питанням – тобто не дасть керувати собою

Питання не з'являться нізвідки, їх треба готувати ретельно і з великим запасом. Кожне питання має наближати переговорника до його мети, а не просто бути виявом цікавості.

Якщо переговорник не володіє технікою постановки питань або так захоплюється говорінням, що запитувати ніколи, управління спілкуванням переходить до рук опонента.

Основні правила постановки питань: 1)намагайтеся, щоб ваші питання були короткими; 2) ставте по одному питанню за раз.

Види запитань у переговорному процесі

Закриті	
Інформаційні (відкриті)	
Контрольні	
Напрямні	
Провокаційні	
Альтернативні	
Ознайомлювальні	
Підтверджувальні	
Тунельні, поглиблювальні	
Дослідницькі, уточнювальні	
Зустрічні	
Однополюсні	

Закриті запитання передбачають обмежену кількість відповідей. Звичайні відповіді: «так», «ні», «можливо».

Інформаційні (відкриті) запитання призначені для збору відомостей, які необхідні для складання уявлення про що-небудь.

Контрольні запитання можна використовувати під час будь-якої розмови, аби з'ясувати, чи розуміє вас ваш партнер. Приклади контрольних питань: «Що ви про це думаєте?», «Чи вважаєте ви також, як і я?».

Напрямні запитання необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовнику нав'язувати вам небажаний напрям бесіди. За допомогою таких питань ви можете взяти у свої руки управління ходом переговорів і направити їх у необхідне вам русло.

Провокаційні запитання дозволяють встановити, чого насправді хоче ваш партнер і чи правильно він розуміє положення справ. Провокувати – означає кидати виклик, підбурювати. Ці питання можна почати так: «Ви впевнені, що зможете? Ви дійсно вважаєте, що..?»

Альтернативні запитання надають співбесідникові можливість вибору. Кількість варіантів, проте, не повинна перевищувати три. Такі питання передбачають швидку відповідь. При цьому слово «або» найчастіше є основним компонентом питання: «Який термін обговорення підходить вам більше – понеділок, середа або четвер?»

Ознайомлювальні запитання призначені для виявлення думки співрозмовника з певного питання. Це відкриті питання, що вимагають розгорнутої відповіді. Наприклад: «На який ефект ви розраховуєте при ухваленні цього рішення?»

Підтверджувальні запитання (техніка Сократа) ставлять тоді, коли потрібно одержати від співрозмовника низку відповідей «так», щоб або створити атмосферу згоди, або додати розмові інерції та змусити вимовити «так» на головне запитання. Можна це робити за допомогою зв'язок, тобто фраз, складених за схемою: *спочатку твердження, потім запитання, що*

потребує твердження. Стандартні зв'язки: Правда? Ви згодні? Справді? Правильно? Дійсно? Чи не так? Чи не правда?

Тунельні, поглиблювальні запитання – техніка починається з постановки загального питання. Далі, ґрунтуючись на відповіді на кожне запитання, ти розпитуєш про більше деталей глибше й глибше.

Дослідницькі, уточнювальні запитання. Постановка дослідницьких запитань є ще однією стратегією для отримання більшої кількості інформації про деталі. Можливо, тобі потрібен приклад для того, щоб зрозуміти, що саме він мав на увазі, або потрібно більше інформації для чіткішого розуміння почутого чи ситуації: *«На коли тобі потрібен цей звіт, і чи ти хочеш отримати чернетку перед тим, як я надішлю тобі фінальний варіант?»* або ви хочете переконатися, що сказане співрозмовником є точною інформацією: *«Звідки ти знаєш, що нова база даних не може використовуватися для продажів?»*

Зустрічні запитання спрямовані на поступову думку розмови й підводять партнера з переговорів до остаточного рішення. Вважається невічливим відповідати запитанням на запитання, проте зустрічне питання є майстерним психологічним прийомом, правильне використання якого може дати значні переваги. *«Якщо я вас правильно зрозумів, у вас є деякі сумніви стосовно термінів постачання?»*.

Однополюсні запитання передбачають повторення співрозмовником вашого питання на знак того, що він зрозумів, про що йдеться. При цьому ви переконуєтеся, що питання зрозуміли правильно, а той, хто відповідає, отримує час для обдумування відповіді.

Успіх переговорів багато в чому визначається умінням ставити запитання й отримувати вичерпні відповіді на них. Запитання служать для управління переговорами і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє ухваленню потрібного вам рішення.

Проте негативний результат ділової бесіди або переговорів не є підставою для різкості або холодності при завершенні переговорного процесу.

Прощання має бути таким, аби з розрахунку на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки.

Практичні завдання

Завдання 1. (Для виконання у мікрогрупах). Ознайомтеся з кейсом, підготуйте свої пропозиції та переконайте інвесторів вкласти кошти саме у ваш проєкт.

Інвестори з Канади планують вкласти кошти у відбудову України. Ви йдете з ними на переговори, від результатів яких залежить, чи дадуть інвестори гроші та скільки саме.

Завдання 2. Перетворіть закриті питання на відкриті. Доведіть, що відкриті питання є більш ефективними.

Чи це наше найскладніше питання?

Чи ця пропозиція є достатньо привабливою для вас?

Чи зможемо ми завтра домовитися про термін надходження товару?

Чи вам щось ще потрібно?

Чи це занадто дорого для вас?

Завдання 3. Проаналізуйте питання. Якої помилки припустився учасник переговорів при його формулюванні?

Яке найскладніше завдання постало перед вами? Воно пов'язане з економічною ситуацією в країні чи з внутрішніми труднощами компанії, зокрема з проблемами з трудовими кадрами?

Завдання 4. Підготувати доповідь на тему: «Мої критерії досягнення успіху на переговорах».

Завдання 5. Укласти таблицю на тему: «Класифікація питань». Підібрати питання кожного різновиду.

Тестові завдання

1. Психологічна підготовка до переговорів передбачає

А підготовку змісту переговорів

Б вибір методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних взаємин із

партнером

В формування делегації, визначення місця, тривалості переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання

Г уміння керувати своїми емоціями, відчувати і співчувати, оберігати власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності

2. Організаційна підготовка до переговорного процесу передбачає

А підготовку змісту переговорів

Б вибір методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних взаємин із партнером

В формування делегації, визначення місця, тривалості переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання

Г уміння керувати своїми емоціями, відчувати і співчувати, оберігати власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності

3. Змістова підготовка до переговорного процесу передбачає

А підготовку змісту переговорів

Б вибір методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних взаємин із партнером

В формування делегації, визначення місця, тривалості переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання

Г уміння керувати своїми емоціями, відчувати і співчувати, оберігати власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності

4. Тактична підготовка до переговорного процесу передбачає

А підготовку змісту переговорів

Б вибір методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних взаємин із партнером

В формування делегації, визначення місця, тривалості переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання

Г уміння керувати своїми емоціями, відчувати і співчувати, оберігати власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, щадити власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності

5. Взаємне уточнення інтересів і позицій учасників переговорів; обговорення проблеми; узгодження позицій і вироблення домовленостей – це складники

А етапу підготовки до переговорів

Б власне переговорного процесу

В завершення переговорів

Г аналізу результатів переговорів

6. З'ясування мети переговорів, конкретних інтересів, намірів учасників, добір методів проведення переговорів, прогнозування імовірних проблем у взаємодії учасників переговорів та способів узгодження їхніх інтересів – це особливості

А етапу підготовки до переговорів

Б власне переговорного процесу

В завершення переговорів

Г аналізу результатів переговорів

7. Інформаційна функція переговорів полягає

А в обміні інформацією, поглядами

Б в узгодженні дій між учасниками переговорів

В у тому, що учасники переговорів прагнуть вплинути на громадську думку з метою виправдання власних дій

Г встановленні взаємодії на переговорах, упорядкуванні спільної діяльності

8. Регулятивна функція переговорів передбачає

А створення можливостей для узгодження інтересів і позицій учасників переговорного процесу

Б обмін інформацією

В прагнення вплинути на громадську думку з метою виправдання

власних дій

Г встановлення взаємодії на переговорах, упорядкуванні спільної діяльності

9. *«Ви бажаєте спочатку подивитися панель керування чи ознайомитися з результатами випробувань?», «Ви хочете спочатку довідатися про функційний блок чи про програмне керування цією установкою?»* – **це приклади**

А альтернативних запитань

Б відкритих запитань

В провокаційних запитань

Г закритих запитань

10. Однополюсні запитання –

А на які співрозмовник може, як правило, відповісти тільки «так» чи «ні»

Б дозволяють «відкрити», зав'язати розмову, тому що співрозмовник не може відповісти на них односкладово, сказавши тільки «так» чи «ні»

В дає співрозмовнику можливість зробити вибір із двох (чи більше) пропозицій

Г віддзеркалюють запитання співрозмовника

Контрольні питання

1. Окресліть основні функції переговорів.
2. Назвіть стратегічні підходи до ведення переговорів.
3. Дайте загальну характеристику основним етапам переговорів.
4. Що передбачає етап підготовки до переговорів?
5. Окресліть структуру основної частини переговорного процесу.
6. Що передбачає етап завершення переговорів?
7. Які види переговорних команд ви можете назвати?
8. У чому переваги командних переговорів?
9. Окресліть основний алгоритм постановки запитань під час переговорів. Дайте їхню характеристику.

ТЕМА 5. МАНІПУЛЯТИВНІ ПРИЙОМИ В ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ

План

1. Маніпуляції: сутність поняття.
2. Ознаки та причини маніпуляції.
3. Типи маніпуляторів за Евереттом Шостромом
4. Маніпулятивні системи та їхні характеристики.
5. Методи маніпулятивного впливу.
6. Види маніпуляцій у переговорах та їхня характеристика.
7. Популярні маніпулятивні тактики.
8. Засоби попередження та захисту від маніпулятивного впливу.

Література

1. Кемп Д. Спершу скажи «ні». Інструмент професійного переговорника. Київ : Наш формат, 2019. 255 с.
2. Лозниця С. Маніпуляція свідомістю: історико-культурні засади. *Філософська думка*, 2008. №1. С.142-155.
3. Форвард С. Емоційний шантаж. Харків : Фабула, 2019. 336с.
4. Чалдіні Р. Психологія впливу. Харків : КСД, 2022. 608 с.
5. Shostrom, E. L. Man, the manipulator: the inner journey from manipulation to actualization. Nashville, Abingdon Press, 1967. 325p.

1.МАНІПУЛЯЦІЇ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ

Існує твердження, що обман – це маніпуляція. Що підвищення тону, то певна емоційна забарвленість – також є маніпуляцією. Шантаж та загроза – маніпуляція. Насправді, все це деструктивна поведінка, якій приписується термін «маніпуляція».

На основі наукової літератури можна виокремити чотири характеристики маніпуляції, які дозволять розпізнати її за будь-яких умов.

1. Маніпуляція – це завжди психологічний, на рівні підсвідомості, несвідомий вплив на людину. Вона завжди «грає на струнах людської душі» і,

як наслідок, здійснює «удар» по самій людині. Навіть на латині в давнину маніпуляцію називали словом «at homines», тобто до людини. А людина – це, перш за все, душа, її почуття.

2. Маніпуляція завжди має насильницький характер, завжди буде протидіяти волі людини. Словом: «Ви цього не хочете, але я вас примушу це зробити...».

3. У будь-якої маніпуляції завжди є зовнішній прояв (як у звичайної комунікації) та чітка мета: зробити так, щоб людина злякалася та зробила при цьому те, що потрібне маніпулятору. І це ще не все, справа в тому, що в будь-якої маніпуляції завжди є певний план дій, типовий сценарій. Тобто, коли кимось маніпулюють, то передбачають, що людина буде виконувати дії в продуманій послідовності: крок 1, крок 2, крок 3. У маніпулятора завжди присутня лінія сценарію. Коли маніпулятор говорить певну фразу, то одразу ж передбачає можливі варіанти відповіді. І якщо жертва іде шляхом очевидної поведінки, то тут же потрапляє на гачок маніпуляції.

4. Четверта характеристика надає маніпуляції певну містичну властивість. Маніпуляції абсолютно завжди притаманний прихований характер. Саме тому маніпуляція якоюсь мірою «схожа на загадкову даму, що ховається за маскою», оскільки привертає до себе увагу. Однак, при цьому зрозуміти, що це саме вона, дуже важко. Маніпуляція має певну загадковість, яку так хочеться розгадати.

2. ОЗНАКИ ТА ПРИЧИНИ МАНІПУЛЯЦІЙ

Якщо хтось постійно змушує вас почуватися емоційно виснаженим, тривожим, наляканим або сумніватися у власних потребах, думках і почуттях, можливо, ви маєте справу з емоційною маніпуляцією. Прислухайтеся до своєї інтуїції, коли справа доходить до розпізнавання того, що відбувається.

Що таке маніпулятивна поведінка? Вона може включати будь-яку або всі з таких ознак:

- ✓ газлайтинг;

- ✓ пасивно-агресивна поведінка;
- ✓ брехня і звинувачення;
- ✓ погрози та примус;
- ✓ відмова від спілкування та відсторонення;
- ✓ ізоляція.

Газлайтинг

Людина, яка використовує газлайтинг, може брехати вам, звинувачувати вас у чомусь і применшувати те, що ви відчуваєте. Прикладом маніпуляції у формі газлайтингу можуть бути фрази на кшталт: «Ти божевільний» або «Ти надто чутливий». Той, хто використовує газлайтинг, намагається змусити вас відчувати, що ви не гідні самовираження, що ваші почуття та емоції не є справжніми або дійсними. Люди використовують газлайтинг, щоб заперечити будь-яку провину зі свого боку і встановити контроль над тим, що ви думаєте й що робите.

Якщо ви підозрюєте, що хтось намагається вас газлайтити, зверніть увагу на те, як ви почуваетесь після того, як проведете з ним час. Ви можете почуватися розгубленими, розчарованими в собі, неадекватними або такими, що не можете собі довіряти.

Пасивно-агресивна поведінка

На відміну від прямого спілкування, людина, яка поводить пасивно-агресивно, не висловлює своїх справжніх почуттів. Ваш партнер може використовувати тактику уникнення, наприклад, активно уникати вас або ухилятися від обговорення певних тем. Сарказм може бути ще однією ознакою пасивно-агресивного спілкування. Наприклад, людина, яка поводить пасивно-агресивно, може намагатися привернути до себе увагу надто драматичними жестами, наприклад, зітханням чи надутим обличчям. Вона може використовувати незрілі емоційні реакції, щоб змусити вас запитати, що з нею не так, не кажучи про це прямо.

Брехня і звинувачення

Людина, яка маніпулює, швидше за все, уникатиме відповідальності за

свої дії. Вона може відверто брехати або перебільшувати, щоб представити себе в більш позитивному світлі. Маніпулятори можуть навіть перекласти провину на вас, змушуючи вас сумніватися в собі й у тому, що насправді сталося (це ще один приклад газлайтингу). Хоча багато хто з нас говорить про «брехню заради миру», тобто брехню, яку ми вважаємо нешкідливою, людина, яка емоційно маніпулює, швидше за все, буде говорити неправду, щоб ввести вас в оману.

Погрози й примус

Той, хто примушує вас, використовуючи погрози або силу, щоб змусити вас щось зробити, є емоційним маніпулятором. Наприклад, працівник може погрожувати звільненням, тому що його колеги не погоджуються робити те, що він хоче. Ви можете заохочувати свого колегу звернутися за допомогою, водночас дотримуючись певних меж між собою та ним, щоб захистити свою емоційну та фізичну безпеку.

Відмова від спілкування та відсторонення

Ще однією ознакою емоційної маніпуляції є те, що партнер (колега) відсторонюється від вас. Можливо, він застосовує тактику мовчання, якщо ви робите щось, що він не хоче, щоб ви робили. Такі маніпулятори можуть відмовлятися співпрацювати, поки ви не зробите те, що вони хочуть, або поки ви не визнаєте провину за те, що не є вашою провиною.

Ізоляція

Партнер / колега може намагатися віддалити вас від вашої системи підтримки у колі інших співробітників; ізолювати від спілкування з адміністрацією тощо.

Основні причини маніпуляцій

Фредерік Перлз вважав, що основна причина виникнення феномену маніпуляції полягає у вічному внутрішньому конфлікті людини між її прагненням до незалежності й самостійності, з одного боку, і бажанням знайти опору в своєму оточенні – з іншого. Не довіряючи повністю своїм силам, людина вважає, що її порятунок в опорі на інших. Проте й іншим вона

повністю не довіряє, тому ступає на слизький шлях маніпуляцій, щоб посадити «інших» на прив'язь, щоб вона завжди могла їх контролювати і, за такої умови, більше довіряти їм.

Еріх Фромм вказує на ще одну причину маніпулювання. Він вважає, що нормальні відносини між людьми – це любов. Великі світові релігії закликають нас полюбити ближнього як самого себе, але це якраз і є проблемою. Чи багато хто знає, як полюбити самого себе? Більшість навіть не усвідомлює, що при всьому своєму бажанні не змогли б полюбити ближнього, оскільки не люблять себе.

Ми схильні вважати, що чим більш бездоганними є в очах тих, хто нас оточує, тим сильніше вони нас любитимуть. Насправді, ближче до істини зворотнє: нас люблять тим більше, чим більше ми готові приймати свої людські слабкості. Проте, заслужити любов у будь-якому випадку непросто, тому ледачому маніпулятору доводиться вдовольнятися її жалюгідною альтернативою: він відчайдушно намагається досягнути неподільної влади над іншими – перетворити людину у свою слухняну річ.

Третю причину маніпулювання пропонує Джеймс Бюдженталь. Ризик і невизначеність оточують нас з усіх боків. У будь-яку мить з нами може відбутися що завгодно, цей світ непередбачуваний. Усвідомлюючи умови свого існування в світі – свою «екзистенційну ситуацію», – людина відчуває себе безпорадною.

Четверта можлива причина маніпулятивної поведінки наводиться в роботах Джея Хейлі, Еріка Берна і Вільяма Глассера. Працюючи з пацієнтами, хворими на шизофренію, Хейлі виявив, що вони бояться близьких відносин із людьми, прагнуть не вступати у такі взаємини й уникають самої можливості їхнього виникнення. БERN припустив, що люди починають грати одне з одним в ігри, щоб краще керувати своїми емоціями й уникати близькості. Глассер, у свою чергу, висунув гіпотезу про те, що одним з основних людських страхів є страх залученості. Виходячи з цього, маніпулятора можна визначити як людину, яка намагається уникнути близькості й залученості у відносини з

іншими людьми, і тому взаємодіє з ними за допомогою певних ритуалів.

П'яту можливу причину маніпуляції назвав Альберт Елліс. За його словами, на ранньому етапі дорослішання кожний із нас приходиться до деяких помилкових висновків про те, що є життям, і починає потім відповідним чином поводитися. Один з таких висновків свідчить: потрібно, щоб нас всі схвалювали. Пасивний маніпулятор, вважає Елліс, будує своє життя саме на цій аксіомі, і тому принципово не бажає бути чесним і відвертим з тими, хто його оточує, прагнучи всіма правдами й неправдами догодити їм.

2. ТИПИ МАНІПУЛЯТОРІВ ЗА ЕВЕРЕТТОМ ШОСТРОМОМ

Маніпулятор – людина, яка робить маніпуляції, намагається ввести жертву в оману своїми словами або діями, які мають завжди подвійний сенс: один зовнішній сенс, призначений для іншої людини, і другий, прихований, таємний, деколи підступний. Іншими словами, маніпулятор прагне використовувати іншу людину як засіб для досягнення власних цілей або отримання особистої вигоди. Тому він намагається контролювати поведінку партнера, спираючись на його мотиви, інтереси тощо, одержати над нею владу або перевагу за рахунок створення такої ситуації, у якій об'єкт маніпулювання змушений поводити себе вигідним для маніпулятора чином, не маючи вибору або не усвідомлюючи його. Маніпулятори – це люди, основна мета яких (свідома або несвідома) – контроль над ситуацією.

Відомий психолог Еверетт Шостром виділяє такі типи маніпуляторів:

1. Маніпулятор-диктатор. Це своєрідний тиран, навсібіч роздає укази, що сиплються окриками, погрозами. Він прагне керувати, зневажати оточення за допомогою грубої сили, суворого й жорстокого слова і, звичайно ж, дії. Такі маніпулятори часто рвуться до влади, а, отримавши її, використовують весь свій деспотизм.

2. Маніпулятор-калькулятор (обчислювач). Така людина в спілкуванні з іншими постійно шукає вигоду, його наміри корисливі. Він весь час щось вираховує, вигадує, бажає залишатися «у виграшному становищі» у

будь-якій ситуації. Йому невідоме просте, щире, дружнє спілкування, турбота та участь у долі близьких.

3. Маніпулятор-ганчірка. Підкорює всіх своєю інфантильністю, легковажністю, безвільністю, слабкістю. Хочє, щоб його жаліли, щоб були поруч тільки з ним, сам стелиться і бажає, щоб стелилися біля нього.

4. Прилипало. Цей маніпулятор прагне бути веденим, керованим/керованою. Він теж слабкий і безвладний. Але на відміну від «ганчірки» (егоїста, дрібного шантажиста), прилипало дійсно слабкий, ледачий, настирливий.

5. Маніпулятор-суддя. Вічно всім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі й немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із незадоволеною міною. Це саме про таких говорять: «Навіть якщо ви навчитеся ходити по воді, знайдуться люди, які скажуть: "Подивіться, який нездара! Він і плавати не вміє! "».

6. Маніпулятор-захисник. Готовий вигородити, виправдати будь-який вчинок близької людини. Так, «добра» бабуся «не дає образити» батькам свого улюбленого онука, не карає, не пояснює йому його помилки, хвалить за будь-яку дію і слово. Тим самим вона псує дитину, заважає йому розвиватися, не готує до майбутнього життя, не виховує уміння змушувати себе виконувати певні щоденні рутинні обов'язки, а тим самим вирощує для себе і для своїх родичів великі проблеми.

7. Славний хлопець. Цей маніпулятор убиває наповал своєю добротою, але доброта його нещира, солодка до нудоти, нав'язлива. Така людина, мило посміхаючись, готова піти на будь-яку підлість. Люди, що контактують з ним і які мали через нього неприємності, дивуються, що фальшива доброта так спритно підкупила їх.

8. Маніпулятор-хуліган. Ця людина звикла «наводити порядок» у своєму оточенні за допомогою кулаків, агресії, сили, пияцтва. Він громить все і вся, якщо хтось не згоден з ним.

На думку Е. Шострома, для будь-якого маніпулятора характерні такі

особистісні характеристики, як *брехня, фальш, недовіра, відстороненість* від людей. Е. Шостром поділяє всіх маніпуляторів на активних (хуліган, диктатор), пасивних (ганчірка, прилипало), що конкурують (обчислювач) і байдужих.

4. МЕТОДИ МАНІПУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ

Маніпулятивний вплив – це одна з форм міжособистісного спілкування, при якій вплив на партнера зі спілкування з метою досягнення своїх намірів здійснюється в прихованій формі. Під маніпулятивними методами розуміють комплекс обманних прийомів і засобів впливу, що змушують співрозмовника висловлюватися й діяти на шкоду своїм інтересам. На практиці використовується безліч типових методів маніпулятивного впливу.

Сучасний фахівець має бути ознайомлений із різноманітними **методами маніпулювання** в ділових взаємовідносинах, з прийомами впливу на людей.

Основні методи маніпулювання

<u>Заплановані</u> <u>поступки</u>	<u>Провокування</u> <u>співрозмовника на</u> <u>прояв захисних</u> <u>реакцій</u>	<u>Провокування</u> <u>розгубленості й</u> <u>дезорієнтації</u>
<u>Гра на нетерплячості</u>	<u>Гра на почутті</u> <u>безвиході</u>	<u>Формування</u> <u>враження, що</u> <u>партнер готовий до</u> <u>співробітництва</u>
<u>Гра на почутті</u> <u>жадібності</u>	<u>"Заколювання" з</u> <u>метою "вбити"</u> <u>пізніше</u>	<u>Втрата бачення</u> <u>власних пріоритетів</u>

1. Заплановані поступки.

Сутність методу полягає в тому, що опонент починає бесіду з обговорення, як правило, другорядних питань. При цьому він видає їх за головні і так розставляє акценти в переговорах, що вони заходять у безвихідь. Тоді він, немовби дозволяючи себе умовити, робить поступку, після якої починає тиснути на співрозмовника, вимагаючи аналогічної дії, але вже у сфері, що йому вигідна.

Протиотрутою в такому розвитку бесіди є вчасне і правильне виявлення головних та другорядних сфер обговорення, а також еквівалентність запропонованого обміну поступками.

2. Провокування співрозмовника на прояв захисних реакцій

Основна суть цього методу полягає в тому, щоб змусити співрозмовника перейти від наступальної тактики ведення переговорів до оборонної, тобто до виправдовування своїх дій і вчинків.

Якщо в процесі бесіди ви раптом виявляєте, що невинувато довго пояснюєте переваги своєї позиції, а також важливість своїх завдань і намірів, а партнер і далі демонструє своє повне незрозуміння, то майже напевно ви станете об'єктом тактичного маневру. Головна мета його – послабити вашу рішучість йти до своєї цілі.

Якщо ви опинилися в такій ситуації, то необхідно відразу припинити виправдовування й повернути розмову в необхідне русло. Найбільш прийнятною в цьому разі буде така пропозиція: «Я розумію, що ви не цілком поділяєте мої завдання і прагнення. Та повірте, вони справді цілком відповідають моїм потребам і завданням і дуже для мене важливі. Тому давайте краще разом подумаємо, що необхідно нам зробити, щоб найбільш повно дотриматися ваших і моїх інтересів». Це все необхідно вимовити довірливим тоном.

3. Провокування розгубленості й дезорієнтації.

Основний задум цього методу полягає в тому, щоб вивести вас із рівноваги, порушити ваші плани, змусити розгубитися і втратити орієнтацію

і, як наслідок, спонукати до дій (висловлювань), які можуть завдати шкоди вашим інтересам. У цьому разі співрозмовник, як правило, використовує попередньо підготовлені провокаційні запитання, відверті образи або вислови, що принижують вашу гідність.

Протидією такій тактиці є витриманість, присутність сили духу, спокою, почуття гумору. Необхідно уточнити причину такої поведінки партнера і ще раз запросити до розмови і старанно обговорити головне питання. Під час бесіди слід зберігати самоконтроль, особливо в тому випадку, коли образливі зауваження не пов'язані з темою розмови. Найбільш ефективно у цьому разі буде зберігати спокій і розсудливість. Звичайно після цього опонент починає втрачати орієнтацію, розгублюється. Потрібно використовувати таку ситуацію, спрямувавши бесіду в необхідне для себе русло.

4. Гра на нетерплячості.

Основна мета цього методу – створити у вас враження, що необхідної угоди от-от буде досягнуто, хоча насправді це далеко не так. Співрозмовник, демонструючи ентузіазм і готовність до згоди, фактично веде психологічну гру. Під кінець бесіди здається, що вже всі деталі угоди вибудовано в чітку послідовну систему, як раптом він виголошує ключову фразу: «Якщо ми можемо вирішити й цю дрібницю...» У такому разі проти використовується прийом, який називається «підвішена морквина». Із кожним кроком до неї вона віддаляється на ту саму відстань, посилюючи бажання її схопити, знову й знову роблячи крок. Співрозмовник уже практично дав згоду і потім знову говорить: «Так, поки я не забув однієї дрібниці...» Ви, перебуваючи в стані відчуття, що угоду вже фактично укладено, глибоко не замислюючись, вирішуєте цю «невеличку» проблему. Як правило, ця «невеличка» проблема з вашого боку – це значні поступки. Так може повторюватися кілька разів, поки співрозмовник, граючи на вашій нетерплячості досягти згоди, не реалізує намічені завдання. Кращою тактикою в цьому випадку є вияв твердості у відстоюванні інтересів.

5. Гра на почутті безвиході.

Суть цього методу полягає в тому, щоб створити в опонента враження, що в складній ситуації є тільки один вихід. Якщо ви впіймалися на гачок, то вас спрямовують у пастку песимістичного бачення розвитку ситуації. Відбувається звуження вашого поля сприймання, втрачається спроможність бачити ситуацію в перспективній площині, і, як наслідок, ви прогаєте об'єктивно наявні можливості конструктивного підходу до трансформування цієї ситуації на взаємоприйнятне рішення. Ви починаєте самі себе вмовляти, що пропонувані вихід із цієї загрозливої, майже катастрофічної, ситуації є останнім і єдиним.

Коли виникає така ситуація, важливо зберігати спокій і витриманість. Необхідно, відкинувши аргументи співрозмовника, знову старанно проаналізувати ситуацію, і особливо перспективу подальших подій у разі прийняття цієї пропозиції. Потім необхідно проаналізувати докази співрозмовника, виявити їхні слабкі місця, спробувати визначити його очікувані вигоди. Слід також продумати варіанти розвитку ситуації і в тому разі, коли ви відмовитеся від пропозиції чи погодитеся з нею, а також коли, наприклад, звернетеся до третьої особи. У будь-якому разі потрібно залишити можливість для подальшого конструктивного обговорення ситуації.

Особливо це правило застосовне, коли опонентом використовується тактика створення враження безвихідної ситуації й останнього шансу на розв'язання, що справді може виявитися таким.

Найбільш ефективними в цьому разі можуть стати прийоми ділової бесіди зі слабшою стороною. Наслідуючи викладені підходи, часто можна виявити, що співрозмовник поступово втрачає нагнітальний тон, стає більш поміркованим і трансформує мету останнього шансу в площину, яка має привабливі сторони і для вас.

6. Формування враження, що партнер готовий до співробітництва.

Основним прийомом цього методу є демонстрація опонентом високого рівня розуміння вищих проблем і актуальних потреб. Проте при цьому він водночас висловлює співчуття, що не може допомогти або зробити послугу в

розв'язанні ситуації, що склалася. Тобто при зовнішній демонстрації готовності до співробітництва опонент практично ігнорує ваші інтереси. Створення такого активного співчуття вашим проблемам може зініціювати вас із почуття вдячності відповісти йому цілком конкретними кроками в здійсненні його інтересів.

У разі розвитку такої ситуації необхідно звільнитися від помилкового почуття провини й обов'язку допомогти, просто відмовитися від взаємодії з такою людиною надалі або показати їй шлях паритетності дотримання інтересів.

7. Гра на почутті жадібності.

Основна мета цього методу – переконати співрозмовника наважитися прийняти ризиковану пропозицію, що обіцяє величезні вигоди в майбутньому. Цей метод протилежний методові провокування безвихідності.

Отже, коли вам роблять дуже вигідну пропозицію, яка має можливість величезного ризику, необхідно тверезо оцінити реальну ситуацію й не піддаватися почуттю жадібності. Найкраще – це старанно проаналізувати й оцінити всі обставини, а також можливі наслідки такого ризикованого рішення. Необхідно з'ясувати зі співрозмовником дрібні деталі, вимагати гарантій, висловлювати сумнів, «вивуджувати» в цей спосіб додаткову інформацію. Прогнозовані наслідки потрібно порівняти зі своїми пріоритетами і перспективами, а також із завданнями опонента. Подібна лінія поведінки допоможе уникнути пастки і втримати від прийняття невигідного рішення.

8. «Заколисування» з метою «вбити» пізніше.

Цей метод передбачає надання невеликої нав'язаної послуги. Як правило, така послуга робиться від «щирого серця», «з поваги», немовби з обов'язковим натяком на те, що для вас вона не буде означати ніякого зобов'язання у відповідь.

Форми при цьому можуть бути різноманітними: запрошення в ресторан з оплатою там рахунку, організація приємного вечора, вручення невеликого

подарунку, допомога у вирішенні побутової проблеми тощо. Ці дії опонента мають на меті «посадити на гачок», тобто через деякий час прийти до вас із пропозицією, яка обіцяє невелику вигоду вам і набагато більшу опонентові. Весь розрахунок будується на тому, що, отримавши раніше послуги, ви тепер почуваетесь немовби зобов'язаним опонентові зробити йому що-небудь аналогічне. Тому не дозволяйте «посадити себе на гачок», аналізуйте будь-яку послугу, а також прохання або пропозицію опонента, запропоновані з особливою дбайливістю. Цілком прийнятно без усяких пояснень відмовитися від таких обіцяних вигід.

9. Втрата бачення власних пріоритетів.

Зміст цього методу полягає в тому, що опонент під час бесіди, використовуючи різноманітні засоби (реклама своїх спроможностей, корисності, можливостей, манер, чарівності) заволодіває інтересом співрозмовника, різко підвищує в його очах свій авторитет і з цієї позиції поступово починає нав'язувати своє бачення ситуації, а також намагається нав'язати перекручене сприйняття ваших пріоритетів.

У веденні таких бесід необхідно виявляти максимальну обережність. У разі виникнення відчуття подібної позиції слід звернутися до своїх пріоритетів, а не акцентувати увагу на контактах, що обіцяють у майбутньому вигоду, з такою особистістю. Найкраще сприймати його саморекламу як інформацію, яка потребує подальшої перевірки. У контактах із таким опонентом необхідно дотримуватися принципу: «Не говоріть мені, що ви зробили для інших, краще скажіть, що ви зробите для мене і за яку ціну». Надійний засіб розпізнавання задуму будь-якої маніпулятивної тактики полягає в тому, що ви маєте чітко зберігати у свідомості свої інтереси.

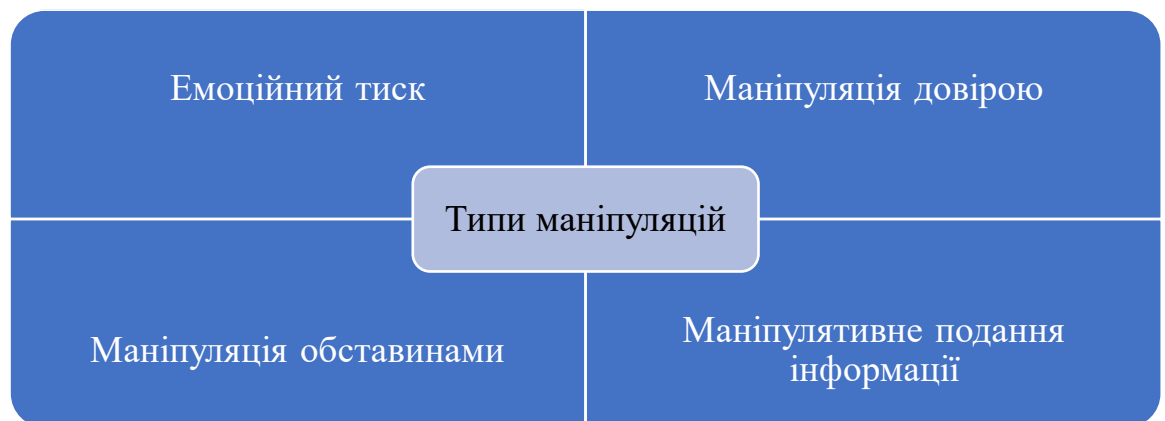
На думку Е. Шострама, люди, які часто використовують у повсякденній діяльності ці маніпулятивні методи, самі в остаточному підсумку страждають від своїх маніпуляцій. У них, як правило, виробляється облудність, втрата інтересу до життя, примітивність почуттів, цинізм, завищена недовіра до себе й тих, хто їх оточує.

5.ВИДИ МАНІПУЛЯЦІЙ У ПЕРЕГОВОРАХ ТА ЇХНЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Маніпуляція в переговорах – це прихований психологічний вплив на опонента з метою домогтися від нього вигідного рішення або поведінки, які суперечать його інтересам.

Однак, маніпуляціям у переговорах можна протидіяти, якщо знати як їх ідентифікувати і яку техніку захисту від маніпуляції застосувати.

У переговорах існує чотири основні типи маніпуляції:



Емоційний тиск – цей тип маніпуляції, спрямований на придушення емоційного стану опонента через виклик таких емоцій, як невпевненість, тривога, страх, почуття провини, сорому, розгубленості. При використанні іншою стороною «емоційного тиску» ви відчуваєте тиск з боку опонента, виникає відчуття, що ви не контролюєте ситуацію, що ви особисто, ваш продукт, ваша компанія нічого з себе не представляють і не цікаві опонентові.

Варіанти емоційного тиску:

Маніпуляція «Мовчанка». Завдання цієї маніпуляції придушити емоційний настрій, змусити відчувати візаві невпевнено, а також змусити його піти на поступки ще до початку торгу. Наприклад: ви зробили пропозицію і чекаєте відповіді від опонента, але замість відповіді, отримуєте крижане мовчання і зарозумілий погляд. У такій ситуації може з'явитися сумнів у тому, що ваша пропозиція буде прийнята опонентом хоча б до розгляду. Ви продовжуєте переживати й ваш сумнів переростає у невпевненість, виникає бажання поступитися трохи, щоб опонент поміняв свій жорсткий настрій і

пішов на діалог. Що ж, саме цього і домагається маніпулятор.

Техніка протидії:

- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Не реагуйте.
- ✓ Не поспішайте робити поступки.
- ✓ Зачекайте трохи.
- ✓ Поставте питання: «Ви зрозуміли мою пропозицію?».

Маніпуляція «Зовнішні подразники». Опонент використовує зовнішні подразники (дуже незручне місце, до нього весь час хтось підходить і відволікає, у приміщенні жарко, впливають зовнішні джерела шуму тощо).

Техніка протидії:

- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Фокусуйтеся на темі переговорів.
- ✓ Використовуйте елементи емоційної підготовки.

Маніпуляція «Образа особистості». Опонент робить ремарки, що зачіпають безпосередньо вашу особистість.

Техніка протидії:

- ✓ Не звертайте уваги.
- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Попросіть озвучити тему переговорів.
- ✓ Запропонуйте опонентові повернутися до теми переговорів.
- ✓ Продовжуйте вести переговори за планом.

Маніпуляція «Емоційний сплеск». Емоційний сплеск у відповідь на ваші аргументи.

Техніка протидії:

- Проігноруйте емоційне забарвлення.
- Зберігайте спокій.
- Стійте на своєму.

Маніпуляція «Перша пропозиція». Опонент голосно і вкрай негативно реагує на першу пропозицію: «Ви знущаетесь? Ви вважаєте ЦЕ пропозицією?»

Техніка протидії:

- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Поцікавтеся, що саме у вашій пропозиції не влаштувало опонента.
- ✓ Запитайте, якою ваш опонент бачить справедливу пропозицію.
- ✓ Попросіть пояснити його логіку: на чому ґрунтується його пропозиція і чому він вважає свою пропозицію справедливою.

Маніпуляція «Нереальні запити». Опонент вимагає неможливого. Наприклад, ціну вдвічі нижчою або інвестиції в 10 разів більші.

Техніка протидії:

- ✓ Не сперечайтесь – це зміцнює позиції опонента.
- ✓ Попросіть опонента пояснити його логіку.
- ✓ Висуньте зустрічну вимогу, яка буде його дзеркальним відображенням, тобто такою ж нереалістичною.
- ✓ Перехопить ініціативу за допомогою реалістичної пропозиції.

Маніпуляція «Ви мені грубіяните?» . Опонент емоційно реагує на ваші коментарі щодо коректності його поведінки на переговорах: «Що це за грубість? Вийдіть звідси!».

Техніка протидії:

- ✓ Проігноруйте емоційне забарвлення.
- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Повідомте, що у вас немає мети нагрубити опоненту.
- ✓ Повідомте, що ваша мета – домовитися за темою переговорів.
- ✓ Запропонуйте повернутися до теми переговорів

Тут наведені лише найбільш популярні маніпуляції, насправді їх набагато більше.

Маніпуляції довірою

При використанні в переговорах прийомів «Маніпуляції довірою» грають на таких сильних емоції, такі як милосердя, порядність, чесність, справедливість, великодушність, людяність, а також почуття жалості, провини й сорому («у вас все добре, а у нас немає, як вам не соромно»). І саме ці емоції

змушують вас зробити дію, в якому зацікавлена інша сторона.

Маніпуляція «Коломбо». Опонент грає роль наївної і дурнуватої людини (яку часто недооцінюють і роблять помилки).

Техніка протидії: незважаючи на те, яким дурним або наївним здається вам опонент, завжди слід сприймати його як найрозумнішого переговорника, якого ви коли-небудь зустрічали.

Маніпуляція «Відкрити карти». Опонент пропонує вам відкрито озвучити ваші максимальні вимоги (чого ви хочете) і ваші можливості (бюджет, поступки).

Техніка протидії:

✓ Повідомте, що угода складається з окремих домовленостей за кожною умовою.

✓ Повідомте, що визначите, на які поступки будете готові, після обговорення кожної умови.

✓ Запропонуйте повернутися до детального обговорення умов угоди.

Маніпуляція «Повірте мені на слово». Опонент пропонує повірити йому на слово, аргументуючи тим, що він не та людина, яка буде вводити вас в оману.

Техніка протидії:

Повідомте, що ви не вели з ним раніше спільних справ і не знаєте його як партнера, тому в першому спільному ділі ви **ЗОБОВ'ЯЗАНІ** проявити розумну обережність.

Маніпуляція «Жалість». Опонент повідомляє, як йому важко в нинішній ситуації, і просить вас допомогти йому, уклавши угоду на його умовах.

Техніка протидії:

✓ Повідомте, що у всіх своя ситуація і свої складності.

✓ Повідомте, що укладати угоду собі на шкоду ви не можете і будете готові до угоди тільки на прийнятних для вас умовах.

Варіанти маніпуляції обставинами

Цей тип маніпуляції заснований на використанні обставин, які послаблюють вашу позицію або які ви не можете перевірити. Наприклад, вам можуть повідомити, що час на ухвалення рішення вкрай обмежений і вам потрібно прийняти рішення прямо зараз. Або, що конкуренти вже запропонували більш вигідні умови, а вас слухають тільки тому, що очікують ще більш вигідних умов. Або, що умова, яку висуває ваш опонент, є принциповою для іншої сторони, якщо ви не приймете цю умову, переговори закінчені.

Маніпуляція «Зараз або ніколи». Завдання маніпуляції «Зараз або ніколи» – не дати опонентові добре обміркувати висунуту пропозицію і схилити до негайного прийняття рішення. Найкраще сенс цієї маніпуляції передають рекламні акції з обмеженим строком дії. Ви приходите в магазин і бачите спеціальну пропозицію з дуже привабливою ціною, яка діє тільки сьогодні. Обмеження акції в часі допомагає усунути невпевненість і підштовхнути споживача до прийняття рішення про купівлю. Згадайте, чи ви купували якісь речі, без яких могли обійтися, під час розпродажу?

Техніка протидії:

- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Не погоджуйтеся на прийняття негайних рішень.
- ✓ Поцікавтеся, чому саме зараз необхідно дати відповідь.

Маніпуляція «Слон і Моська». Опонент вимагає від вас поступок, мотивуючи це тим, що ваша частка в його бізнесі мізерно мала.

Техніка протидії:

- ✓ Не давайте втягнути себе в обговорення вашої частки.
- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Впевнено повідомте про свої сильні сторони.
- ✓ Запропонуйте повернутися до обговорюваного питання.

Маніпуляція «Конкуренти». Опонент повідомляє, що ваша пропозиція не цікава, тому що конкуренти запропонували в 1,5 раза більше.

Техніка протидії:

- ✓ Не давайте втягнути себе в обговорення конкурентів.
- ✓ Запропонуйте обговорити всі аспекти вашої пропозиції, щоб за підсумками зустрічі опонент сам міг прийняти найбільш вигідне для нього рішення.

Маніпуляція «У мене мало часу». Опонент тисне, кажучи: «У мене мало часу!». Встановлюючи жорсткий (майже нереальний) крайній термін для вас він змушує швидко приймати рішення. Запитайте прямо, до чого такий поспіх і якщо хоча б щось вас збентежить, відмовтеся співпрацювати з такою людиною. Ця маніпуляція грає на жадібності, на емоційному напруженні. При цьому дедлайн може матися на увазі, а не бути встановленим безпосередньо: маніпулятор буде тонко натякати на терміни і всіляко вас квапити.

Техніка протидії:

- ✓ Зберігайте спокій.
- ✓ Повідомте, що розумієте опонента й так само обмежені в часі.
- ✓ Повідомте, що виходячи зі слів опонента, ви бачите два варіанти: домовлятися сьогодні або перенести зустріч.
- ✓ Запитайте, який із запропонованих варіантів буде для опонента більш прийнятним.

Варіанти маніпулятивного подання інформації

Маніпуляція «Питання – відповідь». Ефективна маніпуляція, яку добре ілюструють переговори продавця й закупівельника. Неуспішний продавець прийшов на переговори, щоб запропонувати постачання продукції на стандартних умовах, очікуючи, що товар потрібен закупівельнику. Однак закупівельник від самого початку переговорів взяв контроль над ситуацією у свої руки за допомогою цієї простої і водночас ефективної маніпуляції. Принцип її дії простий: на початку зустрічі опонент заявляє наказовим тоном, що переговори пройдуть за схемою: «Я ставлю питання – ви відповідаєте!»

Захист від маніпуляції:

- ✓ Зберігайте спокій.

✓ Повідомте, що ви готові відповісти на питання опонента, але так само очікуєте відповідей на свої питання.

✓ Перехопіть ініціативу, запропонуйте визначити список тем для обговорення.

Зазвичай ця маніпуляція іде у зв'язці з маніпуляцією «У мене мало часу».

Маніпуляція «Закидання цифрами». Опонент буквально закидає вас цифрами, не даючи перепочинку й можливості розібратися що й до чого.

Техніка протидії:

✓ Зберігайте спокій.

✓ Попросіть опонента повторити все, щоб ви могли записати інформацію.

✓ Запишіть всю числову інформацію.

✓ Візьміть паузу, щоб перевірити інформацію.

Маніпуляція «Ось документ!». Опонент підкріплює свою аргументацію письмовою документацією, з якою ви не були ознайомлені заздалегідь.

Техніка протидії:

✓ Якщо дозволяє час, уважно ознайомтеся зі змістом документа.

✓ Якщо час не дозволяє, повідомте, що вам потрібно уважно ознайомитися з документом і ви не готові продовжувати обговорення цього питання.

✓ Запропонуйте перейти до наступних питань зустрічі.

Маніпуляція «Вибіркова відповідь». Опонент фокусує увагу виключно на зручних для нього моментах, пропускаючи незручні питання.

Техніка протидії:

✓ Поверніть опонента до обговорення питань, які він оминає.

✓ Вимагайте поступок, якщо опонент не буде готовий обговорювати будь-які питання

Маніпуляція «Надумані проблеми». Опонент повідомляє, що з вашим продуктом / послугами / компанією завжди багато проблем і вимагає поступку

в обговорюваному питанні.

Техніка протидії:

✓ Повідомте, що у разі наявності конкретних проблем, що вимагають вашої участі, ви можете обговорити їх пізніше.

✓ Поверніть опонента до теми обговорення.

Маніпуляція «Надлишок аргументів». Опонент просить вас називати додаткові аргументи на підтримку вашої позиції до тих пір, поки не знаходить слабкий аргумент, який легко оскаржити. Потім, оскарживши ваш слабкий аргумент, повідомляє, що ваша точка зору не правильна і вам слід погодитися з його точкою зору.

Техніка протидії:

Якщо у Вас є причина, щоб опонент прийняв вашу точку зору або пропозицію, скажіть про це.

Маніпуляція «Смішні гроші». Опонент робить розрахунки, виходячи з вартості кожної одиниці продукції, а не всього контракту в цілому.

Техніка протидії:

✓ Відмовтеся слідувати за логікою опонента і не рахуйте показники в тих одиницях або валюті, якими він оперує.

✓ Завжди розраховуйте вартість угоди в цілому.

✓ Візьміть калькулятор і так, щоб бачила інша сторона, порахуйте загальну суму.

✓ Оцініть, наскільки сума, що вийшла у підсумку, відповідає тому, що показує опонент

✓ Поверніться до обговорення, але вже в форматі вартості всієї угоди.

Маніпуляція «Гроші – відсотки». Опонент переводить розрахунки з гривень (чи доларів, євро тощо) у відсотки і назад, коли йому це найбільш вигідно.

Техніка протидії:

✓ Не розраховуйте показники в тих одиницях, якими оперує

опонент, якщо це недоречно.

- ✓ Просіть пояснити логіку виникнення чисел, якими оперує інша сторона.

- ✓ Використовуйте зв'язку «Що якщо ..», щоб обговорити перспективні пропозиції опонента.

6. ПОПУЛЯРНІ МАНІПУЛЯТИВНІ ТАКТИКИ

У переговорах маніпуляції часто не вважаються чимось ганебним. Головне – це перемога. Тому важливо знати, які тактики можуть бути використані проти вас. Ми не закликаємо користуватися ними, але пам'ятати про їхнє існування і робити все, щоб уникнути пасток, необхідно кожному.

Ось найбільш цікаві тактики, які використовують маніпулятори в переговорах.

«Подвійний агент». Маніпулятор переконує когось за столом переговорів діяти в його інтересах. Або просить надати корисну інформацію, яка нібито піде на користь всім учасникам процесу. «Жертва» в цьому випадку діє на стороні маніпулятора або через незнання, під дією його майстерності або свідомо, перебуваючи під тиском (зокрема через шантаж, погрози тощо).

«Вторгнення». Застосовуючи цю тактику, маніпулятор вторгається у процес прийняття рішень протилежного боку. Окремі прийоми:

- ✓ Вторгнутися в особистий простір.
- ✓ Влаштувати провокацію під час того, як опоненти розмірковують.
- ✓ Говорити про те, чого точно не зрозуміє протилежна сторона.
- ✓ Перемістити переговори в маленьке незручне приміщення.

«Здригання». Коли ви називаєте свою ціну, маніпулятор здригається, причому настільки явно, що це помічають всі. Він дивиться на вас з недовірою, мовчить і чекає іншої пропозиції. Ця тактика працює, тому що змушує відчувати себе ніяково, думати, що були порушені соціальні норми, була ображена протилежна сторона. На багатьох людей такий явний вираз емоцій діє ошелешуюче, тому це вибиває їх із сідла й вони висловлюють готовність

торгуватися.

«Що якщо...». Якщо не говорити про щось прямо, то можна залишити величезний простір для промацування ґрунту або відходу. Така обережна манера допомагає з'ясувати справжні мотиви протилежної сторони і знайти слабкі місця. Маніпулятори також використовують цю тактику для того, аби розпалити полум'я уяви опонентів і викликати жадібність. Ось фрази-стартери, з яких зазвичай все починається:

- *Що якщо...*
- *Як щодо...*
- *Давайте спробуємо...*
- *Припустимо...*
- *Уявіть, що...*

«Контроль їжі». Їжа впливає на наші рішення неймовірним чином. У стані голоду ми можемо прийняти абсолютно не ті рішення, які приймаємо ситими. Маніпулятори про це знають і намагаються захопити владу над їжею.

Вони запрошують вас у конкретні місця, замовляють певну їжу й випивку. Все це для того, щоб послабити ваш розум, знизити здатність приймати правильні рішення. Перед тим, як отримати бажане, вони пропонують поїсти і намагаються задобрити вас. У підсумку, отримують бажане. Аби не залежати від їжі, на такі зустрічі рекомендується приходити ситим.

«Блеф» немов і був створений для переговорів. Суть його в тому, щоб сказати опоненту щось таке, що справить на нього враження, але буде при цьому не зовсім правдою (або й відвертою брехнею). Маніпулятор повинен володіти акторськими здібностями, діяти впевнено й рішуче. Найпростіший блеф полягає в тому, щоб сказати: «У мене є трохи краща пропозиція, тому я не впевнений, що погоджусь на вашу...» або: «У мене на вечір призначена зустріч ще з одним клієнтом, після чого я вирішу, чию пропозицію обрати».

Цей простий трюк дійсно працює, адже ми не знаємо правду: а може дійсно конкурент зробить кращу пропозицію?

7.ЗАСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ЗАХИСТУ ВІД МАНІПУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ

Уміння визначити, що вами намагаються маніпулювати на переговорах, у діловому спілкуванні або під час робочого процесу, і вміння цьому протистояти – одна з найцінніших навичок ділової комунікації. А також економія величезної кількості часу, нервів, і можливість вибудувати найефективнішу лінію спілкування.

Які ознаки свідчать про маніпуляції?

1.Тілесні відчуття. Один з перших сигналів – почуття безпричинного тілесного дискомфорту, і в кожного він може виявлятися по-своєму.

2.Відчуття, коли ви не можете чітко зрозуміти і сформулювати для себе, чого ж саме хоче візаві («Що конкретно ти мала на увазі?»). Дуже корисна й проста рекомендація – на важливих переговорах під будь-яким приводом час від часу робіть паузу (ковтнути кави/води, відповісти на термінове повідомлення тощо) і в цей момент запитуйте себе: а чи зможу я сформулювати одним простим реченням, що від мене хоче візаві?

Якщо це важко сформулювати – вам наче багато всього наговорили, а чіткого розуміння, чого хочуть, немає – отже, вами з великою часткою ймовірності намагаються маніпулювати («здогадайся сам»). Технічних і вузькоспеціалізованих питань, які ви об'єктивно можете не до кінця розуміти, це не стосується.

3.Спроби давати вам оцінку. Не вашим конкретним діям або пропозиціям, а вам у цілому. Позитивних оцінок це також стосується. «Ну ви ж професіонал», «ти сильний, впораєшся – я розумний, я навіть не візьмуся», «впевнений, що ви тямущий партнер» тощо.

4.Спроби викликати у вас почуття провини/відповідальності за інших поза рамками контрактів і домовленостей: «Якщо ви це не зробите, ми помremo». Що ж, тоді ми вас поховаємо з почеснями.

Стежте не тільки за словами опонента, але й за собою. Різкий спалах емоцій – агресії, провини, обурення – майже завжди неусвідомлена реакція на

маніпуляції.

5.Словесні конструкції повинності – окрім тих випадків, коли обговорюються зобов'язання, викладені в контрактах або чітко обумовлені усно. «Ви повинні зрозуміти наші обставини». Ні, розуміти чужі обставини ви не повинні. Ви можете піти назустріч партнеру, дійсно враховуючи його ситуацію, а можете і не захотіти цього. Це ваше право.

Якщо ви схильні піддаватися на такі маніпуляції – поставте собі на телефон заставку на кшталт: «Я нікому нічого не винен, окрім того, що написано в контракті». І дивіться на неї на складних переговорах кожні 15 хвилин. Порада жартівлива, але працює. Як мінімум перериває ланцюжок автоматичних реакцій на маніпуляції візаві.

Як протистояти маніпуляціям?

Знаючи основні типи маніпуляторів і розуміючи, як маніпуляції виявляються в переговорах, ви можете не тільки ідентифікувати їх, а й застосовувати техніки захисту від маніпуляції. У будь-якому випадку потрібно бути готовим до маніпуляції з боку опонента, зберігати спокій, не піддаватися на емоції, які намагається викликати у вас маніпулятор та не поспішати. Окрім цього:

1.Не боятися. Добре розуміти свої страхи та їхні причини. Уміти дивитися своєму страху в очі. Маніпуляція можлива там, де ви не впевнені у своїй позиції, собі, і своєму власному рішенні.

Розгляньмо простий кейс. Новий, невідомий вам клієнт пропонує почати роботу без передоплати. Ви не хочете ризикувати – а раптом обдурять або сильно затягнуть оплату. Він намагається вами поманіпулювати: «Невже ви сумніваєтеся, що ми порядна компанія?». «Як ви не розумієте, що в нас дедлайн!» тощо. Чого насправді ви боїтеся, якщо не можете або не хочете перервати цю маніпуляцію? Що клієнт піде, а вам дуже потрібні гроші/клієнт? Що він образиться / відреагує агресивно, а вам це дискомфортно? Що він побіжить по ринку розповідати, що з вами не домовитися? Щось ще? Що з ваших страхів має реальні підстави, а що – просто тривожність, зайва

відповідальність?

2. Уміти не бути хорошим. 90% маніпуляцій побудовано на розповідях про те, що ви повинні бути хорошим – замовчуючи те, що це комусь дуже вигідно, і цей хтось точно не ви. У готовності піддаватися на маніпуляції «ти повинен бути хорошим» є численні й не завжди прості причини – з ними іноді треба довго й наполегливо працювати. Кількома порадами тут не відбудешся. Одна коротка – зазубрити кілька жартівливих відповідей. Наприклад, такий трохи грубуватий варіант: «Я не 100-доларова купюра, щоб усім подобатися».

3. Розрив шаблону. Багато маніпуляції можливі тому, що ви «включаєтеся в гру», і намагаєтеся так само, як і маніпулятор, донести свою позицію не прямо (прямо не означає грубо), а манівцями.

Іноді зупинити маніпуляцію – це спокійно, впевнено і без звинувачень сказати: «Що саме ви від мене хочете? Яких саме дій ви від мене чекаєте?». Для візаві це зазвичай саме «розрив шаблону» – він чекає зустрічних маніпуляцій, виправдань, спроб перехитрити. Дуже хороший приклад – переговори про ціни. Якщо замість того, щоб просто сказати, що ціна не влаштовує або хотіли б знижку або бонус, вам довго розповідають про те, як важко жити/ось у конкурентів дешевше/а у вашого товару є вади – прямо і без агресії запитаєте, що конкретно від вас хочуть. Якщо візаві хоче співпрацювати – найімовірніше він зламається і скаже, до чого всі ці скарги на несправедливість життя. Якщо ні, тоді все це було спробою перекласти провину на вас – «ви самі винні, якби не ви, ми б уклали з вами контракт». Найімовірніше, вам також скажуть, що заощадять вам час, нерви і самооцінку.

4. Стислість – сестра таланту. Продовження попереднього пункту. Чим коротше й чіткіше ви відповідаєте на маніпуляції, тим менше простору для маневру в маніпулятора – немає за що зачепитися. Щодо прикладу про початок роботи без передоплати. Просто скажіть: «Я дуже шкодую, ми ніколи не працюємо без передоплати, це виключено». Ущипніть себе за руку (пораду можна розуміти буквально), якщо вам хочеться продовжити пояснення і виправдання – «розумієте, у нас те, і у нас це». Ні, ви вже все важливе сказали.

5. *І останнє – ніколи не відповідайте на непоставлені та риторичні запитання. Немає прямого запитання – немає відповіді. Нехай маніпулятор розкриє карти.*

Практичні завдання

Завдання 1. Підготувати презентацію на тему: «Маніпуляції». Для виконання завдання необхідно обрати будь-який приклад маніпуляції із відомих кінофільмів, літературних творів або мультфільмів.

1. Продемонструвати приклад.
2. Аргументувати свій вибір. У чому саме полягає маніпулятивний вплив? Хто є жертвою маніпуляції? Хто є маніпулятором? Яку мету переслідує маніпулятор? Які інструменти маніпулювання були використані (продемонструвати це відповідними словами, фразами, поведінкою із обраного прикладу)?
3. Пояснити: у який спосіб можна захиститися від такого маніпулятивного впливу.

Завдання 2. Визначте, в якій із цих реплік ми маємо маніпуляцію і як їй можна протидіяти?

- *Якщо ви, – серйозна компанія і хочете з нами співпрацювати довго, то, звичайно, зробите нам знижку»*
- *Проговорімо про можливі поступки з вашого боку.*
- *Ми вважаємо, що ви можете зробити нам знижку, тому що ...*

Завдання 3. Під час переговорів ви чуєте: «А у ваших конкурентів товар кращий і ціни нижчі. Ми, певне, будемо співпрацювати з ними». Визначте який це вид маніпуляції і як їй можна протидіяти?

Завдання 4. Проаналізуйте діалог. Яку тактику обрав один із учасників переговорів? У чому тут пастка? Як протидіяти маніпуляції?

- *Ви ж хочете, щоб у вашому офісі стояли стильні меблі?*
- *Так!*
- *Щоправда, дуже важливо для вас, щоб вони були екологічно чистими?*

- *Певне, що так!*
- *Надійний виробник меблів також важливий для вас, чи не так?*
- *Так!*
- *Саме наші меблі – стильні, екологічні, від найкращих виробників – задовольняють усі ваші запити. Так?*
- *Так!*

Завдання 7. Ознайомтеся з поширеними маркерами маніпулювання. Наведіть приклади перерахованих маніпуляцій з художніх творів або кінофільмів (наприклад, із п'єси М. Куліша «Мина Мазайло»).

1. Емоції. Якщо ви відчуваєте, що ваш опонент «тисне» на почуття (сором, жалість, мстивість тощо), отже, вашою свідомістю намагаються керувати.

2. Незрозумілі слова. Відволікаючим маневром, покликаним завуалювати брехню, є різні «розумні» слівця, професійні терміни.

3. Повторення фрази. Маніпулятор повторює один і той же вислів, таким чином намагаючись нав'язати вам потрібну думку.

4. Терміновість. Вас закликають до дії, а ви ще не осмислили сказане. Створюється нервозність, відволікається, і в метушні ви виконуєте те, що потрібно опоненту.

5. Дроблення сенсу. Вам видається не вся інформація, відбувається дроблення на шматки, таким чином, щоб ви не змогли охопити новину, а на підставі уривків фраз зробили помилкові висновки.

6. Нав'язування стереотипів. Вам нав'язуються стереотипні вчинки або мислення за допомогою звернення до великих істин, підкреслюється ваша спільність із ними.

Тестові завдання

1. Маніпулятор-диктатор – це

А людина, яка в спілкуванні з іншими постійно шукає вигоду, її наміри корисливі

Б підкорює всіх своєю інфантильністю, легковажністю, безвільністю,

слабкістю

В усім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі й немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із «незадоволеною міною»

Г своєрідний тиран, навсібіч роздає вказівки, що супроводжуються окриками, погрозами

2. Маніпулятор-калькулятор (обчислювач) – це

А людина, яка в спілкуванні з іншими постійно шукає вигоду, її наміри корисливі

Б підкорює всіх своєю інфантильністю, легковажністю, безвільністю, слабкістю

В усім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі й немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із «незадоволеною міною»

Г своєрідний тиран, навсібіч роздає вказівки, що супроводжуються окриками, погрозами

3. Маніпулятор-суддя – це

А людина, яка в спілкуванні з іншими постійно шукає вигоду, її наміри корисливі

Б підкорює всіх своєю інфантильністю, легковажністю, безвільністю, слабкістю

В усім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі й немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із «незадоволеною міною»

Г своєрідний тиран, навсібіч роздає вказівки, що супроводжуються окриками, погрозами

4. Маніпулятор-ганчірка – це

А людина, яка в спілкуванні з іншими постійно шукає вигоду, її наміри корисливі

Б підкорює всіх своєю інфантильністю, легковажністю, безвільністю,

слабкістю

В усім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі й немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із «незадоволеною міною»

Г своєрідний тиран, навсібіч роздає вказівки, що супроводжуються окриками, погрозами

5. Маніпулятор-захисник – це

А людина, яка готова вигородити, виправдати будь-який вчинок близької людини

Б підкорює всіх своєю інфантильністю, легковажністю, безвільністю, слабкістю

В усім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі й немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із «незадоволеною міною»

Г своєрідний тиран, навсібіч роздає вказівки, що супроводжуються окриками, погрозами

6. Славний хлопець – це маніпулятор

А «роззброює» своєю добротою, але доброта його нещира, солодка до нудоти, нав'язлива

Б підкорює всіх своєю інфантильністю, легковажністю, слабкістю

В усім незадоволений, засуджує і критикує весь світ, приписує кожній людині мислимі й немислимі гріхи, бачить у кожному ворога, брехуна, ходить із «незадоволеною міною»

Г своєрідний тиран, навсібіч роздає вказівки, що супроводжуються окриками, погрозами

7. Опонент тисне, кажучи: «У мене мало часу!», встановлюючи при цьому жорсткий дедлайн для вас та змушує швидко приймати рішення – це маніпуляція

А емоційний тиск

Б маніпуляція довірою

В маніпуляція обставинами

Г маніпулятивне подання інформації

8. Опонент робить ремарки, що зачіпають безпосередньо вашу особистість – це маніпуляція

А емоційний тиск

Б маніпуляція довірою

В маніпуляція обставинами

Г маніпулятивне подання інформації

9. Опонент пропонує повірити йому на слово, аргументуючи тим, що він не та людина, яка буде вводити вас в оману – це маніпуляція

А емоційний тиск

Б маніпуляція довірою

В маніпуляція обставинами

Г маніпулятивне подання інформації

10. Опонент буквально закидає вас цифрами, не даючи перепочинку й можливості розібратися що й до чого – це маніпуляція

А емоційний тиск

Б маніпуляція довірою

В маніпуляція обставинами

Г маніпулятивне подання інформації

Контрольні питання

1. Що таке маніпуляція?
2. Назвіть основні ознаки та причини маніпуляцій.
3. Окресліть маніпулятивні системи та охарактеризуйте їх.
4. Які типи маніпуляторів за Евереттом Шостромом ви знаєте?
5. Назвіть методи маніпулятивного впливу.
6. Охарактеризуйте основні види маніпуляцій у переговорах.
7. Які популярні маніпулятивні тактики ви знаєте?
8. Наведіть приклади стратегій захисту від маніпулятивного впливу.

ТЕМА 6. СУПЕРЕЧКА ЯК СПЕЦИФІЧНА ФОРМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

План

1. Учасники суперечки. Типи, етапи суперечки.
2. Правила та помилки в суперечці.
3. Способи попередження та вирішення конфліктів у робочій групі.

Література

1. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник. Київ : ВЦ “Академія”, 2009. 376 с.
2. Герасіна Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Харків : Право, 2012. 128 с.
3. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с
4. Хоменко І. В. Еристика : підручник. Київ : Центр правової літератури, 2008. 280 с.

1. СУТНІСТЬ СУПЕРЕЧКИ, ЇЇ УЧАСНИКИ. ВИДИ, СТАДІЇ СУПЕРЕЧКИ

Будь-яка суперечка – це зіткнення думок або позицій. Кожна сторона захищає свої переконання й намагається спростувати ідейні погляди супротивника. Якщо ж такий конфлікт відсутній, то немає й самої суперечки. Спілкування однодумців, лекція, доповідь, виступ не вважаються суперечкою. Але вони можуть транслювати факти, думки, ідеї, які здатні викликати дискусії під час обговорення.

Суперечка — це ситуація мовлення, коли позиція співрозмовника зазнає критичного оцінювання. Під час суперечки виникає словесне змагання, ситуація напруження у спілкуванні, зумовлена розбіжностями поглядів або інтересів мовців, що може стати причиною конфлікту.

Суперечки виникають через різні причини: заради істини або перемоги над співрозмовником, заради слухачів або втіхи власного его і навіть просто

заради суперечки.

Вважається, що саме Сократ був першим, хто усвідомив важливість діалогової форми спілкування задля прогресу пізнання. Античний філософ вважав, що істина з'являється в голові окремої людини вкрай рідко, найчастіше вона народжується у процесі цілеспрямованої бесіди. Тому для плідного розвитку думки потрібні принаймні двоє.

Обов'язковими учасниками суперечки є **пропонент, опонент й аудиторія.**

Пропонент — особа, яка висуває та захищає певну тезу. Без пропонента не може бути ані суперечки, ані процесу аргументації, оскільки спірні питання не виникають самі, хтось повинен їх сформулювати й запропонувати для обговорення. Пропонент може висловлювати власну думку або представляти колективну позицію.

Опонент — другий обов'язковий учасник суперечки. Він заперечує тезу пропонента, сумнівається в її слушності.

Аудиторія — третій колективний учасник суперечки. Це не пасивні спостерігачі, а група осіб, яка має свої переконання, позиції щодо обговорюваного питання. Саме до аудиторії звернені всі аргументи пропонента й опонента.

Суперечка відбувається в усній або / і письмовій формі: на сторінках періодики, в теле- й радіостудіях, у залах судових засідань, на токшоу, під час політичних дебатів, в Інтернет-мережі (форуми, чати соцмереж). Буває науковою, політичною, літературною, мистецькою, юридичною, побутовою тощо.

Суперечка може стихійно або цілеспрямовано набувати різних форм.

ФОРМИ СУПЕРЕЧОК			
Дискусія	Полеміка	Диспут	Дебати

Дискусія (від лат. *дослідження, розгляд*) — це публічна суперечка, мета якої полягає в з'ясуванні й порівнянні різних поглядів, у знаходженні правильного розв'язання спірного питання, обговорення певної проблеми або групи питань чи одного дуже важливого питання **з метою досягнення істини**.

Дискусію може бути своєрідним **способом пізнання**. Вона дозволяє краще зрозуміти те, що не є достатньо чітким і зрозумілим. Навіть якщо учасники дискусії не приходять до спільного висновку, взаєморозуміння між протилежними сторонами посилюється. *Безпосередня мета дискусії — це досягнення згоди між учасниками суперечки щодо обговорюваної проблеми.*

Дискусія ведеться за згодою її учасників та з дотриманням певних правил. Тема дискусії формулюється заздалегідь до початку дискусії. Учасники її по чергову висловлюють свої положення, думки, спростування, у результаті чого дискусія набуває зв'язного, логічного характеру.

Мовні засоби дискутування мають ґрунтуватися на принципах толерантності, бути прийнятними для всіх учасників дискусії. Використання некоректних засобів однозначно засуджується й може зупинити обговорення без висновків та його логічного завершення. Якщо не використовувати запобіжні заходи, то дискусія може припинитися й переросте в конфліктну ситуацію.

Полеміка (від грецьк. *ворожий, войовничий*) — це суперечка, у якій є конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей і думок. У зв'язку з цим її можна визначити як боротьбу принципово протилежних думок із певного питання, як публічну суперечку з метою захисту, відстоювання свого погляду і спростування протилежного.

Між полемікою та дискусією є суттєва різниця. Якщо учасники дискусії або диспуту, відстоюючи протилежні думки, намагаються дійти згоди, об'єднувальної думки, знайти спільне рішення, установити істину, то мета полеміки зовсім інша. Тут не достатньо лише відстояти й захистити свою власну позицію, а потрібно отримати перемогу над супротивником. Звісно, бажано, щоб полемічні прийоми, були коректними, однак на практиці в

подібних суперечках нерідко застосовуються також некоректні прийоми.

Диспут (від лат. — *досліджую, сперечаюсь*) — це заздалегідь підготовлена й проведена в певний час на обрану тему (наукову, політичну, літературну тощо) публічна суперечка між попередньо визначеними опонентами. Тема обирається така, яка ґрунтується на складній проблемі, різних тлумаченнях або різновекторних шляхах її розв’язання. Саме тому не менше двох мовців повинні опонувати одне одному, щоб усебічно висвітлити проблему і знайти шляхи її вирішення.



Дебати (від франц.— *сперечатися*) — це суперечки, які виникають під час обговорення доповідей, виступів на зборах, засіданнях, конференціях тощо.

Мета дебатів — *визначення ставлення* учасників обговорення до спільних для всіх тез виступу, *представлення своїх ідей*, поглядів, концепцій, програм, свого бачення розв’язання важливих державних, громадських проблем на противагу іншій стороні (учаснику) дебатів.

У діловому спілкуванні суперечка нерідко виникає спонтанно, причому в ній можуть одночасно брати участь кілька осіб. Якщо ніхто не візьме на себе

роль організатора обговорення, воно, як уже зазначалося, може перейти у звичайну сварку. Певний порядок ведення суперечки дисциплінує її учасників, дає змогу знайти істину.

Найлегше вести суперечку між двома сторонами. Сформувавши дві команди, треба обрати в кожній головних опонентів.

Більш продуктивним є обговорення, до якого сторони готуються заздалегідь. Присутність незалежних експертів, їхній аналіз аргументів і заперечень обох сторін полегшують пошук об'єктивного вирішення питання.

ЕТАПИ ВЕДЕННЯ СУПЕРЕЧКИ

1. • Вступне інформування
2. • Аргументація сторін
3. • Опонування, критичні судження
4. • Активне протиборство сторін
5. • Контраргументація й зіставлення альтернатив
6. • Пошук компромісних варіантів
7. • Пошук рішення
8. • Завершення суперечки, узагальнення результатів

Вступне інформування. Ведучий, який організовує суперечку, інформує учасників про проблему, мету й саму ситуацію, що викликала суперечку.

Аргументація сторін. Кожна зі сторін висловлює й аргументовано обстоює свій погляд на розв'язання проблеми..

Опонування, критичні судження. Кожна зі сторін, виступаючи опонентом одна до одної, висловлює критичні судження, сумніви, обстоюючи свою позицію.

Активне протиборство сторін. Представлення додаткових аргументів, залучення всіх охочих узяти участь у дискусії.

Контраргументація й зіставлення альтернатив.

Пошук компромісних варіантів розв’язання проблеми. На цьому етапі кожна зі сторін має переглянути свої позиції, частково піти на поступки. Аналізують і зіставляють усі можливі варіанти розв’язання проблеми.

Пошук рішення. Відбувається активний пошук та узагальнення всього конструктивного, позитивного, що було озвучено під час дискусії, відшуковуються точки зіткнення, формуються оптимальні рішення.

Завершення суперечки, узагальнення результатів. На цьому етапі підбивають підсумки дискусії, резюмують результати, констатують, що досягнуто та якою ціною.

Можливі й інші варіанти організації дискусії. Перед дискусією може бути виступ доповідача і співдоповідачів. Замість доповіді перед дискусією інколи роздають аналітичні матеріали, проекти рішень.

2. ПРАВИЛА ТА ПОМИЛКИ В СУПЕРЕЧЦІ

Суперечка надзвичайно багатогранне, комплексне явище. Фахівці з еристики (мистецтва ведення суперечки) ще з часів Стародавніх Греції та Риму написали багато томів про правила й принципи ведення продуктивної суперечки, сформулювали застереження та різноманітні рекомендації.

ОСНОВНІ ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ СУПЕРЕЧКИ



•Правило свободи

Правило тягара
доведення



Правило обґрунтування
точки зору

Правило критики
точки зору



Правило обґрунтування
аргументів

Правило свободи: сперечальники не повинні ставити перешкоди одне одному при висуванні своїх точок зору та при критиці точок зору опонента.

Якщо сперечальник накладає обмеження на аргументацію опонента, то це може призвести до помилок: оголошення точки зору священною і/або накладання табу на точку зору.

«Оголошення точки зору священною» відбувається тоді, коли супротивнику забороняють висловити точку зору на підставі того, що її кваліфікують як священну. Наприклад: «Ми оптимізуємо витрати на виробництві. Ми можемо обговорювати все, що завгодно: залучення інвестицій, скорочення витрат на соціальний пакет працівників, альтернативні засоби електроенергії. Єдине, що не обговорюється: як оптимізація позначиться на заробітній платні та тривалості робочого дня працівників».

«Накладання табу на точку зору»: супротивнику забороняють висловити точку зору на підставі того, що її кваліфікують як табу. Наприклад: моральні якості деспотичного й токсичного керівника не обговорюються. Або: про мертвих погано не говорять, тому не можна засуджувати лідерів радянського тоталітаризму.

Опонент може обмежити свободу дій іншої сторони такими способами:

1. **Примусити** співрозмовника відмовитися від обґрунтування своєї точки зору або критики точки зору супротивника. Найрадикальніший спосіб — не допустити опонента до дискусії за допомогою фізичної сили або застосовувати різноманітні погрози, примус або шантаж. Це ще називають «аргументом до палиці».

2. **Гра на емоціях**, або емоційний шантаж (так званий *аргумент до жалю*). Це помилка, коли опонент покликається на несприятливі обставини, скрутне становище тощо з метою викликати жаль та співчуття.

3. **Дискредитація** супротивника перед аудиторією (*аргумент до людини*) коли опонент застосовує особисті напади на співрозмовника з метою відвернути увагу від змісту того, що говорить супротивник, і подати його особу як предмет звинувачень та критики. Навіть якщо зауваження щодо

опонента слушні, цей прийом некоректний, оскільки змінює предмет суперечки.

Правило тягара доведення: *сперечальник, який висунув точку зору, зобов'язаний її захищати.*

Це правило порушується, якщо відбувається *перенесення тягара доведення на опонента та/або той, хто висунув точку зору самоусувається від тягара доведення.*

«Перенесення тягара доведення на опонента» стається тоді коли сперечальник намагається замість наведення аргументації власної точки зору примусити супротивника довести протилежне його точці зору. Схема цього прийому: «Спочатку доведи, що це не так». Наприклад: «Ті, хто вимагають, щоб їхні супротивники довели, що скорочення податків призвело б до небажаних наслідків, повинні довести, що таке рішення буде мати позитивні наслідки. Інша сторона не повинна доводити, що ці дії можуть мати небезпечні наслідки».

«Усунення від тягара доведення», коли опонент намагається сформулювати точку зору таким чином, щоб її не треба було аргументувати, наприклад, через репрезентацію точки зору як такої, що нібито не потребує доведення: «*Не варто говорити, що...*», «*Ніхто в здоровому глузді не зможе заперечити, що*», «*Очевидно, що...*», «*Кожна розумна людина погодиться, що...*» та ін.

Іншим способом порушення правила тягара доведення є наведення особистих гарантій правильності точки зору: «*Я можу запевнити вас, що...*», «*У мене немає сумнівів, що...*», «*Я абсолютно переконаний, що...*», «*Можете мені повірити, що...*».

А також формулювання узагальнювальних тверджень, які часто ґрунтуються на стереотипах таким чином, щоб їх не можна ні перевірити, ні оцінити, ні довести фактами: «*Чоловіки за своєю природою агресивні мисливці*», «*Жінки за своєю природою не здатні бути керівниками*», «*Сучасна молодь лінива*», «*Усі чиновники – хабарники*».

Правило обґрунтування точки зору полягає в тому, що позиція, яку обстоює сперечальник, має залишатися незмінною впродовж суперечки.

Це правило порушується, якщо опонент, щоб полегшити собі можливість доведення своєї позиції, у процесі дискусії допускає *підміну точки зору або її втрату* з метою ввести в оману опонента. І в першому, і в другому випадках точка зору, яку повинні обґрунтувати, врешті-решт залишається не обґрунтованою.

Підміна точки зору може бути пов'язана з відповіддю не на те запитання, яке було поставлене, або з нерозкриттям запропонованої теми. Це може також відбуватися й тоді, коли людина свідомо не бажає дати відповідь на поставлене запитання. При цьому текст аргументації може бути з точки зору логіки бездоганим:

— *Як ви ставитеся до можливості купівлі/продажу землі?*

— *Наше суспільство до цього ще не готове.*

У процесі суперечки таке неуважне ставлення до підміни точки зору може призвести до непорозуміння або навіть до конфлікту чи поразки в дискусії.

Часткова підміна точки зору відбувається тоді, коли її або звужують, або розширюють у процесі суперечки. У першому випадку обґрунтовують «занадто мало» — і в результаті сама точка зору залишається необґрунтованою. Наприклад, якщо б ми хотіли довести, що Н. є добропорядною людиною і для цього почали наполягати на тому, що про нього невідомо нічого поганого, то ми б допустили помилку *«занадто мало доведено»*.

Точку зору можна також розширювати. У цьому випадку є ризик обґрунтувати *«занадто багато»*. Але, як свідчить латинське прислів'я, хто доводить багато, той нічого не доводить.

Якщо ви помічаєте, що в аргументації, яка спрямована до вас, допускають підміну точки зору, то в першу чергу спробуйте з'ясувати, чи ваш співрозмовник це зробив навмисно чи ні. Так, людина може дати відповідь не

на те запитання, яке перед нею ставилося, без будь-якого наміру, через незнання, а іноді навіть через те, що вона не зрозуміла запитання, що часто буває в стресовій ситуації. Якщо ж ви бачите, що ваш співрозмовник намагається змінити точку зору непомітно для інших учасників комунікації та обґрунтувати її як таку, що висувалася спочатку, то найбільш раціональною дією в цьому разі повинна стати беззастережна вказівка опонентові на те, що він підмінює точку зору.

Правило критики точки зору полягає в тому, що критика точки зору повинна відбуватися щодо точки зору, яку дійсно висунув співрозмовник.

Порушенням цього правила є ситуація, коли опонент приписує супротивнику неіснуючу точку зору або неправильно репрезентує його точку зору. Таке порушення називається *«фіктивний супротивник»*, або *«солом'яне опудало»*. Наприклад: «Особисто я вважаю захист нашої демократії першочерговою справою», - таким чином натякаючи на те, що опонент має іншу точку зору. Якщо опонент не стане заявляти, що він також прихильник демократії, то його тут же почнуть підозрювати в тому, що він не підтримує демократію. Або сперечальник *приписує фіктивну точку зору групі*, до якої належить його співрозмовник. Опонент може маніпулювати *агентом дії*. Наприклад. Коли уникають називати конкретних осіб, на думку яких покликаються: *«Говорять, що...»*, *«Вважають, що...»*, *«Існує поширена думка щодо...»*, *«Селяни не підтримують ідею...»*, *«Кияни в основному віддають перевагу...»*, *«Як говорять соціологи...»*.

Якщо вас не влаштовує позиція вашого супротивника, яку він висловлює за допомогою таких вступних фраз, то запитайте його: *«Хто конкретно говорить?»*, *«Хто вважає?»*, *«Кому саме із фахівців належить ця думка?»*. Це досить ефективний прийом протистояння маніпулюванню з агентом дії.

Нерідко цей прийом застосовують ЗМІ. Наприклад, між хірургом Нечипоренком і його колишнім пацієнтом Шевчуком виникла конфліктна ситуація. Шевчук стверджує, що лікар забув під час операції в черевній

порожнині рукавичку. Нечипоренко спростовує цю інформацію як брехливу. Залежно від того, кого буде підтримувати редактор газети, заголовок буде сформульований або як «Хірурга звинувачують у злочинній недбалості» або як «Шевчука звинувачують у наклепі». При цьому в обох випадках читачу пропонують заповнити агентну позицію шляхом вказівки більш, ніж на одну особу. У результаті виникає враження значно більшої, ніж це є насправді, провини тієї чи іншої сторони.

Правило обґрунтування аргументів полягає в тому, що опоненти не повинні в суперечці користуватися аргументами, які є недостатньо обґрунтованими твердженнями.

Порушення цього правила може призвести до таких помилок: необґрунтований аргумент; надмірне обґрунтування; колова аргументація (коло в аргументації, прийняття без доведення).

«Необґрунтований аргумент» — це помилка, коли опонент застосовує як головний аргумент твердження, істинність або рівень правдоподібності якого не встановлено.

У цьому випадку як аргументи застосовують якісь чутки, чийсь думки або припущення, які не є обґрунтованими твердженнями.

«Надмірне обґрунтування» відбувається коли опонент непомітно для себе, в азарті суперечки, наводить додатково до головних аргументів ще певну кількість необґрунтованих аргументів. Аргументація в такому разі завжди буде непослідовною та надмірною. Слід пам'ятати, що **кожний зайвий аргумент послаблює обґрунтування**.

«Колова аргументація», при якій опонент обґрунтовує точку зору за допомогою аргументів, які, своєю чергою, обґрунтовує цією самою точкою зору. Наприклад: «Расова дискримінація — це злочин, який карається, оскільки вона протизаконна». Отже, злочин, який карається, передбачає порушення закону. Таким чином, аргумент та точка зору в цьому прикладі практично тотожні.

РЕКОМЕНДОВАНІ ПРАВИЛА ДИСКУСІЇ

1. Суперечка повинна народжувати істину:
2. Учасники повинні чітко визначити мету і предмет дискусії, уточнити значення понять, якими оперує опонент, стежити за доказовістю його суджень.
3. Не вступати в дискусію, якщо погано орієнтуєтесь в її предметі.
4. Не боятися сумніватися у власній правоті.
5. Для кращого розуміння того, у якому руслі буде відбуватися дискусія, подумки стати на бік опонента, проаналізувати проблему і способи її розв'язання з його позиції.
6. Обговорюючи, сперечаючись, слід шукати істину, а не нав'язувати власну позицію та не повчати інших.
7. Уникати монологу, стежити за аргументами опонента, не випускати з уваги мету суперечки.
8. Формулювати запитання опонентові так, щоб відповіді висвітлили його слабкі місця.
9. Спіратися на факти, а не на емоції.
10. Розподілити проблему на частини і розв'язувати їх поступово.
11. Бути терплячим і уважним слухачем. Дискусія буде непродуктивною, якщо диспутанти погано розуміють одне одного й говорять про різні речі.
12. Не узагальнювати й уникати упереджень.
13. Не навішувати опонентам ярликів і не ображати їх.
14. Знайти точки об'єднання з опонентом – це сприятиме продуктивності дискусії.

3. СПОСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧІЙ ГРУПІ

Конфлікти є невід'ємною частиною життя колективу. Це стосується

будь-якої компанії, якою б успішною вона не була. Нерідко запобігти їм не вдається, тому керівник повинен бути готовий вирішувати суперечки як між співробітниками, так і між цілими відділами. Правильно підібрана стратегія дозволить не тільки нейтралізувати конфлікт, але й спрямувати його в конструктивне русло.

Для того, щоб суперечка не переросла в конфлікт, варто пам'ятати певні табу, проти порушення яких застерігають фахівці з конфліктології:

Під час суперечки НЕ МОЖНА

•Критично оцінювати партнера

•Приписувати партнерові погані наміри

•Демонструвати знаки переваги

•Ігнорувати інтереси партнера

•Бачити все тільки зі своєї позиції

•Зменшувати заслуги партнера і його внесок

•Перебільшувати свої заслуги

•Дратуватися, кричати, нападати

•Висувати партнерові безліч претензій

•Зачіпати вразливі місця партнера

•Звинувачувати й приписувати відповідальність лише партнеру

Конфліктна ситуація – наявність протилежних інтересів, мотивів та

поглядів на життя. Наприклад, керівник та його заступник мають різне бачення стратегії компанії, але обидва зацікавлені в її розвитку. Це конфліктна ситуація. Потенційно вона може розвинути далі, коли кожна зі сторін нав'язуватиме іншій своє бачення. У такому разі ситуація переростає у повноцінний конфлікт. Основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту у тому, що останній – це вже наявне зіткнення, тоді як перша – лише передумова до нього.

Головне завдання керівника полягає не тільки в тому, щоб уміти регулювати конфлікт, а визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Доведено: якщо керівник «входить та керує конфліктом» на його початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, якщо на фазі підйому – на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті на межі, – на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»). І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили. Очевидно, що розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені гірким досвідом, у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників.

Основними наслідками деструктивного розв'язання конфліктів є наростання ворожості в міжособистісних і міжгрупових відносинах, непродуктивні стосунки між працівниками, невдоволеність спільною діяльністю, відхід від вирішення нагальних проблем, послаблення згуртованості колективу. Тривалі, нерозв'язані конфлікти негативно впливають на міжособистісні стосунки, дестабілізують соціально-психологічний клімат у колективі. На підставі проведених психологічних досліджень виявлено, що

втрата робочого часу від конфліктів післяконфліктних переживань становить приблизно 15 %, а продуктивність праці може знижуватись до 20 %.

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів усіх сторін, а також досягнення розуміння. Успішно врегульований конфлікт сприяє поліпшенню психологічного клімату в колективі, поглибленню взаєморозуміння, зміцненню партнерських стосунків, розширює можливості особистісного зростання кожного працівника. За умов конструктивного розв'язання конфліктів сторони набувають досвіду співпраці.

Основними методами розв'язання конфліктних ситуацій є **структурні й міжособистісні**. Структурні — це методи впливу на організаційні конфлікти, що виникли через неправильний розподіл повноважень, наявну організацію праці, прийняту систему стимулювання тощо. До міжособистісних стратегій розв'язання конфліктних ситуацій належать *суперництво/домінування, уникнення, пристосування, співробітництво і компроміс*. Однією з альтернативних форм вирішення конфліктів є посередництво — добровільне й конфіденційне порозуміння конфліктуючих сторін у присутності незацікавленої, нейтральної третьої особи — посередника. Посередник полегшує процес спілкування і взаєморозуміння сторін; фокусує увагу на їхніх інтересах; сприяє пошуку продуктивного розв'язання проблеми, надаючи можливість дійти власної згоди. Слід врахувати той факт, що у певних ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник та його дії. За результатами наукових досліджень, конфлікти, що виникають з провини керівника, становлять близько 52 %, через психологічну несумісність співробітників — 33 %, а внаслідок неправильного підбору кадрів — 15 %. Проблема полягає ще й в тому, що більшість керівників (81 % опитаних) сприймають конфлікт як загрозу, руйнівний чинник у професійно-управлінській взаємодії; 79% із них мають «конфліктофобічний синдром» (острах конфлікту), що обумовлює їх прагнення уникнути конфлікту.

Вирішення цих проблем можливе за умови підвищення конфліктологічної компетентності керівників. Відзначимо, що поняття «конфліктологічна компетентність», яка полягає у здатності та готовності ефективно взаємодіяти в конфлікті, орієнтуючись при цьому на взаємовигідне задоволення потреб та інтересів усіх учасників конфліктної ситуації, реалізуючи стратегію співпраці.

Американський психолог Кеннет Томас виділив п'ять основних підходів до вирішення конфліктної ситуації:



Домінування. Головна мета – нав'язати свою точку зору, вигідне для себе рішення іншою стороною. Застосовується в тому випадку, якщо ваше рішення є конструктивним і несе в собі користь для колективу, організації. Або ж тоді, коли просто немає часу, щоб домовлятися.

Компроміс. Обидві сторони йдуть на поступки одна одній, частково відмовляючись від своїх умов і претензій. Підходить для ситуації, коли опоненти знаходяться в рівних умовах та можливе прийняття тимчасового рішення або є небезпека втратити все.

Пристосування. Відмова від своїх вимог у вимушеній або добровільній формі. Часто це відбувається через те, що одна зі сторін усвідомлює свою неправоту, хоче зберегти хороші стосунки з опонентом або просто через несерйозність суперечки. Змусити прийняти таке рішення може усвідомлення неминучості поразки або втручання третьої сторони.

Уникання. Спроба вийти з конфлікту при мінімальних втратах. Істина в результаті протистояння ніяк не вирішується. У кращому випадку – воно

просто згасне. У гіршому – претензії будуть накопичуватися в прихованому режимі й потім виплеснутися в ще більш сильний конфлікт.

Співробітництво. Найбільш ефективний метод вирішення конфліктної ситуації. Полягає в конструктивному розборі проблеми, ставленні до іншої сторони не як до суперника, а як до колеги. Спільний пошук кращого рішення.

Згідно зі статистикою, приблизно 30% конфліктів між керівником і підлеглим закінчуються компромісом, 15% — пристосуванням (в основному з боку підлеглого) і лише 1-2% — співпрацею. У зв'язку з тим, що частіше саме керівник має рацію, ефективно працює стратегія суперництва. У такому випадку працівник розуміє свої помилки й намагається їх виправити.

При виборі стратегії вирішення конфлікту, варто керуватися такими принципами:

1. Відокремити особисте ставлення до людини від проблеми. Для цього варто уявити себе на місці опонента в ситуації, що склалася. На дозволяти суб'єктивним враженням вплинути на рішення.
2. Пріоритетним має бути інтерес, а не позиція. Частіше треба ставити питання «Чому?», «Чому ні?». Вислухати пояснення інтересів другої сторони, аргументувати свої.
3. Шукати взаємовигідні варіанти. Необхідно враховувати не тільки свої претензії, а й претензії опонента, намагаючись знайти зручне рішення.
4. Максимально об'єктивно оцінювати ситуацію. Слухати аргументи іншої сторони, але не піддаватися тиску й емоціям. Оцінюючи ситуацію використовувати об'єктивні, справедливі критерії.

Керівник повинен брати на себе функцію регулятора робочої атмосфери в колективі, і тому мусить у найкоротші терміни усувати розбіжності. Для цього йому звичайно ж знадобляться управлінські та лідерські навички.

Якщо конфлікт уже виник, то необхідно діяти таким чином:

1. Оцінити масштаби конфліктної ситуації.
2. З'ясувати, як довго між сторонами триває протистояння.
3. Оцінити, чи ситуація типова, чи атипова.

4. Проаналізувати об'єктивність претензій обох сторін. Переконатися, що вони керуються не забобонами або емоціями.

5. Дати характеристику особистостей, що беруть участь у конфлікті.

6. Після збору інформації необхідно продумати план вирішення спірної ситуації, вибрати правильну стратегію. Що стосується останньої, то крім п'яти запропонованих К. Томасом, є ще кілька дієвих підходів, які можна застосувати безпосередньо до роботи з персоналом:



Реорганізація. Якщо справа в трудовому порядку, то можливо щось дійсно варто змінити.

Інформування. Полягає в нав'язуванні співробітникам мирного вирішення конфліктної ситуації.

Модифікація. Трансформація суперечок у мирні переговори.

Виключення. Радикальна міра, яка полягає в ізоляції конфліктуючих сторін одне від одного. Робиться це шляхом переведення працівника в інший відділ, офіс або, в крайньому випадку, – звільненням.

Відволікання. Зрушення центру уваги з протистояння на більш істотні проблеми. Однак якщо конфлікт суто особистісний, то цей метод буде неефективний.

Ігнорування. Найменш вдалий варіант, оскільки конфлікти рідко вщухають самі по собі.

Насправді конфлікт — це не завжди погано. Якщо він був вирішений правильно, то наслідки можуть бути дуже конструктивними. Наприклад, у

результаті аналізу причин спору можуть бути поліпшені умови праці. Також, в процес вирішення можуть залучитися співробітники, які зазвичай були пасивними, а це зможе їх трохи розворушити. Після подолання важкої ситуації колектив стане більш згуртованим і дружним.

Однак наслідки можуть бути й негативними. Серйозний конфлікт може спричинити анархічні процеси, у результаті чого персоналом буде важче керувати. До того ж, затяжні суперечки відволікають працівників, заважаючи їм виконувати свої обов'язки. Якщо для вирішення конфлікту була обрана стратегія ігнорування або виключення, то між сторонами продовжиться зростання неприязні й ворожості.

Практичні завдання

Завдання 1. Прочитайте текст, випишіть із нього ключові слова (7-10), розкрийте їхнє значення у контексті теми прочитаної статті.

Учасники конфлікту є найважливішими елементами його структури. У кінцевому рахунку учасниками конфлікту завжди виступають індивіди зі своїми інтересами, цілями й цінностями. Усіх учасників конфлікту можна поділити на основних (прямих) і неосновних (непрямих).

Основні учасники конфлікту – це завжди прямі, безпосередні сторони, які беруть участь у протиборстві. Їм належить вирішальна й найбільш активна роль в його виникненні й розвитку. Вони є головними дійовими особами конфлікту, і протиріччя саме їхніх інтересів лежить в основі протиборства. Тому основних учасників іменують суб'єктами, або опонентами, конфлікту. У зв'язку з тим потенціалом, яким володіють сторони конфлікту, виділяють таке поняття, як ранг опонента. Чим більше в учасника конфлікту є можливостей впливати на хід протиборства, тим вищий його ранг. При цьому ранжування можна виробляти з різних підстав: фізичної сили, економічної могутності, ресурсному, адміністративному або інформаційного потенціалу тощо. Ранг учасників конфлікту безпосередньо пов'язаний із їхнім соціальним статусом – становищем у суспільстві відповідно до професії, віком, сімейним станом і соціальною роллю учасника конфлікту. У різних конфліктних ситуаціях буває

затребуваний і різний потенціал учасників конфлікту. Так, якщо має місце фізична боротьба, ранг опонентів буде визначатися їхньою мускульною силою, в економічних сутичках він буде залежати від економічного потенціалу.

Неосновні учасники конфлікту – це всі інші учасники. Їх часто називають непрямыми учасниками. За визначенням їм належить другорядна роль у виникненні й розвитку конфлікту. Часто неосновних учасників конфлікту називають ще третьою стороною.

У реальній динаміці конфлікту грань між основними й неосновними учасниками часто виявляється рухомою і відносною. Діалектика полягає в тому, що в процесі розвитку конфлікту основні й неосновні дійові особи можуть мінятися місцями. Конфлікт, що виник на побутовому рівні між двома сусідами, може з часом перерости в груповий конфлікт між етнічними спільнотами, в якому вже мало хто згадає про первинні суб'єкти. У свою чергу груповий конфлікт може перерости в міжнародний, і тоді на авансцену висуватимуться вже інші його суб'єкти.

Серед непрямих учасників конфлікту слід виділити такі групи, які спеціально створюються для підтримки того чи іншого суб'єкта конфлікту. Вони називаються групами підтримки. Наочним прикладом таких груп і їхніх ролей можуть служити різні об'єднання, організації, рухи, ЗМІ тощо, які підтримують того чи іншого кандидата в депутати (президенти) в його передвиборчій боротьбі.

Кожен конфлікт виникає тільки при наявності його об'єкта. Зіткнення між індивідами або соціальними групами не буває безпідставним, а відбувається лише в тому випадку, якщо його учасники не можуть «поділити» щось між собою. Цим об'єктом, через який суб'єкти конфлікту вступають в протиставлення, можуть бути найрізноманітніші матеріальні й духовні цінності: власність, влада, ресурси, статус, ідея тощо. Та цінність, із приводу якої виникає зіткнення інтересів протиставлених сторін, називається об'єктом конфлікту. Важливо відзначити, що об'єкт конфлікту може бути як істинним,

реальним, так і потенційним, хибним, ілюзорним. Люди вступають у боротьбу не тільки за реальні матеріальні блага й ресурси, а й з метою утвердження й відстоювання примарних ідеалів та ідей.

Слід також зазначити, що об'єкт конфлікту може бути як явним, так і латентним (прихованим). Керівник може не розуміти, через що раптом на нього образився підлеглий, але він не може й не помітити самого факту цієї образи. Та сама людина часом не уявляє чітко, чому раптом йому стало «неспокійно на душі», хоча факт занепокоєння в наявності.

Завдання 2. Пригадайте 11 табу в конфліктній ситуації. Обґрунтуйте (усно) кожен пункт із позиції впливу на розгортання конфлікту. Наведіть приклади дотримання або недотримання таких правил зі свого життєвого досвіду, художнього або кінематографічного твору.

Завдання 3. Ознайомтеся з правилами, які допомагають почуватися впевнено в будь-яких ситуаціях та уникнути конфліктів. Доведіть їхню ефективність, навівши приклади з особистого досвіду або з сюжетів художніх творів або фільмів.

- Ставтеся до людей так, як ви хотіли б, щоб вони ставилися до вас.
- Не вимагайте до себе особливого ставлення або особливих привілеїв з боку іншого.
- Спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи.
- Не виявляйте упередженості до людей. Наскільки можливо відкидайте забобони й плітки в спілкуванні з ними.
- Посміхайтесь, будьте доброзичливі і використовуйте всі різноманіття прийомів і засобів, щоб показати ваше хороше ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте: що посієш, те й пожнеш.
- Не лізьте людині в душу. На роботі не прийнято запитувати про особисті справи, а тим більше проблеми.

- Надсилайте імпульси ваших симпатій. Словом, поглядом, жестом дайте учаснику спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться прямо в очі.

- Розглядайте іншого завжди як особистість, яку слід поважати, а не як засіб для досягнення власних цілей.

Завдання 4. Відновіть послідовність дій керівника у конфліктній ситуації.

Якщо конфлікт уже виник, то необхідно діяти таким чином:

1. Після збору інформації необхідно продумати план вирішення спірної ситуації, вибрати правильну стратегію (реорганізація, інформування, модифікація, виключення, відволікання, ігнорування).

2. Переконатися, що учасники конфлікту керуються не емоціями.

3. Оцінити: ситуація є типовою або атиповою.

4. З'ясувати, як довго між сторонами триває протистояння.

5. Проаналізувати об'єктивність претензій обох сторін.

6. Оцінити масштаби конфліктної ситуації.

7. Дати характеристику осіб, які беруть участь в конфлікті.

Завдання 5. Прочитайте текст Дейлла Карнегі. Визначте його тему й основну думку. Напишіть есе на тему «Мистецтво завойовувати друзів».

Невдовзі після закінчення війни (йдеться про Першу світову війну) одного вечора в Лондоні я отримав урок, якому немає ціни.

Мою увагу тоді як журналіста сильно приваблювала особистість сера Росса Сміта. Під час війни сер Росс, австралійський льотчик-ас, воював у Палестині, а незабаром, після проголошення миру, він здивував увесь світ, облетівши половину земної кулі за тридцять днів. На такий подвиг тоді ніхто навіть не замахувався. Цей політ викликав тоді колосальну сенсацію. Уряд Австралії нагородив його п'ятдесятьма тисячами доларів, король Англії подарував йому лицарське звання, і деякий час про нього говорили більше, ніж про кого-небудь іншого під англійським державним прапором.

У той вечір я був запрошений на банкет, влаштований на честь сера

Росса. Під час обіду пан, що сидів поруч зі мною, розповів кумедну історію, суть якої ґрунтувалася на цитаті: «Існує божество, яке надає форму нашим намірам, обтісуючи їх згідно з нашими бажаннями». Оповідач згадав, що цитату взято з Біблії. Він помилявся. Я знав це. Я знав це абсолютно твердо. У цьому не могло бути ніякого сумніву. І ось, щоб дати відчутти свою значущість і продемонструвати свою перевагу, я взяв на себе роль непрошеного й небажаного цензора та виправив його. Він став наполягати. Що? Шекспір? Цього не може бути! Абсурд! Це цитата з Біблії. І він переконаний у цьому.

Оповідач сидів праворуч від мене, а зліва сидів мій старий друг. У свій час він присвятив декілька років вивченню Шекспіра. Ми запропонували йому розв'язати нашу суперечку. Містер Гемонд вислухав нас, потім наступив мені під столом на ногу і сказав: «Дейле, ти помиляєшся. Джентльмен має цілковиту рацію. Це — з Біблії».

Коли ми поверталися з ним додому в той вечір, я запитав його: «Френку, ти ж знаєш, що ця цитата із Шекспіра». «Зрозуміло,— відповів він,— «Гамлет», акт 5, сцена 2. Але ми були з тобою в гостях з урочистого приводу, мій дорогий Дейле. Навіщо доводити чоловіку, що він помиляється? Чи ти здобудеш його прихильність таким чином? Чому не дати йому можливість урятувати свою репутацію? Адже він не питав твоєї думки. Він не хотів знати її. Навіщо ж з ним сперечатися? Послухай моєї поради — завжди уникай гострих кутів».

Людини, яка сказала ці слова, тепер уже немає в живих, але урок, наданий мені, продовжує приносити плоди. Цей урок був мені вкрай необхідний, тому що я був завзятим сперечальником. У юності я сперечався зі своїм братом буквально про все, що тільки існує під Чумацьким Шляхом. Коли я вступив до коледжу, то став вивчати логіку й способи аргументації та брати участь у змаганнях, хто кого переможе в дискусіях. Кажуть, що люди, які народилися в Міссурі, словам не вірять. Так от, я й народився там, і мені потрібні були очевидні докази, щоб перевірити будь-що. Пізніше в Нью-Йорку я вивчив теорію полеміки, і одного разу, повинен зізнатися, мав намір навіть

написати книгу з цього питання.

З того часу я став добрим слухачем і сам брав участь у тисячах суперечок і мав можливість оцінити їхні результати. На цій підставі дійшов висновку, що існує тільки один спосіб у нашому світі домогтися найкращого результату в суперечці — це уникнути її.

Отже, єдиний спосіб досягти кращого результату в суперечці — це ухилитися від суперечки.

Завдання 6. Знайдіть серед тверджень такі, що дають привід для суперечки.

1. Заборона користуватися телефонами здобувачам освіти в навчальних закладах.
2. Паління шкодить здоров'ю.
3. Телебачення та Інтернет скоро остаточно замінять книги та газети.
4. Взимку випадає сніг.
5. Дівчата завжди краще навчаються за хлопців.
6. Комп'ютерні ігри сприяють покращенню інтелектуального розвитку.

Завдання 7. Підготуйте доповідь про сприятливу атмосферу на робочу місці. Яким видом суперечки ви скористаєтеся в такому випадку? Чому? Про які проблеми будете говорити?

Завдання 8. Ознайомтеся з правилами, яких рекомендує дотримуватися Д. Карнегі, щоб схилити людей на свій бік. Доведіть або спростуйте їхню ефективність.

1. Єдиний спосіб одержати верх у суперечці – це ухилитися від неї.
2. Проявляйте повагу до думки вашого співрозмовника, ніколи не говоріть людині, що вона не має рації.
3. Якщо ви помилилися, визнайте це швидко й рішуче .
4. Із самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону.
5. Змусьте співрозмовника відразу ж відповісти вам «так» (правило

Сократа).

6. Нехай більше говорить ваш співрозмовник, а не ви.

7. Нехай ваш співрозмовник вважає, що ця думка належить йому. Це допоможе вам налагодити співпрацю.

8. Щиро намагайтеся дивитися на речі з погляду вашого співрозмовника.

9. Ставтеся співчутливо до думок і бажань інших.

10. Дбайте про більш шляхетні мотиви.

Тестові завдання

1. Що таке дискусія?

А Форма суперечки, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів та правильно розв’язати проблему.

Б Форма прийняття колективного рішення щодо питання, яке хвилює громадськість; на обговорення збираються люди, яких об’єднує якийсь інтерес.

В Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників.

Г Метод уникнення конфлікту.

2. Цей метод розв’язання конфлікту дозволяє виграти час, мобілізувати ресурси, об’єктивно оцінити ситуацію, скорегувати свої цілі, однак не усуває причини, а, отже, і ймовірності виникнення конфлікту у майбутньому. Про який метод розв’язання конфлікту йдеться ?

А метод переговорів

Б метод уникнення конфлікту

В метод використання посередництва

Г метод третейського розгляду

3. Часткове досягнення своїх інтересів конфліктуючими сторонами на основі взаємних поступок, відмови від окремих вимог і претензій, часткового визнання вимог і претензій іншої сторони. Це стратегія:

А уникнення

Б співробітництва

В пристосування

Г компромісу

4. Конструктивне розв'язання проблеми конфлікту на основі взаємного коригування його суб'єктами своїх цілей, позицій, узгодження інтересів. Це стратегія:

А домінування

Б співробітництва

В пристосування

Г компромісу

5. Задоволення інтересів однієї з конфліктуючих сторін за рахунок іншої шляхом нав'язування їй вигідного для першої сторони рішення. Це стратегія:

А домінування

Б співробітництва

В пристосування

Г компромісу

6. Вимушена або добровільна відмова від боротьби задля збереження добрих стосунків з опонентом або сильної залежності від нього. Це стратегія:

А домінування

Б співробітництво

В пристосування

Г компроміс

7. Умови виходу з конфлікту - сильна взаємозалежність сторін та важливість конструктивного рішення для них обох. Яка зі стратегій виходу з конфлікту є доцільною?

А домінування

Б співробітництво

В пристосування

Г уникання

8. Умови виходу з конфлікту - запропоноване рішення є конструктивним, часу для переконування опонента обмаль. Яка зі стратегій виходу з конфлікту є доцільною?

- А домінування
- Б співробітництво
- В пристосування
- Г компроміс

9. Різновид суперечки, у якій є конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей і думок.

- А дискусія
- Б диспут
- В полеміка
- Г дебати

10. Різновид публічної суперечки на обрану тему (наукову, політичну, літературну тощо) між попередньо визначеними опонентами.

- А дискусія
- Б диспут
- В полеміка
- Г дебати

Контрольні питання

1. Чим суперечка в умовах ділових комунікацій відрізняється від конфлікту?
2. Назвіть форми суперечки. Дайте коротку характеристику кожної з них.
3. Викладіть у хронологічній послідовності етапи суперечки.
4. Сформулюйте правило свободи. Яких основних помилок слід уникати, щоб реалізувати це правило?
5. У чому полягає правило тягаря доведення?
6. Яких помилок слід уникати, щоб не порушити правило критики точки зору?

7. Яких помилок слід уникати, щоб не порушити правило обґрунтування аргументів?

8. Поясніть, у чому полягає кожен зі способів вирішення конфлікту. Аргументовано доведіть свою думку про найбільш ефективний спосіб подолання конфлікту в ділових комунікаціях.

9. Назвіть 5 табу, порушивши які під час суперечки, можна сприяти виникненню конфлікту.

ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ПИСЕМНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

План

1. Сучасні форми писемної ділової комунікації.
2. Класифікація ділового листування.
3. Структура та оформлення ділового листа.
4. Стиль та мова ділового листування.
5. Норми етики та етикету в діловому листуванні.

Література

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: навч. посібник. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 160 с
2. Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: підручник. Київ : Алерта 2025. 314 с.
3. Ділова кореспонденція: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / уклад. А.М. Зленко. Бориспіль : Ризографіка, 2018. 180 с.

1. СУЧАСНІ ФОРМИ ПИСЕМНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Писемне ділове мовлення — це зафіксована на папері мовна діяльність, розрахована на зорове сприйняття. Писемне мовлення зумовлюється особливостями писемного спілкування. Оскільки в момент висловлення думки

відсутній реальний співрозмовник, доводиться готувати текст, який існує самотійно в просторі та часі. Як відомо, носієм тексту переважно є папір, який закріплює інформацію на відносно тривалий термін зберігання.

Реалізацією писемного мовлення є текст – відтворена письмово або в друкованому вигляді авторська праця, документ та ін. Отже, писемна ділова комунікація базується на вмінні правильно укладати службові та процесуальні документи всіх видів діяльності. Це, безперечно, вимагає від кожного укладача ділового папера чи документа певних умінь та навичок. Як правило, від першого враження залежить багато, тому кожен елемент офіційного стилю вимагає чіткості, коректності, змістовності. Форма тексту має дві сторони — внутрішню та зовнішню, обидві вони є істотними, але елементи останньої іноді можуть переважати, бо існують певні стандарти. Слід пам'ятати, що багато витрачається часу саме для переробки письмової офіційної інформації, її складання та оформлення.

Письмові форми відіграють важливу роль у діловій комунікації. До них належать ділові листи, зокрема електронні, доповіді, нотатки, візитівки, повідомлення в різноманітних месенджерах, комунікація з клієнтами у відкритих соціальних мережах. Ділове листування вимагає виділяти на нього робочий час. До кожного отриманого та написаного листа слід ставитися з великою серйозністю, бо від листування може залежати репутація організації та її працівників, а також бізнес загалом.

Переваги письмової комунікації:

- ✓ допомагає зафіксувати інформацію, на яку можна посперитися згодом;
- ✓ те саме повідомлення можна відправити одночасно багатьом людям;
- ✓ дозволяє планувати, відбирати і правильно оформляти думки;
- ✓ відіграє провідну роль у передаванні важливої і офіційної інформації та може служити засобом передачі конфіденційної інформації;
- ✓ дозволяє чітко сформулювати й узгодити певні договірні умови;

✓ служить ефективним засобом для підтримки ділових і особистих взаємин.

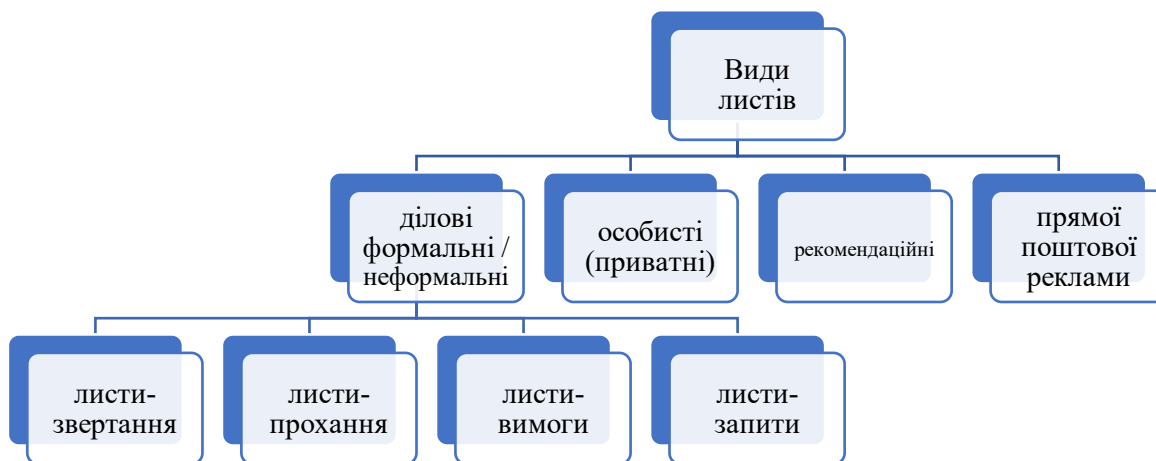
Недоліки письмової форми комунікації:

✓ Односпрямованість. На відміну від телефонної розмови, одержувачі письмових повідомлень не можуть терміново вимагати пояснення або додаткової інформації, тому письмове повідомлення має бути зрозуміле й вичерпне. Намагайтеся передбачити вірогідні питання і пояснити все те, що адресати навряд чи зрозуміють інакше.

✓ Витрати часу і коштів на підготовку повідомлення. Щоб підготувати зрозуміле письмове повідомлення, потрібен час не тільки на те, щоб сформулювати свої думки, але й на те, щоб грамотно їх оформити відповідно до загальноприйнятих правил. Крім того, практично кожен вид письмових повідомлень потребує певних витрат на папір, дизайн, друкарські роботи або ксерокопіювання, послуги поштових відправлень тощо.

✓ Затримка з часом між відправленням і отриманням. Листи не придатні для невідкладних повідомлень, оскільки на їхню доставку йде певний час. Як відправник ви не завжди знаєте, чи прочитав адресат вашого листа. Коли важливо отримати швидку відповідь, краще розглядати комбінацію телефон плюс електронна пошта або месенджери.

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ДІЛОВОГО ЛИСТУВАННЯ



Для ділових листів використовують бланки організації, де вже є її реквізити. Зовнішній вигляд бланка – це свого роду візитна картка організації, тому до його оформлення слід поставитися з усією серйозністю. Лист, який пишуть на бланку, повинен мати відповідний офіційний стиль. Правила написання ділових листів викладено в підручниках з ділової української (або іншої) мови. Є й відповідні етичні правила ділового листування. У ділових листах слід ще обережніше ставитися до іншої людини, бо через непродуктивне слово, яке залишиться на папері і яке читатимуть багато разів, можна зіпсувати відносини надовго. При письмовій передачі думок адресатові слід чітко визначитися із змістом листа, перш ніж його відіслати, щоб уникнути конфліктної ситуації. Є три види листів, які завжди слід писати від руки:

- ✓ листи з висловлюванням співчуття;
- ✓ листи з висловлюванням вдячності;
- ✓ запрошення та відповіді на них.

Інші ділові листи складають у друкованому вигляді.

Неформальні листи складають працівники одного рівня із пропозицією про особисту зустріч, щоб обговорити деякі питання, обмінятися інформацією тощо.

Більшість документів письмової ділової комунікації об'єднують поняттям «службовий лист». **Службовий лист** – це узагальнена назва різних за змістом документів, що надсилають поштою. Він є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом. Лист має бути: *логічний за змістом, послідовний, стислий, переконливий, спонукати адресата в належний спосіб розв'язати порушене питання*. У письмовій діловій мові широко використовують ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і потребою полегшити процес опрацювання листів. Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи, щоб досягти певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом розв'язання

конкретного питання.

Тому, перш ніж писати листа, ось що варто усвідомити:

- ✓ вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- ✓ чи передбачається відповідь;
- ✓ чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- ✓ чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтеся телефоном, месенджером).
- ✓ чітко усвідомити мет написання листа: привернути увагу до певної ситуації чи проблеми; дати змогу легко зрозуміти написане; спонукати діяти так, а не інакше.

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

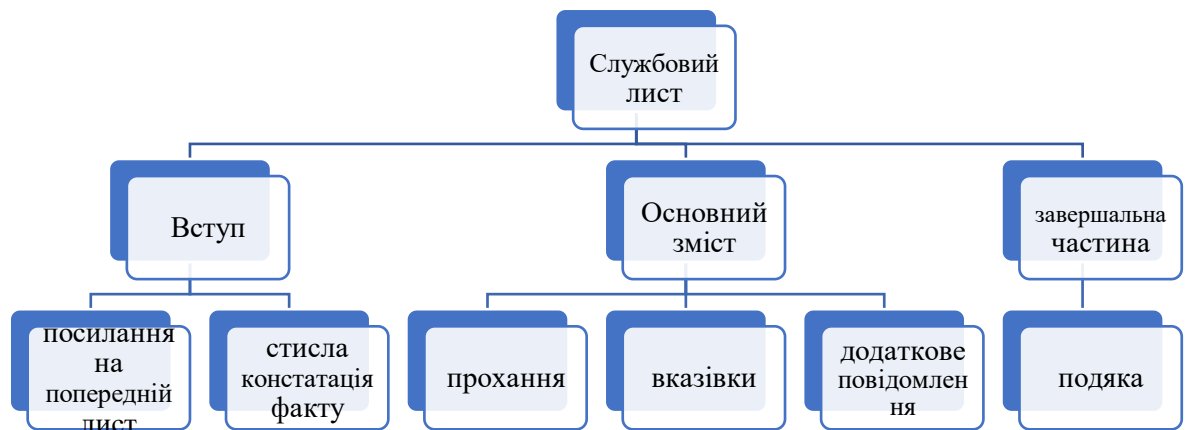
- ✓ вступу, в якому автор відрекомендовується адресатові і коротко описує умови, за яких він познайомився з особою, якій він пише листа;
- ✓ характеристики, в якій наводять інформацію про освіту, рівень підготовки і досвід особи, яку рекомендують, риси її характеру та здібності, які можуть згодитися адресатові;
- ✓ прохання до адресата ознайомитися з відповідними документами особи та призначити їй зустріч;
- ✓ заключної частини, де висловлюють вдячність за увагу до висловленої рекомендації.

Із появою Інтернету з'явилися й притаманні йому форми ділового спілкування. Найбільш інтерактивними є чати, найменш інтерактивними – email та телеконференції. Правила спілкування за допомогою електронної

пошти багато в чому подібні до правил, установлених для написання ділових листів у класичному варіанті. Проте є й певні відмінності, зумовлені особливостями віртуального спілкування. Звичайно, при написанні листів для електронної пошти слід дотримуватися певного стилю та лаконічної форми повідомлень, завжди бути ввічливим, не допускати граматичних, орфографічних та інших помилок. Треба пам'ятати про те, що доступ до поштової скриньки можуть мати й інші особи, тому не слід у таких листах давати конфіденційну інформацію. Не слід також передавати комусь назву своєї поштової скриньки та пароль.

3. СТРУКТУРА ТА ОФОРМЛЕННЯ ДІЛОВОГО ЛИСТА

Структурно лист складається зі **вступу, викладу проблеми та заключної частини.**



У **вступі** формулюють причини та привід, що стали підставою для написання листа. Потім розкривають історію питання, факти, докази, посилання на законодавство, роблять логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Якщо складають **лист-відповідь**, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань тощо Наприклад: «Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші

послуги...».

Якщо лист має **інформаційний характер**, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності на цей час, наводять статистичні дані тощо. Наприклад: «Ми повідомляємо, що наша компанія співпрацює з...».

Якщо треба пояснити питання, які поставив партнер, то, крім відповідей на них, висловлюють сподівання про можливість подальшого співробітництва або про відсутність такої можливості, викладають пропозиції. Наприклад: «У зв'язку з вашим запитом ми повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...».

Якщо лист має характер реагування на невиконання взятих зобов'язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що зачіпають інтереси адресата, оцінка того, що сталося, і повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкі. Наприклад: «Ми з прикрістю довідалися, що ви не підписали наші документи...».

На особливу увагу заслуговує написання **основної частини** ділового листа. Інформацію слід подавати стисло, логічно, зрозуміло. Однак надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень і уточнень, а отже, до подальшого листування і затягує практичне розв'язання питань. Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їхнього виконання. Вислови на кшталт «найближчим часом» небажані.

Під час написання основної частини листа рекомендуємо дотримуватися таких **правил**:

- ✓ проаналізувати всі аргументи, відкинувши по можливості все другорядне;
- ✓ згрупувати всі факти за обраним напрямком;
- ✓ добрати заголовки для кожного розділу; написати заголовок на окремому аркуші паперу; скласти до нього невеликі запитання;
- ✓ обмірковувати черговість викладу, виходячи з принципу «від

невідомого до відомого»;

- ✓ не зупинятися на банальних речах, пам'ятаючи, що «стислість — сестра таланту»;
- ✓ використовувати графіки, схеми, таблиці тощо;
- ✓ не боятися працювати з чернетками, зробити текст зручним для читання.

Під час написання **заключної частини** листа також потрібно враховувати особливості варіантів, що існують. Традиційно тут викладають сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисна. Наприклад: «Сподіваємося, що будемо підтримувати співробітництво, та запевняємо вас...».

4. СТИЛЬ ТА МОВА ДІЛОВОГО ЛИСТУВАННЯ

Добре підготовлений документ передбачає *правильне написання слів та побудову речень відповідно до правил, достатньо широкий запас слів, ясність і чіткість викладу*. Вдало написаний документ полегшує процес письмового спілкування.

Готуючи ділові листи, як і будь-які документи, потрібно пам'ятати про основні принципи та закономірності їхніх мови і стилю:

Пишіть із позиції читача (адресата). Запитуйте себе: «Чому я повинен звернути увагу на написане?» або «Що тут стосується мене?» – те, про що запитає себе адресат.

Ставте найважливішу інформацію на початку – так читач навряд чи пропустить її, навіть припинивши читати через декілька абзаців.

Намагайтеся відповісти на всі зауваження та заперечення, які, на ваш погляд, можуть виникнути в адресата.

Пишіть так, як ви говорите. Викладайте думку чітко і зрозуміло. Навіть маючи визначену, стандартну структуру, діловий лист має бути написаний у розмовному тоні. Це не означає вживання простих слів, які не відповідають

діловому стилю, як і не передбачає наявності помилок (ми завжди повинні говорити й писати правильно). Мова листа повинна бути чітка, проста і ясна, адже ваше основне завдання – бути зрозумілим. Тому намагайтеся писати конкретно, без зайвих деталей. Без відволікань та затягувань переходьте до справи, щоб читач зразу (з першого прочитання) міг зрозуміти, про що йдеться.

Ретельно добирайте слова, щоб ваш лист не звучав дуже формально або ж, навпаки, абсолютно не по-діловому.

Дуже обережно використовуйте гумор. Часто хочеться «освіжити» свій лист елементом гумору, особливо в тому випадку, коли ви добре знаєте читача. Навіть якщо вам здається, що жарт звучить невинно, краще дотримуватися золотого правила: промовчати. Причини для цього очевидні і прості (але вагомі):

- читач не матиме невербальних виразів жарту (міміка, жести, поза), як і не чутиме тону голосу та інтонації, які допомогли б йому адекватно сприйняти жарт, якби він чув його безпосередньо від вас або ж навіть по телефону;
- навіть якщо ви відправите лист у прекрасному настрої, адресат може отримати його в напружений чи важкий для себе час, коли і найкращий жарт не спрацює;
- читач може просто поспішати і тому не сприйняти написане адекватно; написане слово можна інтерпретувати по-різному, і кількість таких варіантів значна (при цьому автор не має можливості контролювати цей процес);
- жарт може бути перечитано кілька разів, і кожен наступний раз він сприйматиметься по-іншому (як не такий влучний і вдалий); навіть якщо ви відправите лист одній особі, на яку і буде розрахований ваш жарт, можливо, колеги адресата прочитають або почують його від цієї особи і смішне для вас розцінять як абсолютно неприйнятне при діловому спілкуванні.

Використовуйте щодня вживані слова. Що більший ваш словниковий

запас, то точніша ваша мова. Але якщо використовуєте слова, які можна знайти лише у словниках, підручниках чи кросвордах, то це не полегшує розуміння того, що ви написали. Високі, вигадливі слова не завжди справляють враження на людей. Часто вони можуть викликати в читача відчуття приниженості або примусити його думати, що ви – сноб. У будь-якому разі це прояв поганих манер. Навіть якщо читач знає значення слова, він може втратити певний час, думаючи про нього, і при цьому відволіктися від головного у вашому листі. Слід використовувати прості, частовживані слова, які чітко й адекватно передають вашу думку.

Уникайте розмовних, застарілих, а також різного роду жаргонних слів.

Уникайте монотонності висловлювання.

Не використовуйте надто довгих речень. Читаючи їх, адресат може загубити початок вашої думки десь посередині. Те саме стосується і довжини абзацу. Не варто робити абзаци завбільшки у пів сторінки. Як правило, читач не вчитується в них, а лише проглядає, при цьому, зрозуміло, гублячи певну частину інформації і гаючи час.

Використовуйте активний, енергійний тон. Лист має бути свідченням вашої готовності розглядати порушені питання, розв'язувати проблеми, що існують, а отже, діяти. Для цього слід використовувати не лише іменники з відповідним смислом, а й активні дієслова. «Робоча група розгляне запропоновані пропозиції на наступному засіданні» звучить з більшою часткою активності і більш по-діловому, ніж «Представлені пропозиції будуть розглянуті найближчим часом».

Викладайте думки в логічній послідовності. Це допоможе читачеві повністю зрозуміти те, що ви написали, заощадить його час. Дотримуйтеся логічної послідовності не лише частин тексту (початок, основна частина, висновок), а й окремих абзаців та речень у них.

Обов'язково відредагуйте написане. Скоротіть усе зайве, перевірте правильність написання слів, граматичних конструкцій і пунктуацію (всі коми, двокрапки, тире та інші знаки мають бути на своїх місцях). Наявність

помилки у листі може бути свідченням ваших незнань, що аж ніяк не додасть позитивних рис до вашого іміджу. До того ж наявність помилок у вашому листі може мати ще вагоміший негативний наслідок. Адресат може думати, що ви писали, поспішаючи, без належної уваги і не знайшли часу перевірити результати вашої роботи. Такий висновок у свою чергу порушить питання про загальний рівень вашої відповідальності за будь-яку справу, а також про ваше ставлення (повагу) до інших співробітників, ділових партнерів або клієнтів.

Будьте ввічливими. Написане може здаватися більш грубим, агресивним та звинувачувальним, аніж сказане, бо в тексті відсутні жести, міміка, які можуть пом'якшити враження від слів. «Не затримуйте звіт», очевидно, звучатиме грубо порівняно з «Прохання надіслати звіт у визначені строки», «Просимо надіслати звіт у визначені строки», хоча всі речення передають однаковий сенс. Будь-яку інформацію можна передати двома способами – ввічливо й поважно, та навпаки. Сказане у ввічливій, позитивній манері ймовірніше досягне мети (підштовхне адресата до дій і рішень, яких ви очікуєте), а також створить дружнє враження.

Подайте написане в зовнішньо привабливому вигляді. Не перевантажуйте сторінку словами, залишайте досить вільного місця між реченнями, абзацами, параграфами та ін. Звичайно, за допомогою сучасної техніки ви зможете вмістити чимало інформації на одній сторінці, якщо використовуватимете найдрібніший шрифт. Але хто стане читати написане так дрібно? Чи захочете ви гаяти час на подібний документ? Отже, правильно оформлений, недвозначний за змістом, бездоганний з погляду структури, грамотно написаний лист має бути запорукою успіху справи.

Якщо лист адресовано особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в заключній частині адресант може написати, що сподівається на швидке отримання відповіді та виконання замовлення. Наприклад: «Будемо вдячні за термінове виконання нашого замовлення».

У разі можливого майбутнього розірвання ділових контактів з партнером заключну частину листа можна звести до такої фрази: «Одночасно

свідчимо про нашу відкритість до ділового співробітництва в майбутньому». Як бачимо, навіть якщо зміст листа негативний, партнерові надають змогу в разі зміни його позиції повернутися до ділового співробітництва. Така відповідь буде радше ознакою доброго тону, аніж сподіванням на співробітництво у майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано. У разі потреби в заключній частині листа повідомляють прізвище, посаду, адресу та номер телефону особи, яка може допомогти у розв'язанні питань. Це роблять якнайдоброзичливішим тоном. Наприклад: «У разі потреби просимо зв'язуватись з нашим представником і з'ясовувати всі питання, що виникатимуть».

Окремо треба розглянути особливості ділового листування із зарубіжними партнерами. Стиль міжнародного листа постійно змінюється: з кожним роком він стає простішим, менш офіційним. Не треба вживати застарілі фрази. Сучасні кореспонденти віддають перевагу простим висловлюванням. Керівник дуже цінує свій час, йому немає коли читати багато непотрібних слів. Водночас особа, яка пише діловий лист, має скласти про себе гарне враження, тому кілька слів пошани будуть доречні. Однак не варто перебільшувати компліменти, щоб не викликати протилежний ефект: партнер може відчувати нещирість адресанта.

Фахівці рекомендують у процесі письма слідувати за таким **алгоритмом**:

- * Відведіть собі конкретний час для написання.
- * Вам треба мати свіжу голову та якомога менше факторів, які відволікають.
- * Упевніться у наявності потрібних вам матеріалів, щоб не перериватися на їхнє діставання з шафи чи пошуки.
- * Якщо ви готуєте відповідь на чийсь лист або звіт, майте його перед собою.
- * Завжди пам'ятайте, хто саме читатиме те, що ви напишете. Виходьте з того, на інформацію якого типу і як саме подану ця людина відреагує

якнайкраще. Що більше ви знаєте про вашого адресата, то легший може бути процес написання.

* Запишіть перший драфт. При цьому використовуйте ваші нотатки, зроблені під час продумування документа. Не виправляйте написане в ході процесу, нічого не викреслюйте, пишіть, поки пишеться. На цьому етапі ви не повинні видати ідеальний варіант.

* Пишіть так, як ви говорите, коли слова виходять легко і природно. Вам потрібно, щоб адресат легко вас зрозумів.

* Після закінчення першого драфту, відредагуйте написане. Перечитайте текст і за потреби змініть логічну послідовність окремих положень, абзаців. При цьому впевніться, що все написано у ввічливому, коректному тоні. Оцініть довжину речень та абзаців, вони не повинні бути дуже довгі.

* Перевірте орфографію і пунктуацію.

* Завжди визначайте точний час, до якого вам треба підготувати матеріал, лист і т. ін. До того ж, даючи відповідь без затягувань, ви можете заслужити репутацію ввічливого, організованого співробітника-професіонала.

Окрім того, бажано отримуватися таких **вимог** у процесі написання листа:

- ✓ кожне положення треба писати з нового рядка;
- ✓ варто писати про те, що вам потрібно, якомога простіше, зрозуміліше;
- ✓ не можна писати в агресивному тоні;
- ✓ треба дотримуватися міри, висловлюючи компліменти;
- ✓ слід пам'ятати, що справжні почуття дають більший ефект, аніж фальшиві;
- ✓ не слід вживати командно-бюрократичні фрази, що стали нормою вітчизняного діловодства: «ми пропонуємо всім взяти участь», «про виконання повідомте», «направляється для керівництва» та ін.
- ✓ етично відстоювати свої інтереси;

- ✓ не варто перебільшувати значущість свого становища; здобути авторитет допоможуть лише знання та досвід роботи;
- ✓ слід ретельно перевіряти текст щодо повноти подання інформації та зрозумілості викладу.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний та позитивний тон, не вдаватися до іронії, не припускатися брутальності тощо. Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування.

Відомо, що вести діловий діалог у доброзичливому тоні важливіше, ніж правильно вживати слова та розташовувати їх. Слід зазначити, що ознакою доброго тону в діловому листуванні вважається використання певних словосполучень і виявлення такту. Коли йдеться про несплату рахунку, треба коректно написати: «Ми переконані, що несплата сталася з поважних причин». Аргументуючи несплату неотриманням прибутків, доцільно вживати таку форму: «Ми будемо раді сплатити, щойно одержимо...» Коли новина, яку повідомляє партнер, має негативний чи несприятливий характер, не варто приховувати невдоволеність, однак це треба зробити коректно. Наприклад: «Нам прикро дізнатись з Вашого листа, що...».

5. *НОРМИ ЕТИКИ ТА ЕТИКЕТУ В ДІЛОВОМУ ЛИСТУВАННІ*

Важливо пам'ятати, що тон ділового листування – це віддзеркалення атмосфери та спілкування у самій організації. Тон повідомлення – це акцент або відтінок настрою чи емоцій адресанта повідомлення. Передати його на письмі дуже важко. Потрібно, щоб адресат відчув повагу, приязність і доброзичливість. Однак надмірна невимушеність так само неприйнятна, як і надмірна стриманість. Ідеться не лише про слова, а й про оформлення — колір і вид шрифту. Познайомившись з адресатом ближче, ви зможете дібрати правильний тон. Коли йдеться про листування, зокрема електронне, між організацією та громадянином, стриманий офіційний тон є найдоречнішим.

Повідомлення колезі того ж ієрархічного рівня може бути невимушене, але не панібратське. Лише час і прагнення побудувати хороші взаємини можуть бути провідником на шляху до менш офіційних ділових відносин, а отже – і тону письмового повідомлення.

Використовувати **гумор** у діловому електронному листуванні слід дуже обережно. А сарказм чи іронію в електронному діловому повідомленні взагалі вважають неприпустимими. Такі слова дуже легко зрозуміти неправильно, оскільки в листі неможливо відтворити ані емоції, ані інтонацію. Навіть використання звичайного знака «смайлик» може не передати тієї радісної атмосфери, яку ви прагнете відтворити. Тож, якщо у вас є сумніви, краще зовсім уникнути гумору в діловому листуванні. Також не варто писати повідомлення, які адресат може розтлумачити неоднозначно чи переслати комусь без контексту.

Не слід використовувати електронну пошту для розв'язання **конфліктних ситуацій**. Для цього з опонентом краще зустрітися чи зателефонувати йому. Електронне повідомлення, хай як майстерно воно написане, навряд чи замінить у конфліктній ситуації звичайне спілкування вічна-віч.

Письмові **зауваження** зазвичай сприймаються різкіше, ніж усні. На жаль, дехто використовує електронну пошту, щоб зробити зауваження, коли не наслідуються сказати це вголос при особистій зустрічі. Проте негативні оцінки варто висловлювати в усному діалозі. Повідомлення, надіслане з адреси, відомої як адреса профкому – власність профкому. Така електронна пошта належить профорганізації, і ваші повідомлення особистого характеру можуть бути оприлюднені. Тож не варто торкатися тем, які можуть скомпрометувати вас або вашого адресата. А найкраще взагалі не використовувати з такої нагоди електронну пошту з особистою метою. Для цього краще зареєструйте свою приватну адресу.

Електронні повідомлення дуже легко переслати, тому слід передбачити, що адресат, якщо вважатиме за потрібне, може переслати будь-

кому ваше повідомлення. Тож будьте обережні з посиланнями на інформацію, включно з особистими характеристиками, службовою інформацією, фінансовими показниками тощо.

Час надсилання повідомлення. Ділові люди зазвичай переглядають електронну і звичайну пошту, телефонні та інші повідомлення, що накопичилися з минулої п'ятниці й упродовж вихідних, у понеділок у першій половині дня. Тому, якщо ви хочете, аби ваше повідомлення не потрапило до десятків таких листів і було прочитано одним із перших, варто подумати над тим, коли його надіслати.

На електронні повідомлення слід відповідати якомога швидше. В іншому разі це можуть сприйняти як неорганізованість або неуважність до того, хто відправляв електронний лист. Крім того, ваша оперативна відповідь на отримане повідомлення сприятиме якнайкращій роботі з колегами, які усвідомлюють важливість ефективної та оперативної комунікації.

У діловому світі з різних причин іноді виникають ситуації, коли потрібно адресатові надіслати негативне повідомлення з непрямым планом. Це може бути лист-нагадування, що належить до психологічно складних, у якому слід ввічливо, тактовно й ненав'язливо вказати на те, що, наприклад, термін оплати рахунку чи виконання замовлення минув. Такі листи потрібно розпочати так:

- *Змушені нагадати Вам, що досі не отримали від Вас оплаченого рахунка.*
- *Вибачте, але ми змушені нагадати Вам про потребу оплатити кредит за червень 20__р. до 12 червня.*
- *Дозвольте нагадати Вам, що період розрахунку з Вашим підприємством за надану послугу минув 26 листопада.*
- *Вважаємо за свій обов'язок нагадати Вам про...*
- *Нам дуже незручно, що змушені нагадати Вам про...*

Непрямий план – це підготовка одержувача повідомлення на початку його написання до негативної інформації.

Листи-відмови досить часто потребують написання негативних повідомлень або повідомлень з поганими новинами в непрямий спосіб. Сформулювати відмову можна так:

- *Ми докладно вивчили проект, який Ви запропонували, і з прикрістю повідомляємо, що не маємо змоги його реалізувати в умовах нашої компанії.*
- *Щиро шкодуємо, але з огляду на обставини, що склалися, ми не зможемо підтримати Вашу кандидатуру на загальних зборах акціонерів.*
- *Вибачте, але ми не можемо направити Вам працівника для проходження стажування за професією «касир».*
- *На жаль, ми не маємо згоди задовольнити Ваше прохання з ряду причин...*

Ще один вид ділового листа, що потребує написання негативних повідомлень, формулюючи їх у непрямий спосіб, – **лист-претензія**, що, як правило, пишуть після надсилання **листа-попередження**, також може застосовувати негативні повідомлення, написані в непрямий спосіб. Наприклад:

Шановний директоре ВАТ «_____»! (назва підприємства) Ми дуже занепокоєні затримкою оплати рахунку за роботи, які виконала наша фірма, адже знаємо, що зазвичай Ви дотримуєтесь термінів, зазначених у договорі №32 від «23» січня 20__р. Відповідно до укладеного договору №32 від «23» січня 20__р. «Про виконання надземних робіт» просимо не зволікати з оплатою рахунку. Гадаємо, що це лише недогляд, і сподіваємося до 10 числа наступного місяця отримати гроші від Вашого підприємства. Чекаємо на відповідь. З повагою...

У листі-претензії негативне повідомлення, написане в непрямий спосіб, може містити категоричніше звернення. Наприклад:

Шановний директоре ВАТ «_____»! (назва підприємства) У листі від...(дата) ми повідомили Вам остаточний термін оплати рахунку. Дуже прикро, але Ви й досі його не оплатили, порушуючи

умову договору. Враховуючи наші попередні відносини з Вашим підприємством, пропонуємо Вам реструктурувати борг на півроку. З повагою...

При написанні непрямого повідомлення з негативними/ поганими новинами слід враховувати психологічні особливості адресата листа. Потрібно передбачити реакцію читача на ваш лист і повідомити негативну інформацію так, щоб це не виглядало образливим.

Непряме повідомлення з негативними/поганими новинами важко написати, оскільки воно відкидає прохання читача. Більшість науковців вважають, що листи з поганими новинами треба писати в *ухильній чи індуктивній манері, від другорядного до головного*. Перше завдання повідомлення в таких листах – переконати одержувача, що все відбувається в його інтересах і для його користі. Лист, написаний у доброзичливому, тактовному, дипломатичному тоні, допоможе переконати читача у правильності ваших дій.

При написанні листа негативного характеру слід дотримуватися такої структури:

1. У першому абзаці створіть атмосферу доброзичливості і розташування до себе одержувача листа. Обов'язково зауважте, як вам приємно з ним співпрацювати. Зберігайте нейтральність, бо метою вступного абзацу є плавне, логічне підведення читача до ситуації, що створила проблему. Висловіть читачеві свою повагу і підкресліть його вигоду.

2. Наступний абзац – абзац логічного пояснення повинен роз'яснити обставини проблем, що існують. Пишіть його тактовно, ввічливо, стримано. Тон написання повідомлення повинен бути позитивний. Наприклад, використовуйте слово «ситуація» замість «проблема» тощо. Якщо розмістити негативну інформацію в тому ж абзаці, що й логічне пояснення, то акцент листа буде зміщено з негативної ситуації на пояснення причин. У цьому ж абзаці бажано запропонувати альтернативне розв'язання проблеми.

3. Абзац формулювання негативного/поганого повідомлення повинен

коротко інформувати читача, роз'яснити, як краще зробити, що слід здійснити для того, щоб не виникало проблем. Слід бути позитивним, уникати вибачень і співчуття, бо вони підкреслюють негативну ситуацію.

4. Закінчуючи лист, потрібно спрямувати думку читача від проблеми і показати можливість подальшої співпраці, ділових відносин і особистих стосунків. Завершення листа має бути оптимістичне, максимально доброзичливе і не стосуватися цієї проблеми.

Ділові повідомлення з використанням стандартного формату – це документи, які мають однакову форму і які заповнюються у певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення).

Ділові повідомлення з використанням стандартного формату, як правило, розв'язують типові питання регулярних економіко-правових ситуацій підприємства. Розв'язання економіко-правових ситуацій, що складаються на підприємстві, іноді потребує написання непрямих ділових повідомлень із використанням стандартного формату. При їх складанні використовують стандартні фрази, конструкції, стандартний формат паперу, реквізити тощо. Написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату передбачає дотримання певних правил, зокрема правил ділового етикету.

Розпочинати листа потрібно зі **звертання**, яке є загальноприйнятою формою ввічливості. Найпоширенішими є такі:

Шановні колеги!

Шановний добродію!

Шановний (ім'я та по батькові)!

Вельмишановна (ім'я та по батькові)!

Високошановний (ім'я та по батькові)!

Високоповажний (ім'я та по батькові)!

Шановна пані ...! (Шановний пане...! Шановні панове!)

У листі прийнято зазначати звання адресата чи вказувати його посаду:

Високоповажний міністре! Вельмишановний професоре! Високоповажний пане директоре! Шановний керівнику благодійного фонду!

В українській мові звертання ставлять у формі кличного відмінка. Вживання у звертанні іменників у називному відмінку є ненормативним.

Першою частиною будь-якого листа є **мотивація, що пояснює спонукальні мотиви, причини складання листа**. Приклади стандартних висловів, що вказують на причину написання листа:

Зважаючи на затримку оплати кредиту...

З огляду на неотримання рахунка фактури...

У зв'язку з невідповідністю Ваших дій раніше прийнятій домовленості...

Внаслідок затримки отримання вантажу...

Враховуючи зміни цін на енергоносії...

При написанні непрямих ділових повідомлень із використанням стандартного формату застосовують стандартні фрази, якими **підтверджується отримання листа** (документів, повідомлення тощо):

Ми отримали Ваш лист від _____ (дата)

Підтверджуємо отримання Вашого повідомлення...

Дякуємо за своєчасне інформування...

На підтвердження домовленості, досягнутої на попередній зустрічі, повідомляємо...

Написання непрямих ділових повідомлень із використанням стандартного формату передбачає **зазначення посилення** (на попередній лист, зустріч, інтернет-повідомлення тощо):

Посилаючись на Ваш лист від _____, ... (дата)

Посилаючись на Ваш запит від _____, ... (дата)

Посилаючись на оголошення в газеті, ...

Посилаючись на протокол №__ загальних зборів колективу підприємства від _____ 201_р, ...

Відповідно до раніше проведених установчих зборів акціонерного товариства «Меридіан»...

Відповідно до контракту № _____, підписаного між нашими підприємствами...

Відповідно до пункту _____ укладеної угоди...

Відповідаючи на Ваш запит від _____, ... (дата)

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України ...

Згідно з нашою домовленістю...

На підставі нашої телефонної розмови...

Непрямі ділові повідомлення з використанням стандартного формату написання передбачають і стандартні фрази, що вказують на **мету** такого листа:

Для якнайшвидшого розв'язання питання...

Для виконання доручення ...

Для узгодження спірних питань...

Для розв'язання проблемної ситуації, що послужила поштовхом до написання непрямого ділового повідомлення, існують стандартні фрази, які вказують на **очікування відповіді і бажаний термін її отримання**:

Просимо відповісти якомога швидше.

Просимо дати відповідь у двотижневий термін.

Будемо вдячні, якщо ви дасте відповідь протягом трьох днів від дня отримання цього листа.

Сподіваємося на швидку відповідь.

Будь ласка, якомога швидше телеграфуйте нам відповідь.

Дуже важливим є вибір **завершальних речень** при написанні непрямого повідомлення. Він залежить від змісту листа. Найчастіше в кінці листа просять *вибачення за турботи, висловлюють надію на подальшу співпрацю, порозуміння* тощо. Тому, щоб запевнити адресата в тому, про що йшлося у тексті, можна використати такі речення:

Запевняємо Вас у нашій підтримці.

Будемо раді співпрацювати з Вами і надалі.

Для висловлення сподівання на розв'язання проблемної ситуації, що

склалася, можуть бути такі вислови:

Сподіваємося, що наша подальша співпраця буде так само приємна і взаємовигідна.

Щиро сподіваємося, що це не останній наш спільний проєкт.

Гадаємо, що подальші кроки роботи зацікавлять Вас.

Розраховуємо на такі ж цікаві пропозиції.

Плекаємо надію на встановлення тісніших контактів.

Висловлюємо надію, що Ви зможете приєднатися до нашої програми.

Вибачення за турботи:

Щиро просимо вибачення за затримку.

Просимо вибачення за зайві клопоти.

Ще раз просимо вибачення за неможливість вчасно виконати замовлення.

Ще раз перепрошуємо за завдані незручності.

Дозвольте ще раз попросити вибачення.

Висловлення бажання співпрацювати в майбутньому:

Із зацікавленням чекаємо від Вас нових пропозицій.

Із задоволенням розглянемо інші Ваші проєкти.

У кінці листа можна **подякувати** за допомогу, підтримку тощо, а також повторити подяку, висловлену на початку:

Ще раз дякуємо за Ваш благодійний внесок...

Дозвольте ще раз подякувати Вам...

Ще раз висловлюємо щирі вдячність... Хочемо ще раз висловити вдячність за сприяння у...

Непрямі ділові повідомлення з використанням стандартного формату найчастіше **завершують** такими фразами, що відповідають правилам етикету:

З повагою...

З найкращими побажаннями...

З пошаною і сподіванням на зустріч...

З повагою і найкращими побажаннями...

З повагою і побажанням успіхів ...

Дієслова, які використовують при написанні непрямих ділових повідомлень стандартного формату, вживають переважно у формі 1-ї особи однини і множини: *Прошу Вас ... Повідомляємо Вам...* Рідше використовують дієслова у формі 3-ї особи однини: *ТОВ «Меридіан» пропонує ... Спілка підприємців України звертається із проханням...*

Підсумовуючи вимоги етики та етикету ділового листування, можна сформулювати такі **правила**:

1. Поважайте час адресата. Ваш лист має бути чіткий і зрозумілий. Якщо суть не вмістилася у перший абзац, лист складений невдало.
2. Вкладайте в один лист лише одну справу. Не слід змішувати одні питання з іншими. Це може заплутати адресата, і він неправильно зрозуміє викладену в листі інформацію.
3. Позначайте терміни. Якщо завдання не може чекати, краще вказати терміни його виконання. Це допоможе адресату зрозуміти пріоритетність завдань і спланувати роботу.
4. Додавайте допоміжні супутні матеріали до листа. Це прискорить виконання задачі, оскільки працівник не витратить час на пошук необхідних для роботи таблиць і документів.
5. Не пишіть стосовно організаційних питань, якщо їх можна обговорити телефоном чи особисто за 5 хвилин.
6. Лист повинен мати структуру. Виділяйте принципові моменти, важливі посилання розміщуйте в окремому рядку з коментарем.
7. Будьте ввічливим не на словах. Намагайтеся уникати пустих слів ввічливості. Краще висловити повагу реальною турботою про читача — перевірте правильність написання його ім'я. Деякі сервіси автовиправлень змінюють імена, яких не розпізнали, на більш звичні схожі варіанти.
8. Пишіть лише те, чим можна поділитись. Уникайте таких формулювань і слів, за які вам буде совісно перед колегами, якщо ваш лист буде переслано.

9. Не пишіть в неробочий час. Поважайте спокій і особисте життя своїх працівників, колег і партнерів.

10. Не слід починати лист зі слів «я» і «мені».

11. Листи пишуться тільки з одного боку аркуша, зворотна сторона завжди залишається чистою.

12. Не слід відправляти ділові листи на неповному аркуші. Не варто економити папір, треба використовувати цілий лист, навіть якщо повідомлення дуже короткий.

13. Небажано ставити одну букву з крапкою замість підпису. Це стосується не тільки ділового листа, але і дружнього послання.

14. Не рекомендується писати багатослівно до осіб, що стоять як вище, так і нижче за статусом. У першому випадку адресант проявить свою неповагу, а в другому - фамільярність. В усякому разі саме так можна розцінити послання довгих листів.

15. Ділові листи не повинні бути написані від руки. Зазвичай такі листи можуть бути тільки особистого характеру. При цьому він повинно бути написано акуратно, без виправлень.

16. На привітання відповідають коротко.

17. Відповідь на лист слід писати без зволікання. Причому якщо адресат не може виконати прохання, викладене в листі, то відразу ж повідомляє про це адресанта.

Ділове листування, як і будь-яка інша форма комунікації, ґрунтується на певних етичних правилах і нормах, дотримання яких не вимагає від людини надмірних зусиль, і якщо їх постійно дотримуватися, то з часом це стане звичною справою. Окрім того, забезпечить репутацію тактовної та ділової людини. При цьому головне правило, яке необхідно мати на увазі перш за все - це коректність і повагу до партнера. Навіть якщо метою листа є висловлювання претензії, його текст не повинен містити брутальних слів і некоректних висловів, які можуть образити партнера по комунікації. Але в той же час доброзичливість не повинна виходити за межі офіційного, чемно-

стриманого тону.

Ділова комунікація виключає прояви особистісних переживань, індивідуальних рис характеру і всього того, що може перевести ділове спілкування в площину неділових відносин. Таким чином, нейтральність тону ділової переписки є однією з найважливіших характеристик ділової комунікації.

Практичні завдання

Завдання 1. Заповніть таблицю. Охарактеризуйте ознаки тексту ділового листа.

Ознаки тексту ділового листа	Характеристика
Правильність	
Змістовність	
Послідовність та логічність викладу	
Мовне багатство	
Точність	
Доречність і доцільність	

Завдання 2. Прочитайте початок листа письменниці О.Забужко до мовознавця й літературного критика В.Шевельова. Визначте, які традиційні етикетні принципи використовує авторка, а що в листі є виявом її індивідуального почерку.

16 грудня 1995 р.

Дорогий Юрію Володимировичу!

Ваш лист виявився подвійним подарунком: по-перше, я, завжди подивляючи Вашу унікальну акуратність у кореспонденції (це, либонь, іще з до телефонної доби звичка, так? Але я справді не знаю нікого, крім Вас, хто вважав би за обов'язок так справно відгукуватися на листи – коли не «справжнім» листом, то бодай листівкою), - і не маючи од Вас відповіді упродовж цілої осені вирішила була, грішним ділом, що Ви, бозна з яких ідейних міркувань, на мене розсердилися-розгнівалися, узяли та й викреслили зі списку

Ваших кореспондентів...

Завдання 3. Доведіть або спростуйте тезу: *Тон ділового листування окремого працівника – це віддзеркалення атмосфери та спілкування у самій організації.*

Завдання 4. Напишіть лист-запрошення на студентську наукову конференцію.

Завдання 5. Наведіть приклади реальних кейсів вдалої та невдалої комунікації у соціальних мережах представників бізнесу з клієнтами, підписниками, конкурентами.

Завдання 6. Напишіть відповідь клієнтові, не задоволеному якістю обслуговування в Інтернет-магазині.

Тестові завдання

1. До переваг письмової комунікації НЕ належить варіант

А допомагає зафіксувати інформацію, на яку можна посперитися згодом

Б те саме повідомлення можна відправити одночасно багатьом людям

В дозволяє планувати, відбирати і правильно оформляти думки

Г вимагає витрат часу, а іноді й коштів, на підготовку повідомлення

2. Який із перерахованих видів листів дозволяється надсилати в друкованому вигляді

А листи з висловлюванням співчуття

Б листи з висловлюванням вдячності

В листи-попередження

Г запрошення та відповіді на них

3. НЕ є структурною частиною службового листа такий елемент

А вступ

Б виклад проблеми (основна частина)

В заключна частина

Г пролог

4. Добре підготовлений документ НЕ передбачає

- А правильне написання слів та побудову речень відповідно до правил
- Б демонстрацію достатньо широкого запасу слів
- В ясність і чіткість викладу
- Г демонстрацію почуття гумору адресата

5. Кожне положення треба писати з нового рядка; варто писати якомога простіше, зрозуміліше; не можна писати в агресивному тоні; треба дотримуватися міри, висловлюючи компліменти. Наведені вимоги НЕ є обов'язковими для такого виду службових листів

- А лист-рекомендація
- Б електронний лист
- В лист-вимога
- Г зазначені вимоги є обов'язковими для всіх видів службового листування

6. Які з наведених нижче порад стосуються етики ділового листування?

- А поважайте час адресата
- Б будьте ввічливим не на словах
- В не пишіть в неробочий час
- Г усе перераховане

7. За правилами етикету небажаною в службовому листуванні є форма

- А Шановний Юрію Олександровичу!
- Б Добридень!
- В Добрий день!
- Г Найщиріші вітання, шановні колеги!

8. Помилковою є етикетна форма

- А Вибачте
- Б Вибачаємося
- В Перепрошуємо
- Г Пробачте

9. Небажаною є формою звертання під час службового листування

- А пан Микола
- Б пані Людмило
- В пані судде
- Г пане Олександрє Григоровичу

10. У ситуації, яка вимагає підтримки, доречною є така етикетна формула:

- А Не переймайтеся, все буде добре!
- Б Дозвольте висловити найщиріші співчуття з приводу...
- В Не потрібно про це думати, усе налагодиться.
- Г Багато людей у ситуації, подібній до Вашої.

Контрольні питання

1. Назвіть основні недоліки письмової форми комунікації.
2. Назвіть основні переваги письмової форми комунікації.
3. Які листи завжди слід писати від руки? Чому?
4. Поясніть, чим службовий лист відрізняється від приватної кореспонденції.
5. Назвіть структурні частини службового листа.
6. За якими маркерами можна визначити, що над службовим листом ретельно й відповідально попрацювали при його написанні?
7. Чому фахівці радять обережно використовувати гумор у службовому листуванні?
8. У яких випадках надсилають так звані негативні повідомлення?
9. Якої структури повідомлення слід дотримуватися при написанні листа? Обґрунтуйте важливість такого принципу.
10. Назвіть основні правила етикету, яких важливо дотримуватися в діловому листуванні.

ТЕМА 8. ЕТИКА, ЕТИКЕТ І КУЛЬТУРА ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

План

1. Особливості етикету в ділових комунікаціях.
2. Особливості мовленнєвого етикету в усній діловій комунікації.
3. Візитна картка в діловій комунікації.

Література

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Мовленнєва комунікація : підручник. Київ : Видавничий дім Дмитра Бураго, 2013. С. 218 – 259.
1. Бралатан В., Гуцаленко Л., Здирко Н. Професійна етика. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 352с.
2. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В. Етика ділового спілкування. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344с.
3. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування. Суми: Університетська книга, 2023. 222 с.
4. Мазуркевич О. П., Дячук В. П. Звичаєві норми етикету в традиційній культурі українців: навч.посіб. Київ : Вид-во Ліра-К, 2015. 218 с.
5. Панченко В.І. Прикладна етика. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 392с.
6. Стовпець В. Г., Стовпець О. В., Гловацька С. М. Корпоративна етика та психологія : навч. посіб. Одеса : Олді плюс, 2021. 233 с.

1. ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКЕТУ В ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Діловий етикет – важлива сторона професійної поведінки ділової людини, а знання етикету потребує постійного засвоєння, повторення й удосконалення. Діловий етикет регламентує поведінку людей, пов'язану з виконанням ними службових та професійних обов'язків.

Етикет – це поєднання формальних правил поведінки в заздалегідь визначених ситуаціях із розумінням їхнього значення для позитивного розвитку взаємин між людьми. Практика засвідчує, що в ділових комунікаціях

дрібниць не буває, а бізнес багато в чому будується на економіко-етичній основі. Неприпустимо порушувати загальноприйняті правила підприємництва й комерції: діловий ризик нічого не має спільного з ризиком переступити закон. Порядність – візитівка учасника ділових комунікацій, а знання етикету – це перепустка в діловий світ.

Правила ділового етикету, встановлені для окремих ситуацій і різних соціальних груп, представників різних культур, вироблені людством для того, щоб уникати зайвих конфліктів і знаходити взаєморозуміння для виживання й комфортного існування.

Практичне значення ділового етикету – це можливість без особливих зусиль використовувати вже готові форми загальноприйнятої ввічливості для спілкування з різними групами людей і на різних рівнях. Важливо, що значення етикету збільшується з підвищенням соціального рівня комунікаторів. Дрібниці етикету досягають найбільшої глибини на міжнародному рівні.

Етикет передбачає такі компоненти:



почуття гідності



повага до інших



привабливий імідж



висока культура мовлення



витончені манери



уважність



люб'язність



уміння керувати своїми емоціями

Сучасний діловий етикет регламентує поведження людей на службі, у громадських місцях і на вулиці, а також на офіційних заходах – прийомах, бесідах, церемоніях, переговорах (зокрема телефонних), презентаціях. Це не примха, а необхідність, інструмент побудови взаємин, який є показником культури компанії в особі її окремих співробітників.

Усі правила ділового етикету базуються на таких принципах:

- **Етичність.** Діловий етикет у жодному разі не суперечить загальноприйнятим етичним та моральним поняттям.
- **Свобода.** У бізнес-середовищі часто відбувається зіткнення інтересів як опонентів, так і партнерів. Цей принцип говорить про терпимість і толерантності до проявів характеру, культури, національності, віку, гендеру учасників ділових відносин.
- **Зручність.** Беручи участь у службових комунікаціях, людина має відчувати себе максимально комфортно. Ділові зустрічі, переговори, дрес-код тощо повинні бути організовані якомога зручнішим способом для всіх її учасників.
- **Доцільність.** Усі правила й норми ділового етикету слугують для досягнення загальних цілей.
- **Економічність.** Не варто витрачати багато грошей на дотримання етикету. Будь-які недоречні витрати – це вирахування з доходу організації або її співробітників.
- **Консерватизм.** Краще дотримуватися класичних правил етикету, внесена новинка може бути неправильно потрактованою.
- **Невимушеність.** Виконання норм ділового етикету має відбуватися невимушено, ненав'язливо й легко.
- **Розумний егоїзм.** Будь-яка ділова людина повинна переслідувати свої цілі, але й не забувати про опонента. Уважно слухайте співрозмовника й аргументовано відстоюйте свою точку зору, якщо виникли розбіжності.
- **Пунктуальність.**

- **Доброзичливість і позитивний настрій.** Успіх компанії багато в чому залежить від її представника або представниці. Привітні й доброзичливі співробітники – це великий плюс до іміджу організації.
- **Конфіденційність.** Службові таємниці організації або секрети угоди не підлягають розголошенню. Службові таємниці прирівнюються до особистих.
- **Передбачуваність і доречність поведінки.** Щоб уникнути неприємних конфузів, усі дії в бізнес-середовищі чітко регламентовані. Наприклад, при знайомстві застосовується такий порядок: вітання (рукоштовпання) – представлення осіб – обмін візитівками. Ваша передбачувана і врівноважена поведінка має для співрозмовників велике значення.
- **Правило «безстатевої спільноти».** У бізнесі етикет застосовуємо не тільки до чоловіків, але й жінок. До бізнес-леді вже не застосовується світський етикет, де жінкам дозволено більше, ніж чоловікам. На роботі немає гендерних відмінностей. Компліменти або схвалення стосуються тільки професійних якостей, а не зовнішності, гендерних особливостей тощо.
- **Чітка організація робочого простору.** Завалений стосами паперів стіл, пил і сміття в кабінеті справить негативне враження про вас як про партнера. Тому дотримуйтеся чистоти й порядку на своєму робочому місці.
- **Ефективність.** Ділові відносини завжди передбачають ефективний розподіл ресурсів, і норми ділового етикету повинні сприяти підвищенню результативності діяльності організації.
- **Зовнішній вигляд.** Дотримуйтеся офісного дрес-коду. Елегантність, доречність, стиль і презентабельність у зовнішньому вигляді істотно підвищують довіру.
- **Грамотність.** Ваше мовлення, письмове та усне, – частина іміджу.

- **Правильна жестикуляція.** Мова жестів іноді може розповісти більше, ніж сама розмова. Уникайте закритих поз – пряма спина, впевнений погляд і чіткі рухи вигідно виділять вас у товаристві.

Службовий етикет передбачає такі рівні:

- етикет при влаштуванні на нове місце роботи;
- правила знайомства нового співробітника з працівниками організації;
- етика спілкування співробітників і керівництва;
- взаємини співробітників між собою;
- особливості вирішення конфліктів у колективі;
- спілкування по вертикалі.

Однією з головних частин службової етики є кодекс спілкування між керівником і підлеглими. І тут вимоги до поведінки здебільшого стосуються не підлеглих, а керівника.

Керівник у будь-якій ситуації повинен володіти своїми емоціями, не принижувати співробітників, пам'ятати про те, що кожен з них особистість. Повага всередині колективу, незважаючи на ранг, є невід'ємною частиною спілкування, оскільки це збільшує ефективність роботи підлеглих.

Вихованість також дуже важлива для керівника, адже підлеглі з часом переймають його методи спілкування. Звертатися керівник до співробітників повинен тільки на «ви». Правило *«Ставтеся до підлеглого так, як би вам хотілося, щоб керівник ставився до вас»*, – основне в спілкуванні співробітників по вертикалі.

Спілкування по горизонталі

Спілкування всередині колективу також дуже важливе. Якщо у фірмі немає конфліктів серед колег, то і працездатність такого колективу вища.

Правила ефективного спілкування на основі етичних принципів, сформульованих Дейлом Карнегі:

І. Слід сподобатися співрозмовнику, для цього встановлені основні правила які сприяють досягненню цієї мети:

- Щиро цікавтеся іншими людьми.
- Посміхайтеся.
- Звертайтеся до співрозмовника на ім'я та по батькові.
- Будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе.
- Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.
- Підкреслюйте значущість співрозмовника, але робіть це щиро.

II. Треба вміти керувати процесом спілкування, впливаючи на людей, але не викликаючи в них почуття образи:

- Починайте з похвали й щирого визнання чеснот співрозмовника.
 - Якщо треба звернути увагу на помилки, то слід це робити не прямо, а опосередковано.
 - Спочатку поговоріть про власні помилки, а потім уже переходьте на прорахунки співрозмовника.
 - Ставте питання замість того, щоб наказувати, рекомендувати.
 - Давайте людям можливість врятувати свій престиж.
 - Висловлюйте схвалення з приводу найменшого успіху партнера.
- Будьте щиросерді у своїй оцінці і щедрі на похвалу.
- Створюйте людям гарну репутацію – вони будуть намагатися виправдати її.
 - Заохочуйте. Створюйте враження, що помилку легко виправити; робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалося їм нескладним.
 - Домагайтеся, щоб люди були раді зробити те, що ви пропонуєте.

III. Вибравши мету бесіди, намагайтеся схилити людей до вашої точки зору м'яко, без тиску, ненав'язливо. Якщо людина вважає вашу точку зору своєю, вона буде прагнути до досягнення вашої мети як своєї. Для цього треба знати, що «єдиний спосіб перемогти в суперечці – це ухилитися від неї»:

- виявляйте повагу до думки вашого співрозмовника, ніколи не говоріть людині, що вона не має рації;
- якщо ви помилилися, визнайте це швидко і рішуче;

- з самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону;
- змусьте співрозмовника відразу ж відповісти вам "так";
- нехай більшу частину часу говорить ваш співрозмовник;
- нехай ваш співрозмовник вважає, що ця думка належить йому;
- щиро намагайтеся дивитися на речі з погляду вашого співрозмовника;
- ставтеся співчутливо до думок і бажань інших;
- звертайтеся до шляхетних мотивів;
- подавайте свої ідеї ефектно, з помірною долею театральності;
- кидайте виклик, зачіпайте за живе.

Висновком можуть бути слова Дейла Карнегі: «Хто хоче успішно дискутувати, повинен спробувати якнайбільше довідатися про свого співрозмовника».

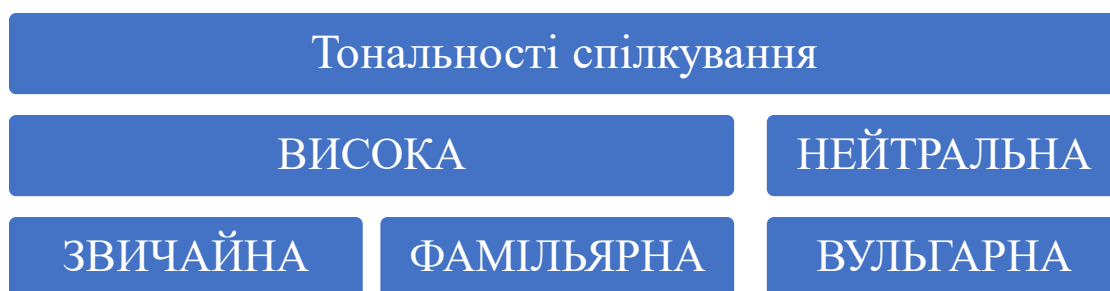
2. ОСОБЛИВОСТІ МОВЛЕННЄВОГО ЕТИКЕТУ В УСНІЙ ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

Мовний етикет – важливий складник культури мовлення, якому властиві *стійкість і консервативність*, що наближає його до офіційно-ділового стилю, із властивими йому сталістю та уніфікованістю. Мовний етикет запрограмований на типові ситуації, в яких використовують сталі мовні конструкції, кліше, закріплені певними національними та культурними традиціями.

Мовний етикет – це набір або спектр фраз, якими ми послуговуємося у щоденних ситуаціях знайомства, звертання, вітання, прощання, подяки, співчуття, відмови, компліменту тощо. Діловий стиль реалізується також в усній формі в ділових нарадах, публічних виступах, телефонних розмовах.

Використання правил мовного етикету значною мірою залежить від конкретної ситуації спілкування, місця й обставини розмови, цільової настанови (повідомити, вплинути, вразити, здивувати, шокувати тощо). Але

найбільшої ваги набувають міжособистісні стосунки. Залежно від цього може йти мова про 5 тональностей спілкування: *високу, нейтральну, звичайну, фамільярну, вульгарну.*



Висока тональність відповідає спілкуванню у сфері суто формальних суспільних структур (урочисті заходи, дипломатичні прийоми, конференції, форуми, симпозіуми тощо): *Добрий день. До наступної зустрічі. Дозвольте висловити вдячність. Не заперечую. Ви маєте рацію. На превеликий жаль, ні. Перепрошую. Дозвольте відрекомендувати Вам... Люб'язно просимо!*

Нейтральна тональність функціонує у сфері офіційних взаємин між співробітниками, постійними діловими партнерами, з клієнтами тощо: *Я Вас вітаю. До побачення. Щиро дякую. Ви маєте рацію. На превеликий жаль, ні. Перепрошую. Вибачте. Мені дуже шкода.*

Звичайна тональність характерна для спілкування на побутовому рівні: *Доброго ранку. Добрий вечір. На все добре. Щиро дякую. Дуже дякую. Так. Гаразд. Авжеж. Дякую, не треба. Даруйте за клопіт. Вибачте, що завдав(ла) стільки клопоту*

Фамільярна тональність забезпечує спілкування в колі сім'ї, дружньому товаристві і їй властива емоційність: *Привіт. Добридень. Вечір добрий. Доброго здоров'я. До завтра. Скоро побачимось. Щасливо. Спасибі. Дякую. Чудово. Ще б пак. Про це не може бути й мови. Я про це іншої думки. Шкода, але я мушу відмовитися. Не згадуйте про це.*

Вульгарна тональність спостерігається в соціально неконтрольованих ситуаціях, занадто емоційна: *Вечір добрий. Вік не забуду! Привіт сім'ї! Благаю. Це даремна трата часу. Не відмовте, молю! Лишайтеся здорові!*

Нічого подібного. Ходи здорова. Я вас почув (почула). Нічого подібного. А ви не тільки хороший фахівець, але й гарна жінка.

У ділових стосунках варто обережно ставитися до мовних засобів. Адже нерідко заважають дотримуватися норм етикету, а отже, й ефективно досягати мети ділових контактів, вплив моди, недоцільні структури мовного етикету, надлишкові або недоречні в конкретній ситуації вислови, небажання дотримуватися правил етикету, неврахування соціального досвіду співрозмовника, невміле використання мовно-етичних шаблонів, надлишковість яких може створювати враження нещирості у стосунках або навпаки – відсутності елементарного виховання тощо.

Ділове спілкування має використовувати весь арсенал наявних засобів взаємовпливу комунікантів під час міжособистісних стосунків. Проте основу цих стосунків становитимуть словесні засоби, роботу над удосконаленням яких людина має здійснювати все життя, збагачуючи власні можливості у цій справі.

3. ВІЗИТНА КАРТКА В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

Візитна картка – це частина особистого простору суб'єкта і важливий, але не завжди обов'язковий атрибут ділової комунікації. В етикеті бізнесу вони відіграють величезну роль, особливо в Японії, Китаї, Кореї, та в більшості випадків замінюють будь-який документ, зокрема, посвідчення особи. Проте багато українських бізнесменів не надають візитним карткам належної уваги, ставлячись до них як до сувенірів, які прийнято вручати при знайомстві. Тим часом існує етикет візитних карток, і знання його – невід'ємна частина культури ділової людини.

Візитна картка – це аркуш не дуже щільного картону невеликого формату із надрукованим текстом – класичний розмір 90 × 50; 105 × 75 мм. Колір картки варіюється від рожевого і блакитного – до чорного, хоча згідно з протоколом він повинен бути білим не залежно від статі власника. Текст набирається чорним кольором. Зворотний бік картки повинен бути чистим для

позначок. Іноді на зворотному боці дублюється текст іноземною мовою (англійською або мовою країни перебування), номер телефону (краще кілька, це солідніше), електронної пошти. Текст повинен бути розташований уздовж довгої сторони, і (оскільки візитна картка презентує собисто власника, а не фірму, де він працює), великим шрифтом повинні бути набрані ім'я, по батькові та прізвище. Не рекомендується на візитних картках зазначати домашню адресу й телефон. Зате місце розташування офісу (наприклад, центральна частина міста, бізнес-центр) може свідчити про фінансову міцність фірми.

У картці треба максимально доступно для іноземців вказати не тільки свою посаду, а й реальну сферу інтересів і службових повноважень. Важливо, щоб текст картки підготував професійний перекладач, оскільки назви посад і відділів часто не мають в іноземних мовах прямих аналогів.

Недолік всіх карток – перевантаженість інформацією. Разом з тим на ній повинно бути надруковано таке: у лівому верхньому кутку поміщають *емблему фірми*, праворуч від якої в самому верху картки друкується *назва фірми або підприємства*. Далі в центрі картки *вказуються прізвище, ім'я та по батькові* її власника, під ними *посаду*. Усі *координати* друкуються в правому нижньому кутку. Адресу можна не зазначати, за потреби власник може написати її від руки на зворотному боці.

Візитні картки слід зберігати в спеціальному картхолдері – візитниці, при собі треба мати не менше десяти своїх візитних карток від загальної кількості (200-300 шт).

Візитними картками рекомендується **обмінюватися** при першому знайомстві. При зустрічі люди встановлюють зоровий контакт, потім вітаються, представляються, обмінюються рукоштовпаннями і тільки після цього – візитними картками. Отримавши візитну картку, необхідно подякувати партнера і прочитати вголос його ім'я, по батькові та прізвище, щоб бути впевненим в їх вимові. Це до того ж допоможе відразу налагодити контакт: люди люблять, коли їх називають на ім'я. Не слід обмінюватися

візитними картками за обіднім столом, тим більше нав'язувати її людині, якщо відчуваєте, що вона вами не цікавиться.

Вручають картки обов'язково обома руками або тільки правою рукою при знайомстві з партнерами по бізнесу, прийомі делегації або прощанні як знак особливої довіри приватній особі. Візитні картки ніколи не підписуються і дата не проставляється. На отримані візитні картки слід давати відповідь також візитною карткою протягом 24 годин.

При діловому знайомстві обмін візитними картками є обов'язковою частиною зустрічі. Існують етикетні правила для використання візитних карток. Так, після знайомства першим залишає свою візитну картку той, чий ранг нижче. Особливо суворо подібні правила дотримуються японці і корейці, для яких порушення ієрархії дорівнює образі. При рівному статусі до уваги береться вік – молодший за віком залишає картку першим. Після представлення жінці чоловік повинен (протягом тижня) послати свою візитну картку їй і її чоловікові, навіть якщо він не був йому представлений.

Вручення візитної картки має відповідати нижченаведеним **етикетним правилам**:

- візитна картка вручається строго за ранжиrom, тобто спочатку очільникові делегації, а вже потім її членам;
- вручення картки супроводжується легким поклоном;
- картка передається партнеру так, щоб він міг відразу прочитати її текст;
- ви вимовляєте вголос ім'я і прізвище, щоб іноземець міг їх зрозуміти;
- не рекомендується м'яти чужі візитні картки, вертіти їх в руках на очах у господаря, робити позначки (на двосторонніх картках). Це сприймається як неповага до ділового партнера.

Зауважимо, що візитні картки з фотографією власника зустрічаються досить рідко, оскільки це вважається поганим смаком.

Отже, наявність візитної картки і її зовнішній вигляд достатньою мірою характеризують власника: його соціальне становище, статус, смак. Цей невагомий шматочок картону надає ваги своєму власникові.

Отже, хороші манери в діловому спілкуванні засновані на знаннях про них, а знання, як відомо, є силою лише тоді, коли воно застосовується. Однак життя складніше й різноманітніше за будь-які правила – іноді доводиться діяти відповідно до обставин, не забуваючи про повагу до себе і тих, хто оточує. Те, що гідне поваги – завжди пристойне.

Золоте правило: «Ставтеся до інших, так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас». Саме на ньому побудовані етика спілкування й етикет ділових комунікацій.

Практичні завдання

Завдання 1. Прочитайте текст. Обґрунтуйте власну позицію щодо обрання стратегії ведення бізнесу в етичній або неетичній площині.

Протиріччя між етикою та бізнесом дуже гостро виявляється й сьогодні в ділових комунікаціях на його різних рівнях: як у спілкуванні між організацією та соціальним середовищем, так і всередині самої організації. Між керівниками, підприємцями й діловими людьми щодо зазначеного протиріччя існують **дві** основні позиції.

1. Перша позиція. Її прихильники вважають себе прагматиками і переконані, що в діловому спілкуванні й узагалі в бізнесі етика **не потрібна**. Єдина обов'язок керівника корпорації, яка працює за наймом у власника бізнесу, будь-якими доступними засобами максимізувати прибуток, "робити якомога більше грошей", всіляко пристосовуючись до норм суспільства, втіленими в законах й етичних традиціях .

Із цієї позиції, яку можна назвати «діловий макіавеллізм», етичні норми й сама мова етики розглядаються як **перешкода** в ділових комунікаціях. У діловому спілкуванні намагаються уникати розмов про мораль, етичні ідеали, соціальні обов'язки, оскільки в результаті з'являються «зайві» проблеми, які

«не стосуються справи», але стосуються моральної та соціальної відповідальності.

Крайнім випадком неетичного поведінки бізнесменів, керівників підприємств є порушення закону. Неетичною поведінкою слід також вважати різного роду дії компаній, які не вживають належних заходів для усунення дефектів у своїй продукції, що можуть призвести до шкідливих або небезпечних наслідків для населення. Тому в поняття «етика ділових комунікацій» входить і турбота керівників підприємств про якість своєї продукції, відповідальність за ту шкоду, яку вона може завдати суспільству.

Прикладом неетичного поведінки, який став майже класичним, є дії фірми «Форд Мотор», яка заперечувала проти вилучення моделі «Пінто» з виробництва або проти перепроєктування її паливної системи з метою ліквідації можливих небезпек, пов'язаних із бензобаком. Суть справи полягала в тому, що в 1978 р три жінки згоріли заживо, коли «Пінто», в якій вони перебували, отримав удар ззаду, і бак із бензином вибухнув. Тим часом компанії «Форд» було відомо про технічні недоліки бензобака й навіть те, як позбутися цього дефекту. Але, як показали розрахунки, виплата компенсацій, якщо відбудуться нещасні випадки, обійдеться компанії дешевше в порівнянні з витратами на те, щоб зробити надійний бензобак. І компанія переступила норми моралі.

Етика ділового спілкування стосується, звичайно, не тільки соціальної відповідальності керівників підприємств. Вона охоплює широке коло питань, що відносяться до цілей і засобів ведення бізнесу. У зв'язку з цим слід зазначити, що представники ділового прагматизму часом використовують негідні засоби для досягнення своїх цілей (хабарі, підкуп тощо). Але крім цього й самі цілі ділового спілкування можуть носити неетичні характер. При цьому спілкування може розглядатися неетичним не тому, що воно протизаконне, а тому, що не сумісне з цілями ділового спілкування, моральним цінностям. Прикладом може служити укладання угод, контрактів на будівництво екологічно шкідливих підприємств.

2. Друга позиція щодо протиріччя між етикою та бізнесом полягає в тому, що дотримання етичних норм в діловому спілкуванні визнається важливим не тільки з точки зору відповідальності бізнесменів перед суспільством і самими собою, а й необхідним для ефективності виробництва. У цьому випадку етика розглядається не тільки як необхідний моральний імператив поведінки, але і як засіб (інструмент), що допомагає збільшити рентабельність, яка сприяє зміцненню ділових зв'язків і поліпшенню ділових комунікацій.

Здається, що цей підхід є більш цивілізованим і врешті-решт більш ефективним, оскільки підприємство – компонент суспільства, і, стверджуючи етичні норми спілкування у себе, воно в той самий час сприяє їхньому поширенню й у соціумі, навколишньому соціальному середовищі. А чим більш благополучною стає етична атмосфера в суспільстві, тим більш сприятлива обстановка створюється й для бізнесу. Разом з тим неетичні поведінка й спілкування рано чи пізно позначаються якщо і не на прямих економічних збитках, то на соціальних і моральних витратах як для підприємства, так і для соціального середовища.

Завдання 2. Прочитайте. З'ясуйте, до яких етикетних ситуацій належать подані мовні формули та якими з них можна скористатися за офіційних обставин.

1. *Привіт. Здрастуйте. Доброго ранку. Наше щире вітання. Добрий день. Добридень. Вечір добрий. Добрий вечір. Доброго здоров'я. Я Вас вітаю.*

2. *До побачення. До завтра. На все добре. Бувайте. Усім вітання. Тим часом. Мені час. До зустрічі. Скоро побачимось. Щасливо.*

3. *Спасибі. Дякую. Щиро дякую. Дуже дякую. Дозвольте висловити вдячність. Глибоко вдячний. Дякую від усього серця. Ви зробили мені велику послугу. У великому боргу перед Вами. Складаю подяку.*

4. *Так. Гаразд. Обов'язково. Авжеж. Добре. Чудово. Ще б пак. Ви маєте рацію. Не заперечую. Звичайно. Безсумнівно.*

5. *Дякую, не треба. На превеликий жаль, ні. Ні, я не можу. Про це не*

може бути й мови.. Нічого подібного. Це марнування часу. Я про це іншої думки. Шкода, але я мушу відмовитися. Це неможливо.

6. Перепрошую. Вибачте. Мені дуже шкода. Даруйте за клопіт. Прошу вибачення. Вибачте, що завдав(ла) стільки клопоту. Не згадуйте про це.

7. Це не так? Не може цього бути.

Завдання 3. Оберіть серед поданих етикетних формул ті, що мають нейтральну тональність.

1. Нас це не влаштовує. 2. Щиро вдячний. 3. До побачення, будьте здорові. 4. Вік не забуду! 5. Можна Вас попросити. 6. Так, саме так. 7. Вельми вдячний! 8. Прошу уклінно! 9. Шкодуємо, але ми мусимо (повинні) відмовитись. 10. Будьте такі ласкаві. 11. Привіт сім'ї! 12. Дуже прошу, якщо твоя ласка, благаю. 13. Я не заперечую. 14. Висловлюю вдячність! 15. Нас це не влаштовує. 16. Усього найкращого! 17. Прошу (просимо)! 18. Будь ласка (прошу). 19. Це даремна трата часу. 20. Не відмовте, молю! 21. Це справді так. 22. Лишайтеся здорові! 23. З приємністю (із задоволенням). 24. Нічого подібного.

Завдання 4. Доберіть до поданих висловів літературні відповідники і запишіть їх.

На протязі, приймати участь, приймати міри, повістка дня, вибач мене, дякую тебе, приходити в голову, кидатися в очі, оточуюче середовище, по можливості, точно відомо, в кінці кінців, давати добро, подача документів, в якості директора, матеріальне положення, заключити угоду, виписка з протоколу, проявляти інтерес.

Завдання 5. Визначте тональність наведених етикетних формул.

1. Доброго вечора! 2. Дозвольте відрекомендувати Вам... 3. Красно дякую! 4. Вибачаюся. 5. Люб'язно просимо! 6. Ваш виступ сьогодні був надзвичайно переконливий. 7. На превеликий жаль, змушений повідомити... 8. Не занепадай духом. 9. На жаль, така позиція для нас неприйнятна. 10. Ходи здорова.

Завдання 6. Оцініть наявні у вас візитні картки (або знайдіть їхні

приклади в Інтернеті) з огляду на дотримання вимог до візитної картки в діловому середовищі.

1. Колір картки та шрифту.
2. Шрифт.
3. Інформативність.
4. Зображення, емблеми тощо.
5. Наповнення обох сторін картки.
6. Наявність/відсутність зайвих елементів, інформації тощо.

Завдання 7.1. Ознайомтеся з ситуаціями, у які потрапили відомі бренди через невдалі рекламу та комунікацію з клієнтами.

7.2. Поміркуйте, що могло стати тригером для суспільства в кожному з наведених випадків та призвело до фінансових і репутаційних втрат компаній.

7.3. Які моменти не були враховані рекламодавцями? Чому вони перебувають у площині етики?

7.4. Якою повинна бути реакція компанії на провал у кожному з наведених випадків?

1. *KFC — Kristallnacht*

У 2022 році фірма KFC одразу в кількох країнах запустила рекламну кампанію, яка передбачала push-розсилки для покупців. Бот повинен був автоматично відбирати з календаря важливі національні дати й формувати привітання з інтегрованою рекламою. Проблеми почалися на початку листопада, коли жителі Німеччини отримали запрошення відсвяткувати сирною курочкою річницю «Кришталевої ночі». Так називають серію антисемітських погромів, ініційовану Рейхом 1938 року. У результаті було вбито понад 90 євреїв, зруйновано підприємства та храми. Багато істориків вважають саме ці події початком Голокосту.

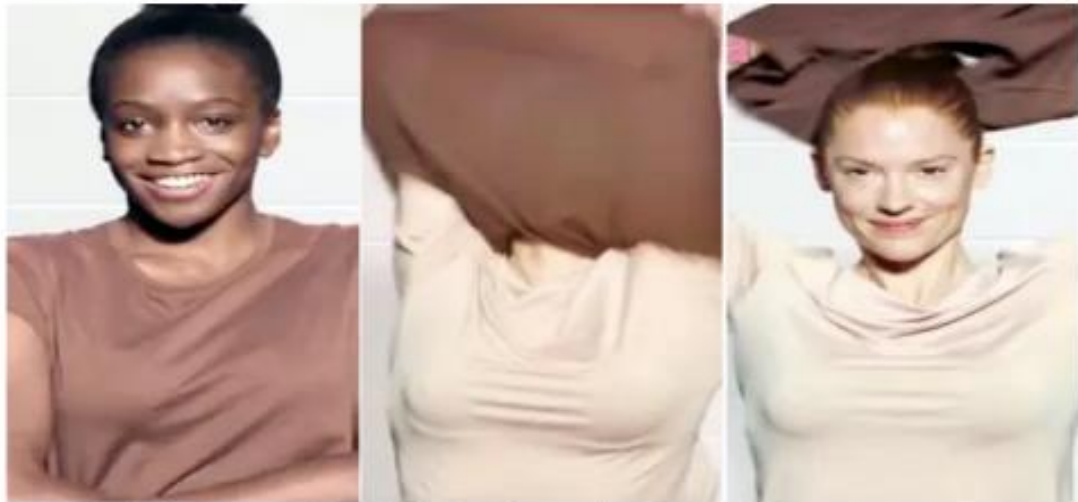
2. *McDonald's — Filet-O-Fish*

Найскандальніша реклама McDonald's, показана у Великій Британії 2017 року, залишила гіркий присмак у багатьох. У ролику було показано хлопчика, який сумує за своїм покійним батьком і запитує в мами, чим схожий на нього.

Під час відвідування McDonald's жінка усвідомлює, що їх об'єднує любов до «Філе-О-Фіш».

3. *Dove — Before-After*

Dove, що пропагує позитивне ставлення до своєї зовнішності, у 2017 році спровокував масу хейту. На постері була зображена темношкіра жінка, яка після використання гелю для душу Dove знімає футболку й стає білою.



📷 Dove's ad, since removed from Facebook. Photograph: @Naytemua

4. *Mr. Clean — This Mother's day*

До Дня матері Mr.Clean випустив партію друкованих листівок із фотографією мами та доньки в процесі прибирання, доповненою написом: «У цей День матері поверніться до роботи, яка справді має значення».



Завдання 8. Ознайомтеся зі статтею про діловий дрескод. Доведіть або

спростуйте важливість поданих порад для успішної комунікації в діловому світі.

Діловий дрескод. Як правильно одягнутися на бізнес-заходи

(<https://life.nv.ua/ukr/krasota-i-moda/diloviy-dres-kod-yak-pravilno-odyagnutisya-na-biznes-zahodi-radit-ekspert-50175396.html>)

✓ Усі речі повинні на вас добре сидіти! Якщо вам задовгий рукав, або шліца на жакеті не в тому місці, або на спині залягають некрасиві складки - ви виглядаєте неохайно.

✓ Речі повинні бути в ідеальному стані. Ковтунці, зачіпки, плями – не сумісні з поняттям «успішна людина».

✓ Уникайте всього надмірного й сексуального – глибоких декольте й розрізів, оголених плечей. Достатньо мати привабливий вигляд.

✓ Ніякої помітної, дешевої біжутерії: вона відволікає увагу й погіршує враження. Діловий годинник, невеликі сережки й витончена підвіска будуть доречні.

✓ Доглянутість та ідеальна чистота взуття впливають на весь образ. Ділова модель повинна бути опатною, але чим менше декоративних деталей, тим краще.

✓ Влітку допустиме в міру відкрите взуття. Босоніжки – не найкращий варіант для бізнес-леді, задник черевичка може бути відкритим, носок – ні. Підбори завжди додадуть елегантності жіночому образу.

✓ **Business Traditional** – традиційний бізнес-стиль повсякденного ділового життя. Для чоловіків цей дрескод передбачає діловий костюм, стриманий і лаконічний. Для жінок: діловий костюм або елегантне плаття. Міні і максі в діловому світі неприпустимі, вони виглядають безглуздо.

✓ **Respect casual.** Респектабельний повсякденний діловий стиль – найкращий вибір для керівників і власників бізнесу. Основою гардеробу respect casual є класичний костюм. Цінуються стриманість, висока якість одягу, відсутність яскравих аксесуарів, що привертають увагу.

✓ **Business casual** – відносно вільний стиль одягу, але це не привід одягатися неохайно, а шанс підкреслити свою індивідуальність і смак. Дрескод вимагає акуратного підходу до зовнішнього вигляду, грамотного поєднання кольорів і фактур, стильних аксесуарів, почуття впевненості.

Це єдиний дрескод, що дозволяє джинсові тканини. Але не допускаються рвані джинси, а більш презентабельним денім буде в чорних і бежевих тонах, ніж в блакитних.

Найскладніше в цьому дрескоді – визначити межі допустимих вольностей в одязі. Джинси і футболки, одяг зі шкіри та замші, як і вечірнє вбрання, залишаються «під домашнім арештом» в шафі до суботи. Одяг із льону також неприпустимий в образі людини високого рангу навіть в 30-градусну спеку.

Увага до деталей.

Охайність, привабливість, елегантність – ось три головні складові образу ділової людини.

Не забувайте про дрібниці. Деталі підкреслюють вашу індивідуальність.

Будьте уважні до нижньої білизни. Вона повинна бути зручною і непомітною під одягом.

Діловий макіяж для жінок, як і діловий стиль одягу, покликаний продемонструвати строгість, стриманість і ділові якості жінки.

Для губ краще вибрати матову помаду, прозорий блиск. У процесі ділового спілкування або презентації жінці доведеться багато говорити, й увагу слухачів буде направлено на губи.

Особливу увагу слід приділити якості використовуваної косметики. Чим якісніший продукт, тим довше він збережеться протягом дня.

Під час бізнес-ланчу перед трапезою слід промокнути в убиральні паперовою серветкою нафарбовані губи, інакше помада залишить сліди на склянці або чашці, що нашкодить образу.

Елегантно одягнені люди демонструють не тільки свої знання ділового етикету, виховання і смак, але ставлення до себе й, відповідно, свій підхід до бізнесу.

Тестові завдання

1. Етика ділових відносин – це

А рекомендації для успішного вирішення конфліктної ситуації

Б система знань про моральні аспекти ділових відносин

В рекомендації щодо моральних принципів

Г правила поведінки в громадських місцях

2. Діловий етикет – це

А результат довгого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, які б сприяли успіху в ділових відносинах

Б правила й форми поведінки доцільні в стосунках між представниками різних поколінь

В правила й форми поведінки у певному колі суспільства

Г правила поведінки в громадських місцях

3. Тактовність – це

А почуття міри у людських взаєминах – це моральна інтуїція вихованої людини, яка підказує їй делікатну лінію поведінки щодо її оточення

Б ввічливість, яка вже стала звичною

В це зовнішня та внутрішня культура особистості

Г перелік правил спілкування в діловій сфері

4. Що означає «коректність» у спілкуванні?

А повага до старших за віком і посадою

Б тонке розуміння внутрішнього стану співрозмовника й уникання чутливих для нього тем

В офіційна ввічливість

Г уміння не торкатися у спілкуванні гендерно чутливих тем

5. Нормативним у ситуації знайомства є таке етикетне висловлювання

А Колеги, це моя наукова керівницка Ольга Іванівна.

Б Знайомтеся: Іван Сивокінь – син доктора наук, директора Науково-дослідного інституту.

В Дозвольте відрекомендуватися. Моє прізвище Прокопенко.

Г Пані Сардачук, знайомтеся із товаришем Сивоконем.

6. Показниками етичної поведінки є такі якості

А повага до інших та привабливий імідж

Б витончені манери та висока культура мовлення

В люб'язність, уважність та вміння керувати своїми емоціями

Г усі перераховані вище

7. Етичний принцип «безстатевої спільноти» виявляється в таких правилах

А світський етикет не диктує відмінність у ставленні до чоловіків та жінок у діловій сфері

Б на роботі немає гендерних відмінностей

В компліменти або схвалення стосуються тільки професійних якостей, а не зовнішності, гендерних особливостей тощо

Г усе перераховане вище

8. Який із варіантів тональностей спілкування доречно обрати в ділових комунікаціях

А високу або нейтральну

Б звичайну

В фамільярну

Г вульгарну

9. У чому виявляється такий принцип етикету, як «консерватизм»?

А у демонстративному виявленні поваги до людей літнього віку

Б у дотриманні народних традицій етикету

В в ідеї, що краще дотримуватися класичних правил етикету, адже внесена новинка може бути неправильно потрактованою

Г консерватизм не властивий сучасному діловому етикету

10. Візитна картка з фотографією власника відповідно до норм етикету

А є ознакою поганого смаку

Б є сучасним загальноприйнятим трендом

В особиста справа власника

Г дозволяється лише в бізнесових колах, але неприйнятна в наукових та політичних

Контрольні питання

1. Чим відрізняється діловий етикет від загального поняття «етикет».
2. У чому полягає практичне значення ділового етикету?
3. На яких принципах базуються правила ділового етикету?
4. Доведіть, що використання правил мовного етикету значною мірою залежить від конкретної ситуації спілкування, місця й обставини розмови, цільової аудиторії.
5. Назвіть 5 тональностей спілкування. Поясніть особливість кожної з них.
6. Яким *етикетним* *правилам* має відповідати вручення візитної картки?
7. Назвіть основні помилки в оформленні візитної картки.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Аксіальна комунікація (від лат. axis – вісь) – коли сигнали направлені одиничним приймачам інформації, окремим реципієнтам.

Алегорія – риторичний прийом, зображення одних явищ в образі інших: *терези – доля, птах – свобода.*

Альтернативні питання надають співрозмовникові можливість вибору із запропонованих варіантів.

Антитеза – протиставлення: *біле / чорне; ясний / похмурий; прибутковий / збитковий.*

Аргумент – це думка або положення, істинність яких уже перевірено практикою.

Аргументація – наведення доказів із наміром переконати в певній думці.

Аргумент до авторитету – обґрунтування думки через посилення на певний авторитет, думку або дію особи, що добре зарекомендувала себе в цій галузі своїми судженнями або діяльністю.

Аргумент до аудиторії – спроба спертися на думки, почуття й настрої слухачів, замість того щоб обґрунтувати тезу об'єктивними доказами.

Аргумент до жалю – прояв з боку опонента жалості й співчуття з наміром отримати підтримку.

Аргумент до марнославства – використання компліментів противнику в суперечці з метою пом'якшити його і зробити прихильнішим.

Аргумент до незнання (невігластва) – посилення на необізнаність опонента в суперечці в питаннях, що є предметом спору; згадка таких фактів або положень, яких ніхто з опонентів не знає і не в змозі перевірити.

Артикуляція – система положень органів, що вимовляють звуки. Чіткість артикуляції визначається правильним положенням цих органів.

Асертивність – впевненість особистості в обстоюванні своїх прав на засадах відвертого і безпосереднього діалогу з опонентами, права яких не порушуються.

Асиндетон – риторичний прийом, безсполучниковість: *Сила. Відповідальність. Єдність.*

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Гіпербола – троп, який визначають як перебільшення. Як правило, використовується для кількісних характеристик.

Гендер – це складний соціокультурний конструкт, який відображає відмінності в ролях, поведінці, ментальних і емоційних характеристиках між чоловічим і жіночим.

Гендерна рівність – є процесом справедливого відношення до жінок і чоловіків. Для забезпечення справедливості, критерії часто повинні компенсувати історичні та соціальні перешкоди, які не дають жінкам і чоловікам існувати в рівних умовах.

Гендерна соціалізація – процес засвоєння людиною соціальної ролі, визначеної для неї суспільством від народження, в залежності від того, чоловіком чи жінкою вона народилась.

Гендерні стереотипи – набір загальноприйнятих норм і суджень, які стосуються існуючого становища чоловіків і жінок, норм їхньої поведінки, мотивів і потреб.

Гендерні стратегії – визначення суспільно значимих гендерних спрямувань в діяльності соціумів та їх організаційних структур, направлених на утвердження гендерної демократії в суспільстві з метою розвитку гендерної культури.

Гендерні ролі – 1) зразки поведінки жінок і чоловіків, які ґрунтуються на традиційних очікуваннях, пов'язаних з їх статтю; 2) сукупність загальноприйнятих, з точки зору культури, норм і правил поведінки, які закріплюються за людьми в конкретній ситуації.

Гендерні стратегії – визначення суспільно значимих гендерних спрямувань в діяльності соціумів та їх організаційних структур, направлених на утвердження гендерної демократії в суспільстві з метою розвитку гендерної

культури.

Дедуктивний метод – метод, що передбачає рух думки від загального до часткового, перехід від загальних сентенцій, положень до прикладів, фактів, випадків: від тези до її підтвердження.

Вертикальна комунікація здійснюється соціальними суб'єктами з різними соціальними статусами (уряд – громадянин, керівник – підлеглі).

Внутрішня комунікація відбувається в межах певної організації або соціальної системи.

Гіпербола – риторичний прийом, перебільшення: *сто разів говорилося; тисячі аргументів*.

Горизонтальна комунікація є комунікацією соціальних суб'єктів з однаковим соціальним статусом (спілкування працівників організації між собою – саме на такому рівні з'являються чутки).

Градація – риторичний прийом нагнітання образів задля емоційного ефекту: *Прийшов, побачив, переміг*.

Графеміка – почерк; специфіка підрядкових і надрядкових знаків; специфіка розміщення розділових знаків; символіка скорочення.

Декларація й меморандум – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки із спірного питання.

Джентльменська угода – договір, що укладається в усній формі лише сторонами, що домовляються.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Ділове спілкування – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Договір – правовий акт, що встановлює права та обов’язки сторін, що домовляються.

Докомунікативний етап публічного виступу – визначення позицій, добір та оцінювання матеріалу, що буде основою виступу.

Експозиція – це встановлення миттєвого контакту з аудиторією, створення атмосфери доброзичливості, утримування уваги та спонукання інтересу до теми виступу.

Емоційний тиск – тип маніпуляцій, спрямований на придушення емоційного стану опонента через виклик таких емоцій, як невпевненість, тривога, страх, почуття провини, сорому, розгубленості.

Епітет – художнє означення – прикметник або прислівник: *вдячні клієнти, вогненне слово, безцінний працівник, шалено успішний*.

Епіфора – єдине закінчення (рядків, строф): *Ми працюємо для людей. Ми мріємо для людей. Ми живемо для людей*.

Емпірична аргументація – посилення на досвід, на емпіричні дані й протиставляється теоретичної аргументації.

Етикет – це поєднання формальних правил поведінки в заздалегідь визначених ситуаціях із розумінням їхнього значення для позитивного розвитку взаємин між людьми.

Жести – це виражальні рухи рук, що передають внутрішній стан людини.

Жорсткий стиль переговорів – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів.

Закриті питання передбачають обмежену кількість відповідей; звичайні відповіді – «так», «ні», «можливо».

Зовнішня комунікація здійснюється між організацією (соціальною системою) та зовнішнім середовищем.

Зустрічні питання спрямовані на поступову думку розмови й підводять партнера по переговорах до остаточного рішення.

Інтера́кція – взаємодія, обмін інформацією та діяльністю між суб'єктами.

Інформа́ція – процес передавання повідомлень; відомості про величини, що є змінними в конкретній сфері діяльності.

Інформаційні питання призначені для збору відомостей, які необхідні для складання уявлення про що-небудь.

Інтонан́ція – ритмо-мелодійний малюнок мовлення, що базується на підвищенні або пониженні тону.

Іронія – троп, сутність якого у вживанні слова у значенні, протилежному буквальному значенню. Використовується з метою прихованої насмішки.

Квантитативні (кількісні) параметри тексту – це співвідносність у часі структурних частин публічного виступу.

Кінесика, або оптико-кінетична система – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, а також погляди.

Комунікабельність – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комунікативна професійно орієнтована компетенція – це система знань, умінь і навичок, потрібних для ефективного спілкування, яка вимагає від мовців володіння сумою знань про мову, вербальні й невербальні засоби спілкування, культуру, національну своєрідність суспільства і вміння застосовувати ці знання в процесі спілкування.

Комунікативний етап публічного виступу – центральний у всьому процесі спілкування.

Комуніка́ція – це процес обміну інформацією між двома й більше суб'єктами з метою забезпечення найбільш успішного прийому й розуміння інформації, що є предметом обміну.

Конвенція – договір з окремого питання.

Контекстуальні способи аргументації полягають в апелюванні до традиції та авторитету, інтуїції, віри, здорового глузду тощо.

Контрольні питання питання, які використовують з метою з'ясувати, чи розуміє вас ваш партнер.

Літота – риторичний прийом, навмисне зменшення: *нікчемні результати, нульовий прибуток*.

Логічні (раціональні) аргументи – апелюють до сутності справи (факти, цифри, приклади, чинники), переконують через раціональну сферу, тому вони вважаються завжди сильними.

Логос (logos) – засоби переконання, що апелюють до розуму, логічні умовиводи.

Маніпулятор – людина, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Маніпуляція – комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людини мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

Метафора – переносне значення: *золоті руки, ясна голова*.

Мова – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

Мовлення – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Мовленнєва професійна компетенція – це система умінь і навичок використання знань під час фахового спілкування для передавання певної інформації.

Мовна професійна компетенція – це сума систематизованих знань норм і правил літературної мови, за якими будуються правильні мовні конструкції та повідомлення за фахом.

Мовний етикет – це набір або спектр фраз, якими послуговуються у щоденних ситуаціях знайомства, звертання, вітання, прощання, подяки, співчуття, відмови, компліменту тощо.

Моральна культура – частина існуючої в суспільстві культури, зміст якої включає вироблене віками загальнолюдське уявлення про добро, сумління, обов'язок і відповідну їм поведінку.

М'який стиль переговорів – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою та замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види Н. на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Напрямні питання необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовнику нав'язувати вам небажаний напрям бесіди.

Національний стиль на переговорах – прихильність до певних культурних цінностей, традицій і звичаїв, орієнтація на специфічні механізми прийняття рішень, а також дотримання певних правил поведінки, глибоко вкорінених у національній культурі.

Національний характер – це спільність почуттів, ідей, традицій, вірувань, створена повільними спадковими накопиченнями в рамках однієї цивілізації, що надає психічного складу народу певну єдність, велику міцність і творчу силу.

Невербальний блок комунікації – фактори, присутні в спілкуванні, але безпосередньо не пов'язані з текстами; знаками невербального спілкування є жести, пози, міміка, мова простору, мова одягу та кольорів тощо.

Непряме доведення – доказ від супротивного, коли безпосередньо доводиться не теза, а її заперечення – антитеза.

Нерефлексивне слухання (вміння "правильно мовчати") характеризується мінімальним втручанням в мову співрозмовника при максимальній зосередженості на ній.

Однополюсні питання передбачають повторення співрозмовником вашого питання на знак того, що він зрозумів, про що йдеться.

Ознайомлювальні питання призначені для виявлення думки співрозмовника з певного питання.

Оксиморон – риторичний прийом, поєднання взаємозаперечних понять: *нові старі реформи, безмежно обмежений*.

Пакт – договір, що має у своїй назві вказівку на зміст договору.

Парадокс – твердження, яке, на перший погляд, суперечить саме собі, але може бути істинним.

Паралогізм – це ненавмисна логічна помилка в міркуванні, що виникає через порушення законів і правил логіки та зазвичай призводить до хибних висновків.

Пафос – засоби переконання, що апелюють до почуттів слухачів, пристрасність, ставлення оратора до своєї ідеї (захоплення, піднесення), яке передається слухачам.

Переговори – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань із оптимальним урахуванням потреб кожної зі сторін.

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувані у неї нові установки. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Передкомунікативний етап публічного виступу – етап основної ідеї майбутнього виступу та визначення його стратегії і тактики, відпрацювання змістового складника виступу, добір засобів та прийомів його передавання.

Підтверджувальні запитання (техніка Сократа) ставлять тоді, коли потрібно одержати від співрозмовника низку відповідей «так», щоб або створити атмосферу згоди, або додати розмові інерції та змусити вимовити «так» на головне запитання.

Полісиндетон – риторичний прийом, багатосполучниковість: *І правда,*

і радість, і гріх, і біль не навіки.

Посткомунікативний етап публічного виступу – рефлексія, оцінювання результативності виступу.

Принциповий (Гарвардський) метод ведення переговорів – метод, сконцентований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Провокаційні питання дозволяють встановити, чого насправді хоче партнер і чи правильно він розуміє стан справ.

Проксеміка – система організації простору й часу спілкування.

Просодика – становлять невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізацій: інтонація, гучність, темп, тембр, тональність, а також вкраплення в голос – сміх, плач, покашлювання, дикція тощо.

Протокол – фіксація в коротко викладеній угоді домовленості з певного питання.

Протокол про наміри – угода сторін, що не має юридичного характеру.

Пряме доведення – істинність тези безпосередньо обґрунтовується аргументами.

Психологічні (ірраціональні) аргументи – апелюють до людини (цитатія, аргументи до авторитету, традиції, почуттів), переконують через емоційну сферу, вважається, що вони мають меншу силу, ніж логічні аргументи.

Публічний виступ – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

Риторика – наука про ораторське мистецтво; про ефективні форми впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей; інтегральна програма трансформації ідеї в слово (Н. Безменова); філософсько-дидактична наука про закони управління мисленнєво-мовленнєвої діяльності (Г. Сагач).

Риторичне запитання – ствердження чи заперечення, що подається у формі запитання, мета якого активізувати сприйняття слухачів, дати їм можливість домислити самому, щоб підказана думка стала їх власною.

Ретіальна комунікація (від лат. rete – мережа) – коли сигнали спрямовані великій кількості вірогідних адресатів (наприклад, діяльність ЗМІ).

Рефлексивне слухання полягає в умінні так організувати свою поведінку, щоб почути іншу людину і зрозуміти її.

Самонавіювання – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклад: “Я вирішу ці проблеми. Я закінчу роботу. Я щасливий...”.

СинЕ’кдох – риторичний прийом, заснований на кількісному зіставленні предметів та явищ. Вживання однини у значенні множини і навпаки: *ворог наступає, сучасний клієнт потребує*.

Спосіб доведення – це метод використання аргументів на користь тези, тобто форма логічного зв’язку між тезою й аргументами.

Стратегія спілкування (communication strategy) – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів і моделей спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

Тактика спілкування (communication tactics) – це система дій, що використовується для реалізації стратегії.

Темпоритм (speaking rate) – швидкість мовлення. Оптимальний темпоритм мовлення оратора: 130 – 150 слів на хвилину.

Такесика – це потиск руки, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка.

Теза – це думка або твердження, істинність якого треба довести.

Теоретична аргументація спирається на міркування й не посиляється безпосередньо на досвід.

Угода – договір з питання порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.

Фемінність і маскулинність – сукупність поведінкових і психічних рис, властивостей і особливостей, об’єктивно притаманних жінкам на відміну від чоловіків і чоловікам, на відміну від жінок.

Хронеміка – це галузь дослідження, що вивчає використання часу в невербальному спілкуванні.

Теми для доповідей та есе

1. Заговори, щоб я тебе побачив (Сократ).
2. Багато говорити і багато сказати не є одне й те саме (Софокл).
3. Усе, про що маєш намір ти сказати, розглянь перше в умі своєму, бо у багатьох язик випереджує й саму думку (Ісократ).
4. Найбільше з досягнень оратора – не тільки сказати те, що потрібно, але і не сказати того, що не потрібно (Цицерон).
5. Найкращий оратор той, який своїм словом навчає слухачів, приносить задоволення, справляє на них сильне враження (Цицерон).
6. Дурня можна впізнати за двома прикметами: він багато говорить про речі, для нього не корисні, і висловлюється про те, про що його не питають (Платон).
7. Яка людина, така й мова (Сенека).
8. Поетами народжуються, ораторами стають (Цицерон).
9. Хто багато стріляє, ще не стрілець, хто багато говорить, ще не оратор (Конфуцій).
10. Гарний оратор – той, хто вміє говорити просто про складне (Скілеф).
11. Хто не вміє говорити, той кар'єри не зробить (Наполеон).
12. Ніяка інша здатність людини не дасть їй можливості з такою швидкістю зробити кар'єру та домогтися визнання, як здатність добре говорити (Ч. Діккенс).
13. Люди втрачають повагу до тих, хто не може говорити як слід, вони виявляють повагу до інших, хто маніпулює словами з надзвичайною легкістю (Т. Шибутані).
14. Читаючи авторів, які добре пишуть, звикаєш гарно говорити (Ф. Вольтер).
15. Чудова думка втрачає свою цінність, коли вона погано висловлена (Ф. Вольтер).
16. Говори, щоб я міг судити про тебе (Б. Джонсон).

17. Добре говорити – означає просто добре думати вголос (Е. Ренан).
18. Кінцева мета красномовства – переконувати людей (Ф. Честерфілд).
19. Красномовство – це не що інше, як уміння надавати краси логічним побудовам (Дені Дідро).
20. Найкращі виступи – прості, зрозумілі, наповнені глибинним змістом (А. Коні).
21. Коли пишеш промову, найважче – вирішити, що робити з руками при виступі (Ф. Хаббард).
22. Як усі оратори, які ставлять собі ціль вичерпати тему, він вичерпав терпіння глядачів (О. Уайльд).
23. Оратор повинен вичерпати тему, а не терпіння слухачів. (В. Черчіль).
24. Пожвавте промову гумором (Цицерон).
25. Ораторське мистецтво немислиме, якщо оратор не опанував досконало предмет, про який хоче говорити (Цицерон).
26. Кращою похвалою для оратора буде, якщо кожен, хто чує його мову, скаже собі: Але ж я сам так думав, він тільки висловив те, що я відчував (Віолі ле Дюк).
27. Мораль краще сприймається в короткому вислові, ніж у довгих проповідях і промовах (К. Імерман).
28. Одного неточного, невдало сказаного або хоча б погано вимовленого слова, іноді досить, щоб зіпсувати все враження (А. Міцкевич).
29. Чим більше ви скажете, тим менше люди запам'ятають (Фенелон).
30. Якщо можна говорити про те, що раніше сказали інші, то слід спробувати це сказати краще них (Ісократ).
31. Немає магії сильнішої, ніж магія слів (А. Франс).
32. Красномовство дорожче грошей, слави і влади, тому що останні дуже часто досягаються завдяки красномовству (Скілеф).

33. Заберіть у мене все, чим я володію, але залиште мені мою мову, і скоро я знайду все, що мав (Даніель Уебстер).

34. Ясна думка через ясну мову неминуче втілюється в ясну форму (Скілеф).

35. Є три помилки в спілкуванні людей: перша – це бажання говорити перш, ніж потрібно; друга – сором'язливість: не говорити, коли це потрібно; третя – говорити, не спостерігаючи за слухачем (Конфуцій).

Навчальне видання

О.М.Максимець

І.О.Назаренко

ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ

Навчальний посібник

Умовн. друк. арк. 9,8

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12