

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Т. М. Нетецька, Г. О. Неустроева, Л. М. Саліонович

## **СУЧАСНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ**

**Навчальний посібник  
для студентів економічних спеціальностей  
усіх форм навчання  
вищих навчальних закладів**

Рекомендовано  
редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол № 2 від 25.06. 2020 р.

Харків  
НТУ «ХПІ»  
2020

УДК 808.5

Н 57

*Рецензенти:*

*Т.А. Власенко*, д-р екон. наук, проф. кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка

*Н.В. Пономаренко*, канд. філол. наук, доцент кафедри іноземних мов Українського державного університету залізничного транспорту

**Нетецька Т.М.**

**Н 57** Сучасні бізнес-комунікації : навч. посіб. / Т. М. Нетецька, Г. О. Неустроєва, Л. М. Саліонович. – Харків : НТУ «ХП», 2020. – 160 с.

ISBN

Навчально посібник містить тексти лекцій, завдання, спрямовані на формування професійних компетенцій в області ділового спілкування, а також соціально-психологічні тести, що дозволяють діагностувати професійно значущі для менеджера особистісні якості.

Призначено для студентів економічних спеціальностей

Бібліогр. 10

УДК 808.5

ISBN

© Т. М. Нетецька, Г. О. Неустроєва,  
Л. М. Саліонович, 2020 р.

## ВСТУП

Сьогодні однією з важливих тенденцій сучасної вищої освіти є зростання ефективності й інтенсифікація навчального процесу. Відповідно постає проблема відбору й використання таких освітніх методів і технологій, які сприяють підвищенню якості, продуктивності й результативності процесів навчання при швидких темпах розвитку сучасного інформаційно-освітнього середовища, всіх галузей знань і наукових технологій.

При розробленні навчального посібника з бізнес-комунікацій для аудиторної та самостійної роботи студентів, окрім відповідності положенням навчальної програми, було враховано такі принципи, як актуальність, пізнавальність, доцільність, інформативність, новизна навчального забезпечення, а також узгодженість із освітніми програмами економічних спеціальностей. До того ж, увага акцентована на сучасній, цікавій, динамічній формі викладу матеріалу, що також сприяє підвищенню мотивації, підтриманню інтересу й бажання оволодіти комунікативними навичками.

Актуальність створення такого методичного посібника полягає у можливості продовжувати опановувати комунікативні навички поза основним навчанням, одночасно отримуючи додаткові відомості й цікаву інформацію про ті чи інші комунікативні явища та процеси.

Посібник включає такі розділи: Передмову, Основні поняття ділової комунікації, Комунікативні навички в управлінні, Практичні завдання, Соціально-психологічні тести, Контрольні завдання. Кейси. Рольові ігри.

## Розділ I

### ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

**Сутність поняття «ділові комунікації».** Питання про подібність і відмінність двох понять «спілкування» і «комунікація» далеко не просте. В англійській мові поняття «communication» має кілька значень. Вони базуються на різних значеннях дієслова «communicate». Відповідно до першого значення дієслова (повідомляти, передавати): 1) передача, повідомлення (думок, відомостей, новин); 2) поширення, передача; 3) спілкування, зв'язок; комунікація. Згідно з другим (зноситися, підтримувати зв'язок, спілкуватися): повідомлення, звістка. Є і переклад: 1) зв'язок, повідомлення, комунікація; 2) засіб зв'язку; 3) повідомлення, з'єднання.

Людське спілкування – складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

Спілкування включає, як мінімум, три різні процеси:

- обмін інформацією, її уточнення, збагачення;
- обмін діями, побудова загальної стратегії взаємодії;
- сприйняття й розуміння партнера, його психологічних особливостей та особливостей поведінки.

У процесі такого обміну суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої. Спілкування передбачає встановлення взаєморозуміння між його учасниками. Беруть участь у спілкуванні люди і роблять взаємний вплив на наміри, думки, почуття один одного, лінію поведінки.

**Комунікація** – специфічна форма взаємодії людей в їх трудової і пізнавальної діяльності, що означає спілкування, передачу інформації від людини до людини.

Не менш поширеним є інше значення цього терміна – «шлях, зв'язок одного місця з іншим».

Комунікація – поняття більш вузьке, ніж спілкування. Комунікація – це передача інформації. Комунікативна сторона – одна зі сторін спілкування. Але, крім комунікативної, в спілкуванні існує ще й перцептивна сторона, що означає сприйняття людьми один одного. Це означає, що спілкування – це не просто передача інформації, а й процес, під час якого відбувається пристосування співрозмовників один до одного, взаємовплив, взаємоспівчуття.

**Під діловими комунікаціями** розуміються взаємодії, які забезпечують успіх будь-якої спільної справи, що створюють умови для співпраці людей для досягнення певних цілей. Ділові комунікації відбуваються між колегами по роботі, керівниками і підлеглими, партнерами, конкурентами.

Підсумком ділових комунікацій є взаємний вплив їх учасників один на одного. У ділових комунікаціях виділяються: зміст, цілі, засоби, функції, форми, сторони, види, бар'єри.

У формалізованому вигляді процес комунікацій являє собою взаємодію двох сторін: відправника і одержувача інформації.

Відправник формулює повідомлення в розумі, кодує його за допомогою певних символів (звуки, знаки, жести та ін.) і передає через відповідні канали (дроти, ефір, папір).

Зміст повідомлення залежить від ставлення відправника до одержувача. Якщо відправник знає, що одержувач перебуває на однаковому з ним інтелектуальному і професійному рівні, він передає повідомлення в тому вигляді, в якому сформулював його в розумі.

Якщо рівень одержувача відрізняється, то для адекватного сприйняття текст повідомлення повинен бути скорегованим.

Одержувач приймає повідомлення, декодує, осмислює і відправляє відповідь.

За змістом відповіді відправник може зрозуміти, чи повністю дійшло повідомлення, чи правильно зрозуміли і яка реакція на нього. Тобто за допомогою відповідей встановлюється зворотний зв'язок між відправником і отримувачем.

Сприйняття повідомлення залежить від ставлення одержувача до відправника. Дослідження показали, що одна й та сама інформація по-різному сприймається, якщо була отримана від:

- начальника або колеги,
- друга або ворога,
- незнайомого або близької людини.

Цю особливість сприйняття можна використовувати, залучаючи до передачі повідомлення посередника. Ефективність комунікацій залежить від ставлення обох сторін до змісту повідомлення. Дослідження показали, що позитивна інформація легше формулюється в повідомлення, швидше і повніше сприймається одержувачем. При передачі негативної інформації відправник може бути занадто коротко розмовним, або навпаки, надто багатослівним, а в одержувача можуть виникнути психологічні бар'єри сприйняття.

#### **Цілі ділових комунікацій**

За цілями людське спілкування поділяється на біологічне та соціальне.

***Біологічне*** – спілкування, необхідне для підтримки життєдіяльності організму. Воно спрямоване на задоволення фізіологічних потреб.

***Соціальне*** – спрямоване на встановлення і розвиток міжособистісних контактів. Окремим випадком соціального спілкування є ділові комунікації в процесі будь-якої спільної продуктивної діяльності людей.

**Цілі ділових комунікацій** – це те, заради чого люди вступають в спілкування. Відповідно, найбільш очевидні цілі:

- обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління;
- створення інформаційних каналів для обміну інформацією між працівниками та групами для координації їх дій;
- регулювання та оптимізація інформації для підвищення оперативності управління;
- встановлення міжособистісних відносин в процесі роботи.

#### **Зміст ділових комунікацій**

Людське спілкування багатопредметне. Воно може бути:

- матеріальним, тобто обмін продуктами або предметами діяльності;

- когнітивним, тобто з обміном знаннями;
- діяльним, тобто з обміном діями, вміннями, навичками.

Когнітивне і діяльне спілкування відбувається, наприклад, в процесі навчання.

– кондиційне, тобто з обміном психічними чи фізіологічними станами (посмішкою підняти настрій, гримасою розлютити);

– мотиваційне, тобто з обміном спонуканнями, цілями, потребами, настановами (давай, давай!).

Зміст ділових комунікацій являє собою інформацію, передану від однієї людини до іншої.

Ділові комунікації застосовуються для організації та оптимізації того або іншого виду діяльності (професійної, виробничої, наукової, комерційної, політичної та ін.). І оскільки комунікація – це предметно-цільова діяльність, то зміст кожної комунікативної форми (лекції, доповіді, дискусії, бесіди) залежить від комунікативного наміру і очікуваного результату. Так, якщо мета комунікації – роз'яснити щось, то зміст і форма подачі інформації будуть інструктивними (інструктаж), такими, що відповідають (консультація) або розмірковують (коментар). Якщо ж необхідно спростувати будь-чії аргументи, то буде використано докази, критичні зауваження.

Крім того, на утримання ділової комунікації можуть впливати й особливості ситуації, що складається, й особистісні якості партнера. Наприклад, для передачі інформації ви хотіли використовувати метод дедукції (від загального до конкретного), але в ході спілкування переконалися, що для даного ділового партнера більш доцільним є метод індукції (від окремих випадків, прикладів до узагальнення і висновків).

### **Засоби ділових комунікацій**

Засобами ділових комунікацій є засоби кодування, передачі і декодування (розшифрування) інформації.

Кодування – спосіб передачі інформації від однієї людини до іншої. Кодування відбувається за допомогою символів і знаків (літери, схеми, звуки, жести).

Передача закодованої інформації відбувається через канали. Як канали можуть виступати ефір, дроти, папір.

## **Функції ділових комунікацій**

Функція [від лат. *functio* – виконання] – обов'язок, коло діяльності; призначення, роль.

Таким чином, мова піде про призначення ділових комунікацій.

Розрізняють такі основні функції ділових комунікацій:

- інструментальна, тобто як засіб управління, для спонукання до необхідних дій;
- інтеграційна, тобто як засіб об'єднання людей, ділових партнерів;
- самопрезентація, тобто як засіб самовираження, демонстрації особистих цілей, інтересів;
- трансляційна, тобто як засіб передачі інформації (наказів, вказівок, інструкцій, звітів, оцінок);
- соціального контролю, тобто як засіб регламентації поведінки та діяльності співробітників;
- соціалізації, тобто як засіб розвитку навичок культури ділового спілкування в колективі;
- експресивна, тобто як засіб вираження емоційних переживань.

## **Типи міжособистісних комунікацій**

Основними типами міжособистісних комунікацій є імператив, маніпуляція і діалог.

Імператив – це авторитарна директивна форма впливу на партнера по спілкуванню з метою контролю над його поведінкою і внутрішніми установками, примусу до певних дій і рішень. Партнер виступає в пасивній ролі. Засобами впливу є наказ, вказівка, розпорядження, вимога.

Маніпуляція – вплив на партнера з метою досягнення прихованих намірів. Роль партнера також пасивна. Відмінність від імперативу в тому, що партнер не інформується про справжні цілі спілкування. Засоби впливу – транзакції (прибудови «зверху» (батько), «знизу» (дитя), «поруч» (дорослий)).

І імператив, і маніпуляція – це різновиди монологічного спілкування. Людина розглядає партнера як об'єкт свого впливу, діє, виходячи зі своїх цілей та інтересів, ігноруючи цілі та інтереси іншої людини.

Діалог – двостороннє спілкування. Умови діалогового спілкування:

- спілкування за принципом «тут і зараз», тобто з урахуванням почуттів, мотивів і фізичного стану на даний момент;
- сприйняття партнера як рівного, він має право на власну думку;
- персоніфікація спілкування, тобто розмова від свого імені, презентація своїх цілей, почуттів і бажань.

Для діалогового спілкування важливим є вміння ставити запитання.

### **Форми ділових комунікацій**

Людське спілкування різноманітне за своїми формами.

Так, розрізняють: *пряме* і *непряме* спілкування;

Пряме – безпосередні контакти з допомогою вербальних (мовних) і невербальних засобів. Непряме – через посередника.

– *безпосереднє* й *опосередковане* спілкування;

Безпосереднє – через органи людини (голосові зв'язки, руки, голова).

Опосередковане – за допомогою технічних засобів (ТВ, радіо, телефон), письмово.

– *міжособистісне* і *масове* спілкування;

Міжособистісне – в групах або парах. При цьому мається на увазі знання індивідуальних особливостей партнерів, розуміння, досвід спільної діяльності. Масове – множинні безпосередні контакти незнайомих людей або через засоби масової інформації.

Для ділових комунікацій найбільш характерне пряме безпосереднє міжособистісне спілкування.

Комунікації можуть відбуватися в усних або письмових формах.

Письмові комунікації здійснюються за допомогою наказів, звітів, довідок, листів та ін.. Формальна їх частина представлена організаційним документообігом.

Усні комунікації відбуваються при безпосередніх контактах між людьми або по телефону.

– *усні* комунікації;

В процесі усних комунікацій проявляється комунікативна поведінка співробітників.

### **Типи комунікативної поведінки:**

*Конкуренція.* Один з учасників комунікацій свідомо чи несвідомо намагається вирішити свої проблеми за рахунок обмеження або повного ігнорування інтересів іншого учасника.

*Конфронтація.* Один з учасників комунікацій всіма можливими способами намагається протидіяти іншому в спробах вирішити його проблеми

*Корпорація* (вимушене співробітництво). Учасники комунікацій, розуміючи неможливість досягти своєї мети поодиночі, домовляються про узгодження дій.

*Кооперація* (добровільна співпраця). Коли учасники комунікації намагаються зрозуміти інтереси один одного і знайти кращі способи взаємодії і співпраці для досягнення цілей обох сторін.

*Контакт.* Метою взаємодії є спілкування заради спілкування, для підтримки зв'язків.

Ефективна комунікативна поведінка неможлива без комунікативних навичок. До них відносяться:

- навички слухання;
- навички мовлення;
- навички невербального спілкування.

**Навички слухання.** Слухання може бути:

- *пасивним,*
- *активним.*

При пасивному слуханні людина слухає, але не вникає в почуте. Тому її сприйняття може бути неадекватним, а реакції несподіваними.

Активне слухання має наступні ознаки:

– вислуховується повністю все, що співрозмовник говорить. Причому, звертається увага не тільки на зміст слів, але й на почуття і емоції;

– проявляється реакція на почуття і емоції, щоб співрозмовник бачив, що його слухають і розуміють;

– звертається увага на всі сигнали, які використовує співрозмовник (жести, погляди).

При організації комунікацій необхідно враховувати можливість виникнення бар'єрів, що перешкоджають активному слуханню.

*Бар'єри:*

- фізичний дискомфорт (втома, головний біль, задуха);
- переривання і сторонні звуки;
- зайнятість іншими думками;
- заздалегідь підготовлені відповіді;
- розмови про самого себе (переведення розмови на свої проблеми);
- персоналізація (переведення розмови з загальних проблем на особистості);
- упереджене ставлення до співрозмовника;
- вибіркове слухання (людина чує тільки те, що хоче чути).

### **Навички мови**

Навички мови означають вміння висловлювати свої думки. Уміння висловлювати свої думки включає:

- вміння зацікавити співрозмовника,
- вміння викладати свої думки,
- вміння аргументувати.

Типовою помилкою в спілкуванні є орієнтація на себе, що не дозволяє довести свою думку до співрозмовника.

Орієнтація на себе проявляється в наступному:

- людина не організує свою думку перш, ніж її висловити,
- людина виражається неточно, двозначно,
- людина говорить занадто довго, так що до кінця фрази співрозмовник вже не пам'ятає, що було на початку,
- людина говорить, не звертаючи увагу на реакцію співрозмовника.

Розмова без орієнтації на співрозмовника приймає форму монологу.

При такому спілкуванні втрачається до 50% інформації.

Більш ефективною формою усних комунікацій є діалог. В основі діалогу – уміння ставити питання. Сам факт питання вже демонструє інтерес і бажання спілкуватися.

Можливість діалогового спілкування розширюється, якщо використовуються наступні види питань:

- відкриті, тобто які передбачають розгорнуті відповіді (на закриті питання зазвичай відповідають «так» або «ні»);
- дзеркальні, тобто містять повторення в питальній формі частини висловлювання співрозмовника. Тим самим можна змусити його звернути увагу на сказане, помітити і виправити помилки, пояснити, уточнити;
- естафетні, тобто випереджальні висловлювання співрозмовника, направляючи розмову в потрібний бік.

Особливу специфіку мають комунікації по телефону. Основні правила комунікації по телефону:

- піднімаючи трубку за дзвінком, необхідно представитися, назвати організацію або підрозділ;
- перш, ніж набрати номер, треба продумати свою промову, сформулювати питання, підготувати необхідну інформацію;
- не можна ставити кілька запитань підряд, треба робити паузи, щоб почути відповіді;
- необхідно пам'ятати, що телефонна розмова посилює недоліки мови, тому треба говорити виразно і не занадто швидко.

Завдання керівника – навчити своїх підлеглих правильному спілкуванню по телефону.

**Навички невербального спілкування** – вміння використовувати жести, погляди, пози, простір, час, зовнішній вигляд для передачі інформації.

Невербальні сигнали можуть підтримувати або спростовувати сказані слова в залежності від того, що хоче сказати мовець, і як це тлумачить слухач.

Невербальні повідомлення сприймаються, інтерпретуються і зберігаються в пам'яті практично несвідомо. Іноді також несвідомо людина використовує невербальні засоби (буває, що на шкоду собі). Людина, яка розуміє мову жестів, може краще зрозуміти справжні почуття співрозмовника, може навмисно вводити в оману, маніпулювати.

Ефективними засобами невербальних комунікацій можуть бути:

- простір
- час
- зовнішній вигляд.

*При використанні простору для передачі інформації особливе значення мають:*

- 1) – місце, де відбувається спілкування;
- 2) – взаєморозташування учасників комунікації.

При використанні часу для передачі інформації особливе значення мають:

- пунктуальність;
- швидкість реакції на повідомлення, отримане від співрозмовника.

При використанні зовнішнього вигляду як засобу невербальних комунікацій необхідно пам'ятати, що зовнішній вигляд людини говорить не тільки про його ставлення до себе, але і до співрозмовника, і до предмету спілкування.

У міжособистісному спілкуванні невербальна комунікація передає 65% всієї інформації. Рухи і постава передають 55% інформації, голос – 38%, а слова – всього 7%.

Чому? Вони:

- часто вживаються несвідомо;
- сприймаються безпосередньо і тому сильніше впливають;
- передають найтонші відтінки відносин, оцінки, емоцій;
- можуть передавати інформацію, яку важко або незручно висловити словом.

На підставі наміру-ненавмисності розрізняють три типи невербальних засобів:

- поведінкові знаки (тремтіння та ін.);
- ненавмисні знаки, або самоадаптори (терти перенісся, поправляти волосся та ін.);
- власне комунікативні знаки.

Мова – це знакова система свідомого, вона реалізує в мові те, що ви свідомо збираєтеся в ній реалізувати. А знакова система НВК – семіотика несвідомого, вона реалізує ті мотиви, які знаходяться в несвідомому. Дуже часто знакова система НВК протирічить реальній мові.

Якщо людина відчуває щось, він передає це спеціальними знаками, що очевидно. Цікаво інше: якщо насильно позбавити людину можливості ці знаки демонструвати, у неї у зв'язку з їх відсутністю змінюється саме

психологічний стан. Наприклад, якщо людина жестами демонструє негативне ставлення до вас, позбавте її фізичної можливості демонструвати це ставлення, і, можливо, ваша ситуація покращиться.

У діловій взаємодії при інтерпретації міміки особливу увагу слід звертати на узгодженість. Поки міміка узгоджується зі словесними висловлюваннями, ми зазвичай не сприймаємо її окремо. Невербальне спілкування – це «мова жестів», такі форми самовираження, які не спираються на слова та інші мовні символи. Ефективність спілкування визначається не тільки ступенем розуміння слів співрозмовника, а й умінням правильно оцінити поведінку учасників спілкування, їх міміку, жести, рухи, позу, спрямованість погляду, тобто зрозуміти мову невербального спілкування. Ця мова дозволяє мовцеві повніше висловити свої почуття, показує, наскільки учасники діалогу володіють собою, як вони насправді ставляться один до одного.

### **Поза**

Людське тіло здатне прийняти близько 1000 різних стійких поз. Поза показує, як дана людина сприймає свій статус по відношенню до інших осіб. Головне – смисловий зміст пози полягає в розміщенні індивідом свого тіла по відношенню до співрозмовника. Це розміщення свідчить або про закритість, або про схильність до спілкування. Поза, при якій людина перехрещує руки і ноги, називається закритою. Вона сприймається як поза недовіри, незгоди, протидії, критики. Більш того, приблизно третина інформації, сприйнятої з такої пози, не засвоюється співрозмовником. Перехрещені на грудях руки є модифікованим варіантом перешкоди, яку людина виставляє між собою і своїм співрозмовником. Найбільш простим способом виведення з цієї пози є пропозиція що-небудь потримати або подивитися.

Відкритою вважається поза, в якій руки і ноги не перехрещені, корпус тіла спрямований у бік співрозмовника, а долоні і стопи розгорнуті до партнера по спілкуванню. Це – поза довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

Якщо людина зацікавлена в спілкуванні, вона буде орієнтуватися на співрозмовника і нахилитися в його сторону, а якщо не дуже зацікавлена, навпаки, орієнтуватися в бік і відкидатися назад. Людина, що бажає

заявити про себе, буде триматися прямо, в напруженому стані, з прямою спиною; людина ж, якій не потрібно підкреслювати свій статус і положення, буде розслаблена, спокійна, перебувати у вільній невимушеній позі.

З позою пов'язана хода. Її характер вказує як на фізичне самопочуття і вік, так і на емоційний стан. Найважливіші чинники ходи – ритм, швидкість, довжина кроку, ступінь напруженості, стан верхньої частини тулуба і голови, супровідні рухи рук, положення шкарпеток ноги. Ці параметри формують різні типи ходи – рівну, плавну, впевнену, тверду, важку, винувату.

Кращий спосіб досягнути взаєморозуміння зі співрозмовником – це скопіювати його позу і жести.

### **Жести**

Жести – це різноманітні рухи руками і головою. Мова жестів – це найдавніший спосіб досягнення взаєморозуміння. Перш за все, важлива кількість жестикуляції. Взагалі інтенсивність жестикуляції зростає разом із зростанням емоційної збудженості людини, а також при бажанні досягти більш повного розуміння між партнерами, особливо якщо воно утруднене.

Конкретний зміст окремих жестів різний у різних культурах. Однак, у всіх культурах є основні подібні жести, серед яких можна виділити: комунікативні жести вітання, прощання, привернення уваги, заборони, позитивні, негативні, питальні та ін.; модальні, тобто виражають оцінку і ставлення, жести схвалення, задоволення, довіри і недовіри та ін.; описові – ті, які мають сенс тільки в контексті мовного висловлювання. Наприклад, прикривання рота й чухання носа. Прикривання рота відображає наявність у співрозмовника двох суперечливих бажань: висловитися і залишитися не почутим.

При спілкуванні люди використовують різноманітні види дотиків: рукостискання, поцілунки, поплескування, обійми. Науковий напрямок, що вивчає значення і роль дотиків при спілкуванні, – **такесика** (гаптікі). Дотики можна розділити на такі типи:

- **професійні** – носять безособовий характер, людина сприймається тільки як об'єкт спілкування (огляд лікаря);
- **ритуальні** – рукостискання, дипломатичні поцілунки;

- **дружні;**
- **любівні.**

Використання дотиків залежить від чинників: культура, стать, вік, статус людини й тип особистості. Часто це залежить від тієї ролі, які грають чоловік і жінка у відповідній культурі. Як стверджують результати досліджень, в одних культурах дотик дуже поширений, в інших – зовсім відсутній. Культури першого типу – контактні (латиноамериканські, східні, південно-європейські культури – араби, євреї, жителі Східної Європи і середземноморських країн), другого – дистантних (північноамериканці, азіати і жителі Північної Європи).

Найбільш часто вживані руху голови – це ствердно кивнути головою і негативне похитування головою.

Виділяють три основні положення голови.

Перше – пряма голова. Це положення характерне для людини, що нейтрально ставиться до того, що вона відчуває.

Друге – голова, нахилена в бік, що говорить про те, що у людини прокинувся інтерес.

І, нарешті, третє – коли голова нахилена вниз, значить, ставлення людини негативне і навіть засудливе. В такому випадку слід чимось зацікавити співрозмовника, щоб змусити його підняти голову.

Існують і мікрожести: рух очей, почервоніння щік, збільшення кількості спалахів, посмикування губ та ін..

Багато жестів не фіксуються свідомістю, але повною мірою передають настрій і думки людини. Якщо є бажання бути уважним і цікавим співрозмовником, то потрібно розбиратися в жестах і міміці.

Отже,

- якщо пальці рук зчеплені. Можливо, схрещені пальці означають негативне ставлення співрозмовника;
- захист рота рукою (це можуть бути тільки кілька пальців або кулак). Даний жест означає, що слухач відчуває, як спрозмовник брешете;
- чухання і потирання вуха. Цей жест говорить про те, що людина наслухалася достатньо і хоче висловитися;
- чухання шиї. Даний жест говорить про сумніви і невпевненості людини;

- відтягування комірця. Цей жест використовується тоді, коли людина розгнівана або засмучена. Може використовуватися і в тому випадку, коли людина збрехала і запідозрила, що його обман розкрито;
- пальці в роті. Даний жест говорить про внутрішню потребу в схваленні і підтримці;
- підпирання долонею щоки. Жест говорить про те, що співрозмовнику стало нудно;
- вказівний палець спрямований вертикально до скроні, а великий палець підтримує підборіддя. Жест вказує на те, що співрозмовник негативно або критично ставиться до того, що чує;
- співрозмовник потирає лоб, скроні, підборіддя, прикриває обличчя руками – це свідчить про те, що він не налаштований розмовляти в даний момент з будь-ким;
- людина відводить очі – це є найяскравішим показником того, що він щось приховує;
- схрещені руки на грудях співрозмовника сигналізують про те, що краще розмову закінчити чи перейти на іншу тему. Якщо співрозмовник схрестив руки і стиснув долоні в кулак, то це означає, що він налаштований вкрай ворожо. Необхідно якомога швидше закінчити розмову. Якщо співрозмовник при схрещуванні рук обхоплює плечі, то це означає, що він вже готовий перейти врукопашну;
- жест «пощипування перенісся», поза «мислителя», коли підпирають рукою щоку – це жести роздуму й оцінки;
- чухання вказівним пальцем правої руки місця під мочкою вуха або бічної частини шиї, потирання вказівним пальцем носа – це жести сумніву, які свідчать про те, що в розмові співрозмовнику щось незрозуміло;
- скривджена людина найчастіше приймає наступну позу. Вона підіймає плечі й опускає голову. Якщо співрозмовник прийняв саме таку позу, то тему розмови слід змінити;
- людина, яка прагне закінчити бесіду, опускає повіки. Якщо співрозмовник носить окуляри, то він зніме окуляри і відкладе їх у бік;
- якщо співрозмовник покусує дужки окулярів або постійно знімає і надягає окуляри, це означає, що він затягує час для прийняття рішення. В

цьому випадку необхідно допомогти співрозмовнику і дати необхідний йому час на обдумування;

- якщо співрозмовник ходить по кімнаті, це означає, що розмова цікавить його, але йому потрібно подумати, перш ніж прийняти рішення;

На невербальних засобах спілкування залишають слід конкретні соціально-культурні умови, тому не існує загальних норм для всього людства. Невербальну мову іншої країни необхідно вивчати так само, як і вербальну.

Наприклад, у Франції жест «О'кей» означає «нуль» або «нічого», в Японії їм позначають «гроші», а в деяких країнах Середземноморського басейну його використовують для позначення гомосексуальності чоловіка.

В Америці, Великобританії, Австралії та Новій Зеландії піднятий вгору великий палець використовують в трьох значеннях. Зазвичай його використовують при «голосуванні» на дорозі. У другому випадку його використовують як «все в порядку», але якщо великий палець різко викинути вгору, це буде розцінюватися як образливий знак, який означає нецензурну лайку. Деякі країни, наприклад, Греція, цей жест використовують в значенні «писок», тому можна собі уявити, як буде виглядати турист, який намагається зловити попутну машину на грецької дорозі. В італійців це означає цифру «1».

Говорячи про себе, європеєць покаже рукою на груди, а японець – на ніс.

Коли француз чи італієць стукає себе по голові, це означає, що він вважає якусь ідею дурною. Якщо британець або іспанець шльопне себе долонею по лобі, то тим самим він покаже оточуючим, що задоволений собою. Тим самим жестом німець висловлює своє цілковите обурення по відношенню до кого-небудь. Голландець, стукаючи себе по лобі і при цьому витягаючи вказівний палець, повідомляє, що ідея йому сподобалася, але він вважає її злегка божевільною.

Там само, в Голландії, поворот вказівного пальця біля скроні означає, що хтось сказав дотепну фразу.

Підняті брови в Німеччині означають захоплення; в Англії – вираз скептицизму.

Італієць висловлює недовіру, коли постукує вказівним пальцем по носі. Цей же жест в Голландії означає, що промовець або про кого кажуть перебуває в стані алкогольного сп'яніння.

Коли француз чимось захоплений, він з'єднує кінчики трьох пальців, підносить їх до губ і, високо піднявши підборіддя, посилає в повітря ніжний поцілунок. Якщо він потирає вказівним пальцем перенісся, то це означає, що він не довіряє тому, про кого кажуть.

Рух пальця з боку в бік у США та Італії означає легке засудження або загрозу; в Голландії – відмова.

У деяких африканських країнах сміх означає подив або замішання.

В Алжирі чи Єгипті арабський жест кликання схожий з українським жестом прощання.

У світі існує багато незвичних для нас форм вітань. Тибетці, наприклад, вітаючись, знімають свій головний убір правою рукою. Ліву руку вони закладають за вухо, а також висовують язик. В Індії до сьогодні зберігся звичай при зустрічі знайомих прикладати долоні до серця. Жителі Кенії на знак високої поваги плюють на зустрічного, а представник племені масаї при зустрічі спочатку спльовує, потім плює на власну долоню і тільки після цього дозволяє потиснути собі руку.

Жителі Замбезі плещуть у долоні і роблять реверанс. Китаєць за старих часів, зустрічаючи друга, тиснув руку собі самому. Лапландці труться носами. Латиноамериканці обіймають один одного. Французи цілують один одного в щоку. Самоанці обнюхують один одного. Житель Відня каже при зустрічі «цілую руку», не замислюючись над сенсом своїх слів. Житель Варшави при зустрічі з жінкою машинально цілує їй руку.

### **Міміка**

Міміка – рухи м'язів обличчя, і це головний показник почуттів. Вважається, що при нерухомому або невидимому обличчі співрозмовника втрачається до 10-15% інформації. У літературі визначають понад 20 000 описів виразу обличчя. Головною характеристикою міміки є її цілісність і динамічність. Це означає, що в міміці виражені шість основних емоційних станів: гнів, радість, страх, печаль, здивування, відраза – всі рухи м'язів обличчя скоординовані. І хоча кожна міна є конфігурацією всього обличчя, основне інформативне навантаження несуть брови і губи.

Мова сигналізує аудиторії також і про психічний стан мовця.

**Голос.** Тут проявляються дві групи чинників:

А) комунікативні особливості – діапазон, резонанс, темп і манера керування промовою;

Б) вокальні змінні – інтенсивність, висота, протяжність.

**Ілюстратори** – це жести, що підкріплюють повідомлення. Серед них перш за все виокремлюють покажчики, наприклад, «вказуючий перст», і піктографію, тобто картинне зображення предмета повідомлення: «Ось такого розміру!» або «Ось така конфігурація!» Дуже часто темпераментні оратори вживають кінектографи – рух тілом. Майже в кожному виступі зустрічаються жести-біти, тобто різні відмашки, що підкріплюють такт мови. Нерідко зустрічаються також так звані ідеографії, тобто рухи руками, якби з'єднують окремі уявні предмети разом.

**Аффектори** висловлюють емоції. Це рухи різних частин тіла, але в першу чергу, звичайно, м'язів обличчя людини. «Читання» обличчя людини.

**Подив** – це короткочасна реакція. З'являється вона раптово. Якщо є час подумати про те, що може здивувати, то здивування на обличчі не фіксується. Стимули подиву: вид людини, звук, запах, дотик, питання, ідея.

**Основні прояви:**

- 1) – брови підняті вгору;
- 2) – на лобі широкі зморшки;
- 3) – очі широко розкриті, над райдужною оболонкою видно білі склера;
- 4) – рот відкритий, м'язи ослаблені.

**Страх.** Ця емоція виникає як передбачення чогось дуже згубного для організму й особистості.

**Основні прояви:**

- 1) – брови підняті, розтягнуті, зведені;
- 2) – поява коротких зморшок на лобі;
- 3) – очі розкриті, зверху райдужних оболонок видно білі склера, нижню повіку сильно вібрані;
- 4) – губи розкриті, сильно напружені та відтягнуті назад.

**Відраза** – це реакція на неприємні запахи, звуки, дотики або сприйняття деяких об'єктів, в тому числі і людей.

**Основні прояви:**

- 1) – брови опущені;
- 2) – відсутність зморшок на лобі;
- 3) – очі звужені, майже закриті;
- 4) – куточки губ опущені. Іноді, як при нудоті, відкритий рот;
- 5) – на носі зморшки, чим інтенсивніша відраза, тим їх більше.

**Обурення, злість** проявляється на обличчі мовця як реакція на поведінку слухачів, а також у відповідь на сторонні питання або їх критику. Експресія злості наростає, коли слухач як би відвертається від мовця.

**Основні прояви:**

- 1) – брови звужуються, між ними з'являються дві вертикальні складки. Зовнішні кінці брів підіймаються;
- 2) – лоб без зморшок;
- 3) – очі звужуються;
- 4) – губи напружено стислі. Іноді в гримасі оголюються зуби.

**Радість** переживається як відчуття приємного. У осіб з егоїстичною спрямованістю ця емоція проявляється в момент усвідомлення своєї значущості, тобто після того, як, наприклад, хто-небудь з підлесливістю скаже: «Ох, яке своєчасне Ваше повідомлення!»

**Основні прояви:**

- 1) – брови і 2) – лоб майже не виявляють участі у формуванні експресії радості;
- 3) – очі часто звужуються і блищать;
- 4) – рот розтягується, кутки губ піднімаються догори. Від цього обличчя набуває шарообразність, «розпливається» на боки.

**Печаль, горе** найчастіше викликані якимись втратами. Вони можуть залишатися на обличчях людей від декількох хвилин до декількох днів. Дана емоція має досить широкий діапазон: від стану печалі до горя і страждання. Зовнішні прояви між тим не завжди свідчать про глибину переживань. Керівнику, що вступає в ділове спілкування з людьми, потрібно дуже чуйно реагувати на прояв у людей подібного роду емоцій.

### **Основні прояви:**

- 1) – брови зведені разом, зовнішні кінці опущені. Між бровами пролягають невеликі вертикальні складки;
- 2) – посередині чола короткі зморшки;
- 3) – очі злегка прикриті: нижню повіку піднято, а верхня утворює складку у вигляді трикутника;
- 4) – куточки рота опущені.

### **Фізіологічні симптоми брехні співрозмовника:**

- сухість у роті викликає у людини бажання пити;
- сухість губ веде до їх періодичного облизування;
- зіниці звужуються;
- дихання стає важким;
- змінюється колір обличчя;
- рот кривиться, губи напружуються, людина їх покусує або жує;
- частішає моргання;
- починається позіхання;
- з'являється нервовий кашель, покашлювання;
- втрачається контроль над тембром голосу, його тоном;
- відбувається часте (або сильне) ковтання слини.

### **Міміка і жестикуляція при нещирості**

Людина, яка бреше, зазвичай:

- не може спокійно всидіти на місці;
- смикає краї свого одягу, струшує з нього пил, знімає смітинки (реальні, а часом і уявні);
- потирає руки, інтенсивно курить;
- чіпає голову, поправляє волосся, торкається різних частин обличчя;
- грає з будь-якими предметами;
- не може стримати тремтіння в колінах;
- прагне наче заховати своє тіло, вивести його з поля зору співрозмовника, спирається ліктями на шафу; розвалюється на стільці, з'їжджаючи з нього під стіл та ін.);
- покусує губи або нігті, чухає різні частини тіла;
- відтягує комір сорочки й інтенсивно тре шию під ним;
- відводячи погляд вниз, сильно тре одне око;

- уникає погляду співрозмовника або, навпаки, постійно дивиться йому прямо в очі, явно при цьому переграє;
- похитує ногою або направляє ноги до виходу;
- неузгодженість між словами і жестами (наприклад, киває головою при негативних відповідях);
- тіло повернене в бік від співрозмовника, голова опущена;
- брови виглядають похмурими або підіймаються;
- руки ховаються, неспокійно рухаються, долоні неусвідомлено ховаються;
- людина тримається за який-небудь предмет або спирається ліктями на нього;
- періодично чухає або потирає ніс, особливо в процесі розмови;
- посміхається частіше, ніж вимагає ситуація;
- прикриває рот рукою в процесі розмови, руки тримає близько до рота або горла.

Ще один елемент **кинесики** – манера одягатися, яка цілком обумовлена специфікою тієї чи іншої культури. У кожній культурі є моделі одягу, здатні повідомити нам про соціальний статус людини, іноді по одязі ми дізнаємося про події в житті людини (весілля, похорон). Формений одяг вказує на професію. Одяг може виділити людину, сфокусувавши на ній увагу, а може допомогти загубитися в натовпі.

**Хронеміка** – використання часу в НК. Істотно відрізняється в різних культурах. Так, загальні збори в африканських селах починаються тільки після того, коли зберуться всі жителі. Якщо в США ви запізнюєтеся на важливу зустріч, то це оцінюється як відсутність інтересу до справи і образу для партнера, а в Латинській Америці запізнитися на 45 хвилин – звичайна справа.

Існує 2 моделі часу:

**Монохронна.** При монохронній моделі час представлений у вигляді дороги або довгої стрічки, розділеної на сегменти. Такий поділ часу на частини призводить до того, що людина в даній культурі воліє одночасно займатися тільки однією справою, а також розділяє час для справи і для емоційних контактів.

**Поліхронна.** У поліхрон-моделі немає такого суворого розкладу, людина там може займатися кількома справами водночас. Час тут сприймається у вигляді пересічних спіральних траєкторій або у вигляді кола. Крайнім випадком є культури, в мовах яких взагалі немає слів, що відносяться до часу наприклад, у північноамериканських індіанців.

Якщо в монохронній культурі час постійно відстежується, вважається, що час – гроші, в поліхрон-культурі такої необхідності немає, про точне використання часу навіть не замислюються.

**Сенсорика** – тип НК, який базується на чуттєвому сприйнятті співрозмовника. Ставлення до партнера формується на основі відчуттів органів почуттів. Залежно від того, як ми відчуваємо запахи, смак, сприймаємо колірні і звукові поєднання, відчуваємо тепло тіла співрозмовника, ми будемо наше спілкування з ним. Ці комунікативні функції людських органів почуттів дозволяють вважати їх інструментами НК.

Особливо велике значення в спілкуванні мають запахи (вивчаються **одорікою**) – тіла і використовуваної косметики. Ми можемо відмовитися від спілкування з людиною, якщо вважатимемо, що від неї погано пахне. Запахи, звичні в одній культурі, можуть здаватися огидними в іншій. Аромати традиційної кухні, які іноземець сприймає як незвичайні або відразливі, представникам даної культури можуть здаватися прийнятними. Кольорові поєднання, які використовуються в різних культурах, також сильно варіюються. Нам можуть не подобатися ці поєднання, візерунки, вони можуть здаватися занадто яскравими або надто блідими. Слухові переваги також залежать від конкретної культури. Саме тому так сильно відрізняється музика у різних народів. Чужа музика нерідко здається дивною, незрозумілою і некрасивою. Всі сенсорні чинники діють спільно і в результаті створюють сенсорну картину.

**Окулесика** – використання руху очей чи контакту очима в процесі комунікації. За допомогою очей можна висловити багату гаму людських почуттів та емоцій. Наприклад, візуальний контакт може позначати початок розмови, в процесі бесіди він є знаком уваги, також може вказувати на закінчення репліки або бесіди. Фахівці часто порівнюють погляд з дотиком, він психологічно скорочує дистанцію між людьми.

Разом з тим прямий погляд сприймається і як загроза, прагнення домінувати. Дослідження проблем окулесики показали, що людина здатна сприймати чужий погляд без дискомфорту не більше 3 секунд. Проте, в західних культурах прямий погляд вважається важливим. Якщо людина не дивиться на партнера, то оточуючі вважають його нещирим і що йому не можна довіряти.

Візуальний контакт може варіюватися в залежності від того, яка людина, якої вона статі, з ким спілкується. Зазвичай домінуючі і соціально врівноважені люди вступають у візуальний контакт частіше. Жінки частіше, ніж чоловіки. Поведінка очей відрізняється в різних культурах і може стати причиною нерозуміння в міжкультурній комунікації.

**Очі** є найпотужнішими знаками НВК:

- вони займають центральне положення;
- через зоровий аналізатор проходить 87% всієї інформації (9% проходить через слуховий аналізатор, 4% – інформація, що потрапляє у мозок через інші органи чуття).

Щоб зрозуміти стан людини, їй необхідно дивитися в зіниці. Спілкуючись з людиною, спробуйте відповісти на 3 питання:

1. Як вона на вас дивиться?
2. Чи довго вона дивиться?
3. Як довго вона може витримати ваш погляд?

Якщо ви хочете викликати в людині довіру, дивіться йому в очі не менше 70% всього часу спілкування – і ви, швидше за все, досягнете успіху.

Погляд можна і потрібно тренувати і вірно вибирати. Залежно від обставин виділяють три види погляду: діловий, соціальний і інтимний.

**Діловий** погляд спрямований на трикутник на лобі партнера по переговорах.

**Соціальний** погляд спрямований на трикутник, утворений очима і ротом комуніканта.

**Інтимний** погляд спрямований на трикутник, утворений очима і сонячним сплетінням співрозмовника.

Зверніть увагу, якщо

1. Під час розмови ваш партнер практично не дивиться вам в обличчя (принаймні, значно рідше, ніж зазвичай, а якщо ви ловите на своєму обличчі його погляд, то миттєвий). Напевно можна стверджувати: він не бажає з вами контактувати або відчуває дискомфорт через необхідність дезінформувати вас.

2. Ваш партнер під час бесіди майже невідривно дивиться на вас незалежно від фази діалогу. У такому разі можна стверджувати: ви маєте для нього певний інтерес. Можливі варіанти: або він зображує «удава», вважаючи вас «кроликом», або він відчуває до вас симпатію, або його інтерес до вас цілком діловий – він зацікавлений в обговоренні з вами даного питання.

3. При нормальних взаєминах (без вираженої особистої симпатії чи антипатії) партнер буде частіше направляти свій погляд на вас у ті моменти діалогу, коли його свідомість буде менш навантажена або коли ви будете привертати його увагу словами-зверненнями.

4. Чим напруженішою для інтелекту є бесіда, тим рідше будуть погляди на співрозмовника. Чим вільніша бесіда, тим частіше партнери обмінюються поглядами (зрозуміло, за інших рівних умов).

5. Якщо ви помітили, що в якийсь момент діалогу партнер припинив звертати на вас свій погляд, а бесіда така, що не вимагає від нього великої інтелектуальної напруги – це означає, його ставлення до вас погіршилося. Це те ж саме, якщо б він відвернув корпус трохи в сторону від вас. Шукайте причину його невдоволення.

**Проксемика** – використання просторових відносин при комунікації. Термін був введений американським психологом Холлом для аналізу закономірностей просторової організації комунікації, а також впливу територій, відстаней і дистанцій між людьми на характер міжособистісного спілкування. Кожна людина для нормального існування вважає, що певний обсяг простору навколо неї є її власним, і порушення цього простору розглядає як вторгнення або недружній вчинок. Тому спілкування завжди відбувається на певній відстані, яка є важливим показником типу, характеру і широти відносин між людьми.

Хол в результаті спостережень виділив 4 зони комунікації:

- 350 см і більше – **публічна** (відкрита) зона (відстань, переважна при взаємодії з великою групою людей, з масовою аудиторією);
- 120 см – 350 см – **соціальна** зона (відстань, на якій ми тримаємося від людей, яких не дуже добре знаємо або зовсім незнайомі, а також при взаємодії з малою групою – 15 + - 7 осіб);
- 45 см – 120 см – **особиста** зона (нормальні комунікаційні процеси між діловими партнерами);
- 45 см і менше – **інтимна** зона (в діловій взаємодії втручатися в чужу інтимну зону не прийнятно).

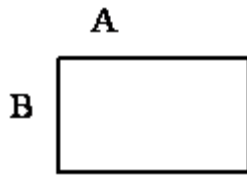
Якщо людина не відчуває комунікативного простору, вона майже напевно психічно хвора. Дуже часто люди входять в стан нервового стресу від того, що порушуються їхні територіальні претензії.

До фізіологічних аспектів простору відносяться такі компоненти, як наявність стільців, освітлення, оснащення, джерела електрики та ін.. Місця для сидіння повинні бути так оснащені і так встановлені, щоб світло не падало в очі і щоб кожен міг добре бачити всі засоби візуалізації.

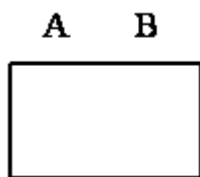
Але людина не просто переносить себе в просторі разом зі своїм полем, він ще немче залишає це поле в тих місцях, де вона часто буває. Для самої людини дуже важливо, щоб вона зрозуміла, де її місце в будинку або офісі, але не менш важливо зрозуміти, де місця інших членів сім'ї або колег.

У діловому спілкуванні велике значення має використання можливостей сісти за стіл саме там, де це важливо для досягнення цілей або зручно. Яку ж інформацію можна «прочитувати», спостерігаючи за тим, як розсаджуються ділові люди?

1. Кутова позиція підходить найбільше для дружньої невимушеної бесіди, хоча можлива і для ділової розмови, наприклад: лікар – пацієнт, керівник – підлеглий. Позиція сприяє постійному контакту очей і створює умови для жестикуляції, що не заважає партнеру, дозволяє спостерігати один за одним. Кут столу служить частковим бар'єром: при виникненні конфронтації можна відсунутися далі, в ситуації взаєморозуміння – зблизитися; територіальний поділ столу відсутній.

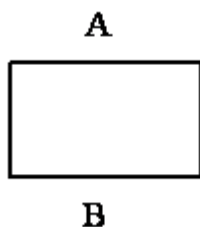


2. Така позиція підходить для безпосередньої ділової взаємодії. Коли завдання або проблема вирішуються спільно, людям потрібно сидіти поруч, щоб краще зрозуміти дії і наміри один одного, бачити аналізовані матеріали, обговорити і виробити спільні рішення.



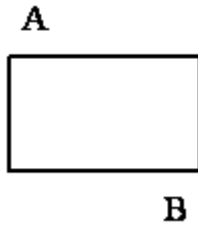
3. Положення ділових партнерів один проти одного створює атмосферу суперництва, при якій кожен з учасників жорстко веде свою лінію, відстоює свою позицію, намагається обіграти ділового партнера. Стіл між ними стає своєрідним бар'єром. Досягти згоди при такій позиції за столом надзвичайно важко, навіть компроміс скрутний, а ось конфлікт цілком можливий.

З іншого боку, така позиція може свідчити про субординацію. Розмова тоді повинна бути короткою і конкретною. Саме так сідають за стіл переговорів: тоді це означає рівноправну позицію і може сприяти конструктивному спілкуванню.



4. У певних ситуаціях ділового спілкування доцільно займати незалежну позицію, тобто по діагоналі через стіл. Ця позиція характерна

для людей, які не бажають взаємодіяти. Вона свідчить про відсутність зацікавленості або про бажання залишитися непоміченим, наприклад, на діловій нараді, семінарі тощо.



Форма столу теж має значення:

- квадратний стіл сприяє відносинам конкуренції і суперництва між людьми, рівними за статусом;
- за прямокутним столом на зустрічі партнерів однакового соціального статусу чільним вважається місце, на якому сидить людина, звернена обличчям до дверей;
- круглий стіл створює атмосферу неопійності і невимушеності.

У діловій взаємодії досить-таки часте явище – брехня і обман, тому кожній діловій людині необхідно навчитися розпізнавати сигнали брехні. Це розпізнавання можливе на різних рівнях: психофізіологічному, вербальному і невербальному.

Чи можлива підробка мови тіла? Більшість фахівців з невербальних засобів комунікації вважають, що ні, оскільки в такому випадку людину видає відсутність повної узгодженості між жестами, мікросигналами організму і сказаними словами.

### **Особливості чоловічої комунікативної поведінки**

1. Чоловіче спілкування практично завжди орієнтоване на результат, на прийняття рішення. Чоловік намагається бачити кінцевий результат розмови і намагається прояснити цей результат для себе. Так, питання «Так що ж ти власне хочеш?» – суто чоловіче питання, і воно адресоване здебільшого жінці.

2. Чоловік більш жорстко, ніж жінка, контролює тему розмови, його дуже дратує відхилення від теми і перескакування з одного на інше.

3. Для чоловіка важливо, щоб спілкування було відокремлено від справи. Жінка може дивитися телевизор, говорити по телефону і готувати одночасно, чоловік же не може суміщати роботу з розмовою. Необхідність це робити його дратує. Чоловікові не можна говорити «під руку».

4. Чоловіки люблять «сутність» і вимагають починати бесіду з головного, обходитися без подробиць і численних деталей.

5. Чоловіки більш категоричні в формулюваннях, ніж жінки, вони формулюють свої твердження більш безапеляційним тоном.

6. У діалозі чоловіки частіше схильні заперечувати заяви і твердження партнера, частіше висловлюють незгоду.

7. Чоловіки частіше, ніж жінки, схильні ігнорувати в процесі діалогу зауваження партнера.

8. Чоловіки перебивають жінок в два рази частіше, ніж жінки чоловіків.

9. Чоловіки задовольняються набагато меншим об'ємом спілкування, ніж жінки. Вони небагатослівні і більш мовчазні.

10. Чоловіки в порівнянні з жінками в два-три рази менше ставлять запитань співрозмовнику.

11. Чоловіки не люблять, коли їм ставлять багато питань.

12. Чоловіки люблять «слухати себе».

13. Чоловіки більше, ніж жінки, люблять сперечатися, демонструвати свою компетентність, доводити свою правоту, наводити переконливі з їхньої точки зору аргументи.

14. Чоловік схильний при обговоренні будь-якого питання давати готові поради, не дуже вислуховуючи співрозмовника і не ставлячи йому додаткових питань.

15. Чоловік помірно висловлює оцінку, не любить крайніх оцінок, дуже емоційних оцінок і вигуків.

16. Чоловік воліє надавати короткі оцінки і майже не вміє давати розгорнутих. Питання до чоловіка «А що тобі особливо сподобалося?» зазвичай ставить його в глухий кут і він відповідає «Все сподобалося».

17. Чоловіки не люблять емоційних розмов і всіляко намагаються їх уникати.

18. Чоловікові важко словами виразити емоції, і він не намагається цього навчитися, оскільки неемоційність розглядає як важливу складову чоловічої поведінки.

19. Чоловік гірше, ніж жінка, володіє навичками зв'язного мовлення. Він схильний до діалогізму в спілкуванні і не любить виголошувати довгих зв'язкових промов.

20. У суперечці чоловік намагається перевести розмову з рівня почуттів на рівень інтелекту, логіки.

21. Якщо у чоловіка труднощі на роботі, професійні проблеми та ін., він починає уникати спілкування з жінкою, нерідко в досить грубій формі відкидаючи її спроби дізнатися, в чому у нього проблеми.

22. У розмові з жінкою чоловік боїться того, що спілкування буде тривалим і емоційним, і любить мати тимчасові рамки розмови.

23. Чоловікові важко вибачатися. Особливо неохоче чоловіки вибачаються перед жінками.

24. Чоловіки не люблять консультиватися, вони більш скептичні по відношенню до навчання. Це пов'язано з тим, що чоловіки не люблять звертатися за допомогою, адже це означає для них визнати свою некомпетентність і неспроможність.

25. Чоловіки говорять, знижуючи в кінці фрази інтонацію, що надає їхній мові ознаки впевненості, переконливості і безапеляційності.

26. Фрази, вимовлені чоловіками, в середньому на два-три слова коротше, ніж у жінок.

27. Чоловіки частіше за жінок вживають іменники і слова з абстрактним значенням.

28. Виявлені в діалозі розбіжності чоловіки, як правило, не розглядають як сварку зі співрозмовником, а жінки часто схильні сприймати подібну ситуацію саме як сварку.

29. Чоловік набагато повільніше, ніж жінки, реагує на питання і вимоги на свою адресу, він не любить швидко відповідати і взагалі швидко реагувати.

30. Чоловік розмірковує мовчки, він намагається видати в словесній формі вже готовий результат мислення і не любить розмірковувати вголос, як жінка.

31. Чоловіки краще розуміють письмовий текст, ніж усний. Гірше жінок розрізняють нюанси інтонацій.

32. Чоловіки погано розуміють підтекст, натяки, більш схильні все сприймати буквально.

33. Чоловіки порівняно мало уваги приділяють формі мови, а більше – її змістові.

34. Будь-яку емоційну промову чоловік сприймає іронічно і скептично, з деякою насторогою.

35. Асоціацій на слова співрозмовника у чоловіка виникає менше, ніж у жінок, чоловічі асоціативні ряди коротше і раціональніше.

36. Поради на свою адресу чоловік сприймає як критику, сумнів в його компетентності.

37. Чоловік не виносить іронії на свою адресу, особливо якщо вона виходить від жінки.

38. Наочної демонстрації почуттів він не воліє і не вимагає словесної демонстрації почуттів до себе.

39. Чоловіки вкрай іронічно сприймають багатослівність, при якій вони змушені бути присутніми.

### **Особливості жіночої комунікативної поведінки**

1. Жінки набагато легше, ніж чоловіки, змінюють свої плани, вносять корективи, часом досить істотні, аж до швидкого прийняття абсолютно протилежного плану дій.

2. Жінки менш наполегливі, ніж чоловіки, в реалізації своїх стратегічних планів.

3. Жінки менш стримані в проявах емоцій, більше чоловіків схильні демонструвати свої емоції оточуючим.

4. При сприйнятті й оцінці людини або ситуації жінка схильна сприймати і ситуацію, і конкретну людину в деталях, на відміну від чоловіка, який і людину, і ситуацію сприймає цілісно.

5. У жінок переважає конкретно-образний характер мислення, у чоловіків більш розвинене абстрактно-логічне мислення.

6. Жіноча самооцінка пов'язана, перш за все, з сімейним станом жінки, в той час як чоловіча самооцінка безпосередньо залежить від його професійних досягнень.

7. Жінки вкрай легко в порівнянні з чоловіками переключаються з думок на почуття, для чоловіків це важко.

8. Жінки набагато швидше за чоловіків приймають рішення.

9. У жінок дуже висока психічна заражуваність, здатність піддаватися загальному емоційному настрою.

10. Жінки часто схильні бачити маленькі проблеми як великі, драматизуючи незначні події; чоловіки вміють такі події просто не помічати.

11. В емоційно-стресовому стані жінки схильні обирати стратегію поведінки за принципом «чим гірше, тим краще».

12. У міркуваннях жінки часто пропускають логічні ланки, що не характерно для чоловічого мислення.

13. Жінки люблять все покращувати і вдосконалювати.

14. Жінки впевненіше почуваються в чоловічому колективі, люблять керівників-чоловіків і володіють даром переконання в чоловічому оточенні. Жінка зазвичай вважає, що конфлікт з жінкою-керівником вирішити неможливо.

15. Жінки гостріше чоловіків конкурують одна з одною через зарплатню.

16. Жінки більше за чоловіків люблять вчитися.

17. Жінки, на відміну від чоловіків, не завжди знають свою мету, і через це часто відчувають незадоволеність, внутрішній неспокій. Типово жіночі фрази «Не знаю, чого мені хочеться!», «Чогось хочеться такого, а чого – не зрозумію».

18. Жінка більше за чоловіків потребує спілкування.

19. Жінки самостверджуються через взаємини, найважливішим елементом яких завжди виступає спілкування; чоловік же самостверджується через професійну діяльність.

20. Жінки люблять радитися з чоловіками. Чоловіки ж не відчувають бажання радитися з жінками.

21. Жінка легко звертається до самих різних людей, в тому числі і до начальства з проханнями і питаннями, оскільки сприймає своє питання як засіб отримати інформацію.

22. Жінки в процесі спілкування стежать переважно за манерою, тоном, стилем спілкування.

23. Для жінок сам факт розмови важливіший за її результативність.

24. Коли жінка скаржиться на що-небудь, вона чекає, перш за все, співчуття на свою адресу.

25. Коли жінки обговорюють в своєму колі будь-яку проблему, вони роблять це по колу, знову і знову до неї повертаючись.

26. Жінки ставлять масу конкретних питань для того щоб продемонструвати свою участь і зацікавленість; чоловік же зазвичай уникає ставити запитання, поважаючи незалежність співрозмовника.

27. Якщо чоловік дає жінці, що скаржиться, пораду, як вчинити, вона розглядає це як відсутність співчуття.

28. Жінка набагато легше за чоловіків вимовляє «не знаю».

29. Жінки зазвичай краще за чоловіків уміють пояснювати.

30. Жінки активніше беруть участь у приватних бесідах, а чоловіки – виступають публічно.

31. Жінка – активний, зацікавлений слухач.

32. Виступаючи з публічними повідомленнями, аргументуючи що-небудь, жінки частіше за чоловіків використовують приклади зі свого особистого життя і життя своїх знайомих.

33. Жінки люблять деталі і подробиці.

34. Комунікативна мета жінки – встановити і підтримати відносини, тому вона схильна до компромісів, шукає згоди, примирення.

35. Значну частину інформації в процесі спілкування жінка отримує невербально, тому їй так важливо бути поруч зі співрозмовником.

36. Жінки сідають ближче одна до одної, ніж чоловіки, дивляться співрозмовнику в очі. Чоловіки ж не люблять дивитися співрозмовнику в очі й зазвичай не сідають близько, намагаються сісти під кутом до співрозмовника.

37. Жінки легше за чоловіків сприймають критичні зауваження на свою адресу. Це пов'язано з тим, що жінка звикла все покращувати, тому вона уважна до ідей, спрямованих на поліпшення ситуації.

38. Спілкування в жіночому колективі частіше набуває конфліктного характеру, ніж спілкування в чоловічому колективі.

39. Жіноча промова довша за чоловічу, оскільки третину часу жінка збирається з думками і відновлює перерваний хід розмови.

40. У жінок є звичка «думати вголос».

41. У кінці фрази жінка часто підвищує інтонацію. Що нерідко робить її твердження схожим на питання чи претензію.

42. Жінка частіше звертається до співрозмовника в розмові. Називаючи його на ім'я чи ім'я та по-батькові.

43. Жінка схильна частіше, ніж чоловік, коментувати слова тих людей, думки яких вона переказує.

44. Жінка в порівнянні з чоловіком висуває в розмові в 3 рази більше ідей.

45. Жінка вимовляє більше пропозицій, ніж чоловік.

46. У промові жінки більше за чоловіків вживають власні імена, займенники, прикметники.

47. Типовою особливістю жіночого спілкування є звичка починати розмову з подробиць, а не з головного.

48. Жінки краще розуміють і сприймають усну інформацію.

49. Жінки краще за чоловіків розуміють підтекст.

50. У розмові з чоловіком жінки схильні драматизувати розходження думок, розглядаючи їх як сварку. Чоловіки ж, як правило, так зовсім не вважають.

51. Жінки більш уразливі в розмові, ніж чоловіки.

## Розділ II

### КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ В УПРАВЛІННІ

Комунікативні навички необхідні в таких управлінських ситуаціях як:

- постановка цілей і завдань підлеглим;
- колективне прийняття рішень;
- переговори;
- вирішення конфліктів.

Загальноприйнятими формами усних ділових комунікацій є ділові зустрічі і бесіди, наради, збори, переговори, конференції. Існують і більш сучасні, інноваційні форми:

– презентація – це офіційне представлення чого-небудь новоствореного (підприємства, проекту, продукту);

– «круглий стіл» – це зібрання в рамках більш великого заходу, використовується як вільна конференція різнорідних учасників для безпосереднього обговорення певних проблем. Ця форма комунікацій характеризується наступними ознаками:

1) мета обговорення – узагальнити ідеї й думки щодо обговорюваної проблеми;

2) всі учасники круглого столу виступають в ролі пропонентів (повинні висловлювати думку з приводу обговорюваного питання, а не з приводу думок інших учасників);

3) всі учасники обговорення рівноправні; ніхто не має права диктувати свою волю і рішення.

В процесі круглих столів оригінальні рішення та ідеї народжуються досить рідко. Більш того, часто круглий стіл грає швидше інформаційно-пропагандистську роль, а не служить інструментом вироблення конкретних рішень.

**Прес-конференція** – захід для ЗМІ, що проводиться у випадках, коли є суспільно значуща новина, й організація або окрема відома особа, безпосередньо пов'язані з цією новиною, бажають дати свої коментарі з цієї новини, які були б цікаві і важливі для громадськості.

## Технологія проведення прес-конференції

Зазвичай в ході прес-конференції її учасники відповідають на запитання журналістів прямо або побічно пов'язані з темою прес-конференції.

Приблизно за тиждень до очікуваної прес-конференції необхідно сповістити ті ЗМІ, чия присутність необхідна на прес-конференції, в залежності від її теми. Як правило, це робиться шляхом розсилки прес-релізів (офіційних повідомлень для преси) електронною поштою або факсом.

Після розсилки прес-релізів необхідно переконатися в отриманні, зателефонувавши. Напередодні перевіряється кількість тих, хто прийняв запрошення, тих, хто відвідає прес-конференцію.

Важлива присутність «відомих персонажів». Тому потрібно заздалегідь налагодити з ними контакт і запросити, зацікавивши їх.

Для того, щоб зацікавити якомога більшу кількість важливих (і потрібних) людей, необхідно поставити на чолі обговорення тему, загальну й актуальну для всіх запрошених (так, щоб в назві не фігурувала назва компанії або організації). Запросити слід представників різних суспільних верств.

Оптимальний час проведення прес-конференції – з 11.00 до 16.00. Час проведення прес-конференції зазвичай від 30 хвилин до 3 годин в залежності від теми і кількості журналістів.

### **Функції ведучого:**

- оголосити про початок і кінець заходу;
- прийняти питання;
- відвести небажані питання, тобто залишити без відповіді, посилаючись на відхилення від небажаної теми;
- вибрати кандидата на чергове запитання.

*Брифінг* – коротка прес-конференція, присвячена одному питанню; від прес-конференції відрізняється відсутністю презентаційної частини, тобто практично відразу йдуть відповіді на питання журналістів. Крім того, брифінг носить закритий характер, на нього запрошуються тільки

відомі заздалегідь представники ЗМІ. На брифінгу озвучується інформація «не для всіх» і відбувається обговорення і навіть вироблення спільних рішень.

*Виставка* – це показ, публічна демонстрація досягнень в одній або декількох областях діяльності.

*Ярмарок* – щорічно повторюваний розпродаж товарів. Часто ярмарки проводяться в рамках тих чи інших виставкових заходів. На відміну від звичайної виставки, відвідувачі ярмарку мають можливість відразу купити вподобані їм експонати.

### **Ділова бесіда як форма ділових комунікацій**

**Ділова бесіда** – це розмова переважно між двома співрозмовниками. Це спеціально організована предметна розмова, інструмент для вирішення управлінських завдань.

На відміну від ділових переговорів, які набагато більш структуровані, і, як правило, ведуться між представниками різних організацій (або підрозділів однієї організації), ділова розмова частіше відбувається між представниками однієї організації. Вона більш неформальна і особистісно орієнтована.

#### ***Мета ділової бесіди:***

- 1) зробити певний вплив на співрозмовника, спонукати до дії, створити нові ділові відносини;
- 2) зрозуміти суть виниклої проблеми;
- 3) виробити рішення на підставі висловлювання й аналізу думок співробітників.

Бесіда проходить у формі діалогу. Тому необхідно так формулювати питання, оцінки, міркування, щоб вони прямо або опосередковано спонукали співрозмовника висловлювати своє особисте ставлення до обговорюваного предмету.

Хід бесіди контролює ведучий, тому для направлення її течії в потрібне русло доречно використовувати відкриті й естафетні питання.

***Види ділових бесід:***

*Бесіда при прийомі на роботу* (відбірна співбесіда).

Цілі бесіди – визначити:

а) чи впорається кандидат з цією роботою і чи зможе виконувати її краще за інших;

б) чи відповідають особистісні якості кандидата умовам організаційної культури, і чи зможе він успішно взаємодіяти з іншими працівниками.

Результат бесіди – рішення про придатність кандидата до даної роботи.

*Бесіда при звільненні* (вихідне інтерв'ю).

Цілі залежать від причин звільнення працівника.

а) якщо людина звільняється за власним бажанням, можна з'ясувати справжні причини звільнення з метою отримати уявлення про проблеми в організації. Якщо причиною був трудовий конфлікт, важливо постаратися пом'якшити ситуацію з метою не допустити вихід негативної інформації за межі організації. Результати – додаткова інформація про умови організації та підтримання позитивного іміджу організації на ринку праці.

б) якщо працівник звільняється з ініціативи роботодавця, можна пояснити причини такого рішення, при необхідності надати психологічну або консультаційну підтримку також з метою зберегти репутацію організації як роботодавця на ринку праці. Результат бесіди – підтримання позитивного іміджу організації.

*Проблемні і дисциплінарні бесіди.*

Проводяться при появі збоїв у роботі співробітника, за фактами порушень дисципліни. Щоб ця бесіда мала конструктивний характер (а не просто «рознос»), рекомендується дотримуватися таких правил:

– попередньо зібрати всі необхідні відомості про працівника та його роботу;

– дотримуватися такої послідовності повідомлень:

1) позитивна інформація про роботу співробітника;

2) критика;

3) вивчити, як можна виправити ситуацію, з висловлюванням впевненості в здібностях і мотивації співробітника.

- висловлювати зауваження максимально конкретно;
- критикувати виконання роботи, а не особистість.

Для прийняття рішення за результатами бесіди необхідно зрозуміти причину порушень, допущених співробітником. Рішенням може бути і накладення дисциплінарного стягнення, і надання допомоги (наприклад, призначення наставника).

Проведення бесіди припускає наявність ряду обов'язкових етапів: підготовчий етап; початок бесіди; обговорення проблеми; прийняття рішення; завершення бесіди.

*Підготовчий етап.* У період підготовки до майбутньої бесіди необхідно продумати питання її доцільності, умови і час її проведення, підготувати необхідні матеріали і документи.

Наприклад, при виборі місця проведення бесіди корисно врахувати наступні рекомендації фахівців: в своєму кабінеті ви будете почувати себе впевненіше, якщо ініціатива розмови виходить від вас. У кабінеті свого співрозмовника вам буде легше вирішувати питання, за якими ви займаєте об'єктивно більш вигідну позицію. Якщо необхідно виробити спільне рішення, програму спільних дій, має сенс призначити зустріч «на нейтральній території», де жодна зі сторін не буде мати переваг.

*Початок бесіди.* Завдання, які вирішуються на початку бесіди, пов'язані, перш за все, із встановленням контакту зі співрозмовником, створенням атмосфери взаєморозуміння, пробудженням інтересу до розмови. Саме від перших фраз кожного учасника зустрічі залежить їх подальше ставлення до предмету розмови і свого співрозмовника як особистості. Перерахуємо низку методів, використання яких ефективно на початку бесіди:

- Метод зняття напруженості: використання особистого звернення, компліментів, жарти для встановлення більш тісного контакту зі співрозмовником.

- Метод «зачіпки»: використання якої-небудь події, порівняння, особистого враження, анекдоту або незвичайного питання, дозволяють образно уявити суть проблеми, обговоренню якої повинна бути присвячена бесіда.

- Метод стимулювання гри уяви: постановка на початку бесіди питань з ряду проблем, які повинні розглядатися в ході бесіди.

Метод *«прямого підходу»*: безпосередній перехід до справи без будь-якого обговорення – коротке повідомлення про причини, з яких призначена бесіда, і швидкий перехід до конкретного питання.

Основна частина бесіди націлена на збір і оцінку інформації з обговорюваної проблеми; виявлення мотивів і цілей співрозмовника; передачу запланованої інформації. Успішному проведенню цієї фази сприяє володіння технікою постановки питань, методами активного слухання і сприйняття відомостей і фактів.

Перешкодами до створення відвертої, конструктивно-критичній атмосфері ділової бесіди можуть бути:

- нетактовне обривання на півслові;
- невиправдане рішення співрозмовника щодо можливості висловити свою думку;
- нав'язування думки ведучого бесіди;
- ігнорування або висміювання аргументів співрозмовника;
- груба реакція на висловлювання партнерами протилежних точок зору;
- підтасовка фактів;
- необгрунтовані підозри, голослівні твердження, окрики за критику;
- тиск на співрозмовника голосом, манерами.

Заключна частина бесіди служить своєрідною загальною її оцінкою. Успішно завершити бесіду – значить досягти заздалегідь визначених цілей. Завданнями цього етапу є: підведення підсумків по досягненню мети; стимулювання співрозмовника до виконання наміченої діяльності; підтримання в разі необхідності в подальшому контакту зі співрозмовником.

Важливо відокремити завершення бесіди від інших її фаз; для цього використовуються вирази типу: «Давайте підіб'ємо підсумки» або «Ми підійшли до кінця нашої бесіди».

*Ділова нарада* – форма організованої, цілеспрямованої взаємодії, пов'язана з прийняттям рішень групою зацікавлених осіб.

Наради займають значну частину робочого часу менеджера. При цьому, чим вище становище людини в організації, тим частіше їй доводиться брати участь в нарадах. Тим часом більшість людей відчуває гостру неприязнь до цього виду професійної діяльності. Вона викликана вкрай низькою ефективністю більшості зустрічей і нарад, що пояснюється незнанням найпростіших принципів підготовки та проведення нарад.

Ділова нарада – це діяльність, пов'язана з прийняттям рішень групою зацікавлених осіб. Відповідно на організацію наради впливають такі особливості групової поведінки, як розподіл статусів і ролей в групі, стосунки між членами групи, груповий тиск та ін..

Проводити наради доцільно, коли необхідно:

- довести інформацію до декількох співробітників одночасно;
- колегіально прийняти рішення;
- досягти згоди в рішенні шляхом залучення співробітників до його обговорення;
- використовувати наради для професійного росту співробітників.

Відповідно, проводити наради недоцільно, коли:

- інформація може бути поширена в письмовій формі або усно по телефону;
- рішення вже прийнято;
- немає часу на колегіальне обговорення рішення.

Умови успіху наради:

1. Керівник повинен виробити власну думку з приводу вирішення проблеми і заздалегідь продумати тактику ведення наради.

2. Запрошені повинні бути заздалегідь сповіщені про порядок наради для того, щоб заздалегідь обміркувати проблему і прийти на нараду зі своїми пропозиціями. Серед запрошених повинні бути:

- ті, хто готував інформацію (фахівці, експерти);
- ті, кого стосується проблема;
- ті, хто імовірно буде виконувати рішення.

3. Нарада має бути добре організовано, щоб не виникало суперечок і конфліктів, так як можливо, що кожен присутній буде відстоювати свою точку зору.

4. Необхідно вислухати думку всіх присутніх, причому знизу-вгору по службовій ієрархії.

5. Результатом наради має бути рішення, схвалене більшістю учасників (повинен бути знайдений компроміс).

Наради бувають різних типів: для обміну інформацією, для формулювання проблем, для вирішення проблем, для прийняття рішень.

### **Види ділових нарад**

*Ділові наради класифікуються за наступними критеріями:*

1. За приналежністю до сфери суспільного життя: ділові адміністративні, наукові або науково-технічні (семінари, симпозиуми, конференції, з'їзди), збори і засідання політичних, профспілкових та інших громадських організацій, об'єднані наради;

2. За масштабом залучення учасників: міжнародні, республіканські, галузеві, регіональні, обласні, міські, районні, внутрішні (в масштабі однієї організації або її підрозділів);

3. За місцем проведення: місцеві, виїзні;

4. За періодичністю проведення: регулярні, постійно діючі (збираються періодично, але без стійкої регулярності);

5. За кількістю учасників: у вузькому складі (до 5 осіб), в розширеному складі (до 20 осіб), представницькі (понад 20 осіб);

6. За цілями проведення: інструктивні, оперативні (диспетчерські), проблемні.

Цілі інструктивних нарад – передача необхідних відомостей і розпоряджень зверху вниз за схемою управління для якнайшвидшого їх виконання. До відома учасників наради доводяться прийняті керівником підприємства або організації рішення, розподіляються завдання з відповідним інструктажем, роз'яснюються неясні питання, визначаються терміни і способи виконання доручень.

Цілі оперативних (диспетчерських) нарад – отримання інформації про поточний стан справ. На відміну від інструктивних нарад інформація надходить від низу до верху по схемі управління. Учасники такої наради подають відомості про хід роботи на місцях. Оперативні наради

проводяться регулярно, завжди в один і той самий час, список учасників постійний, спеціального порядку денного немає, вони присвячуються невідкладним завданням поточного і наступних 2 – 3 днів.

Цілі проблемних нарад – пошук найкращих рішень певної проблеми в найкоротші терміни.

В управлінській практиці наради зазвичай веде керівник. Ця обставина часто знижує їх ефективність, оскільки керівнику доводиться грати три ролі одночасно: він є і осередком влади, і організатором процесу обговорення, і несе відповідальність за результати наради. Аналіз ролі керівника на нараді призвів до розробки методу фасилітації.

Фасилітаторство означає використання третьої, нейтральної сторони, яка неупереджено ставиться до обговорюваного питання, для здійснення такого процесу, який підвищить ймовірність вироблення взаємоприйнятної угоди.

**Фасилітатор** – фахівець з організації процесу взаємодії учасників наради.

Фасилітатор може бути корисний, зокрема:

- при проведенні зустрічей, спрямованих на вирішення спірних питань чи конфліктів;
- при проведенні зустрічей, спрямованих на встановлення відносин партнерства;
- при проведенні внутрішньоорганізаційних і багатосторонніх зустрічей, коли ситуація, в якій будь-хто з учасників має велику владу, ніж інші, і існує ризик придушення ними думки інших учасників.

**Переговори** – комунікація між сторонами для досягнення своїх цілей, при якій кожна зі сторін має рівні можливості в контролі ситуації і ухваленні рішення.

Функції переговорів:

- пошук спільного рішення проблеми;
- інформаційна функція;
- комунікативна функція;
- регулятивна функція;
- пропагандистська функція;

- вирішення власних внутрішньо- і зовнішньополітичних завдань.

В цілому ж слід зазначити, що будь-які переговори багатofункціональні і припускають одночасну реалізацію декількох функцій. Але при цьому функція пошуку спільного рішення повинна залишатися пріоритетною.

### **Види переговорів**

Існують два основні різновиди переговорів – позиційні і принципові:

- *позиційні*, стратегія яких орієнтована на спір про конкретні пункти (позиції) у вирішенні конфліктного питання. Наприклад, суперечка про конкретні пункти договору, спір про ціну в процесі купівлі-продажу. Дану стратегію частіше називають позиційним торгом;

- *принципові* (або переговори по суті) припускають максимальне врахування інтересів сторін і спільне вироблення на цій основі спільної угоди.

Описані вище два різновиди переговорів також можуть проходити як:

- м'які переговори, коли сторони готові заради досягнення угоди і збереження хороших відносин йти на нескінченні поступки один одному, що, врешті-решт, призводить до прийняття неефективного для обох сторін рішення;

- жорсткі переговори, тобто наполягання за будь-яку ціну на своїй, зазвичай крайній позиціях, здебільшого ігнорує інтереси іншої сторони.

Щодо інших класифікацій переговорів, то вони можуть відрізнятися за кількістю і рівнем учасників, по колу обговорюваних питань, щодо механізмів прийняття рішень, тривалості, регулярності проведення, ступеня офіційності і обов'язковості виконання прийнятих рішень.

*Стадії переговорів:*

- 1) Підготовка до переговорів;
- 2) Переговорний процес;
- 3) Завершення переговорів та аналіз їх результатів.

Підготовчий етап включає інформаційну та організаційну підготовку.

*Інформаційна підготовка включає:*

- аналіз проблем, діагноз ситуації;
- формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань, позицій;
- прогноз розвитку ситуації, визначення можливих варіантів рішення;
- підготовку пропозицій і їх аргументацію, складання необхідних документів.

*Організаційна підготовка включає* визначення складу делегації та її керівника. Типова помилка для деяких учасників переговорів – занадто великий кількісний склад делегації.

1) Встановлення робочих відносин з передбачуваним партнером: демонстрація зацікавленості в участі в переговорах, запит (якщо необхідно) додаткової інформації (наприклад, технічної документації).

2) Узгодження з партнером організаційних моментів майбутніх переговорів (рівень ведення переговорів (хто глава делегації: керівник підприємства, його заступник та ін.?), Місце проведення переговорів, кількісний склад делегації (скільки осіб візьме участь в переговорах?).

3) Внесення пропозицій щодо порядку денного (які питання і в якій послідовності ви маєте намір обговорювати).

Важливо також звернути увагу на тактичну підготовку, яка зорієнтована на вибір методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між учасниками команди, на налагодження робочих, ділових відносин з партнером.

## **Процес переговорів**

Розсаджування: глава делегації сідає в центрі, напроти нього – глава партнерської делегації; праворуч від голови – друга особа в делегації, зліва – перекладач (за необхідності).

Безпосередньо бесіда.

Перший етап – уточнення інтересів, позицій, цілей та ін. учасників переговорів. (Увага: як би добре не була проведена підготовка, завжди залишається низка нез'ясованих моментів).

Другий етап – обговорення позицій; головне на цьому етапі – аргументація пропонуваного рішення.

Третій етап – узгодження позицій. Доцільно спочатку узгодити загальні контури угоди (виробити загальну формулу), потім обговорити деталі. Ця тактика економить час. На заключному етапі сторони приступають до редагування тексту.

Рекомендації для проведення бесіди:

– спокійний тон, навіть в тому випадку, якщо партнер роздратований або агресивний, необхідно уважно вислуховувати співрозмовника до кінця, не перебиваючи;

– через 5 – 7 хвилин після початку подається чай, кава;

– через годину бесіди чай, кава пропонується вдруге;

– після закінчення переговорів (підписання протоколу про наміри, контракту, договору) влаштовується протокольний захід (наприклад, прийом).

### **Аналіз результатів переговорів**

Зокрема необхідно проаналізувати:

– які дії сприяли успіху (неуспіху) переговорів;

– які виникали труднощі, як ці труднощі долалися;

– що не було враховано при підготовці до переговорів, чому;

– які виникли несподіванки в ході ведення переговорів;

– якою була поведінка партнера на переговорах;

– які принципи ведення переговорів можливо і потрібно використовувати на інших переговорах.

Доцільно по закінченні переговорів підготувати звіт про їх проведення, в якому дати аналіз підсумків та ходу переговорів.

У разі можливого зриву виконання домовленостей, необхідно заздалегідь поставити партнеру до відома, запропонувавши варіанти компенсації (якщо вони не обумовлені в договорі).

*Тактики ведення переговорів*

Тактика переговорів – набір конкретних дій (в тому числі мовних), які відбуваються в певному порядку і в певні терміни для досягнення проміжних цілей переговорів. Наприклад, можливе використання наступних тактичних прийомів:

Поступове підвищення складності вирішуваних питань, коли спочатку партнерам пропонують вирішити менш важливі, менш проблемні питання, на які досить легко отримати позитивну відповідь. Це створює сприятливий психологічний клімат, показує, що проблема вирішувана. Далі має бути пошук «спільної зони рішень» і «загальної формули рішень». Щоб домогтися від партнера угоди з менш важливих питань, можна «розкласти» проблему на складові і домагатися угоди по кожному елементу. Позитивне вирішення низки легких питань допомагає переконати партнера в тому, що можна вирішити й більш складні проблеми.

Пакування пропозицій, коли малопривабливі пропозиції ув'язуються і пропонуються партнеру, зацікавленому в швидкій реалізації останніх. Така тактика прискорює домовленість і дає пріоритет ініціатору пакету пропозицій.

Тактика поступових поступок; ця тактика не обов'язково послаблює позицію партнера. Згода піти на поступку швидше розглядається як бажання уникнути труднощів для обох сторін.

*Методи ведення переговорів:*

*Варіаційний метод* може бути реалізований на підготовчому етапі переговорів. Він полягає в розподілі передбачуваного результату на:

- ідеальне рішення проблеми;
- оптимальне рішення і те, якими аспектами у вирішенні проблеми можна знехтувати;
- вимушене рішення і його терміни;
- пропозиція партнера, яку обов'язково слід відхилити.

Усі ці варіанти продумуються заздалегідь, як і варіанти стратегії при кожному з них.

*Метод інтеграції* доцільно використовувати в тому випадку, якщо партнер не відступає від своїх вузьких інтересів, веде позиційний торг.

При використанні цього методу головне – переконати партнера в необхідності врахування громадських взаємозв'язків, тому що вони обіцяють взаємну вигоду.

*Метод інтеграції*, як і метод врівноваження, вимагають від тих, хто спілкується, високого рівня лінгвістичної компетентності, вільного використання тактик і прийомів переконливої мови при дотриманні етичних норм.

*Метод зрівноважування* зосереджує увагу учасників переговорів на пильному аналізі системи контраргументів партнера. До цього методу звертаються в двох випадках. На підготовчому етапі, коли змодельовати хід переговорів неможливо без аналізу позицій партнерів, і в ході переговорів, коли партнер «тягне час», не хоче ризикувати або недостатньо компетентний.

Фаза переговорів, що вимагає звернення до методу врівноваження, може бути переломною, вирішальною. Принцип його застосування – чітка емоційна та інформаційна реакція на контраргументи партнера з використанням цифр, фактів, результатів розрахунків та ін..

*Компромісний метод* являє собою готовість партнерів враховувати інтереси один одного та йти на поступки. Це передбачає відмову від вихідних вимог і формулювання нових. Складність компромісного методу, з одного боку, полягає в тому, що запропоноване компромісне рішення може перевищувати повноваження і компетенцію учасника і викликати так звану умовну угоду. З іншого боку, складність методу обумовлена психологічно: просування до вирішення питання на основі поступок вимагає від представників фірм з незбіжними інтересами колосального терпіння в подоланні інерції завзятості.

*Типові помилки учасників переговорів.*

*Ірраціональна ескалація.* Ескалація характерна для аукціонів, страйків, маркетингових кампаній, цінових воєн і конкурентних придбань. В процесі переговорів сторона / сторони ведуть торг, прагнучи домогтися успіху, але ірраціонально не беруть до уваги можливу реакцію іншої сторони / сторін.

*Постановка на якір.* Вихідна позиція сторін при початку переговорів виступає як якір, який буде гальмувати переговори при зміні обставин і

заважати досягненню угоди, використовує переважно легкодоступну інформацію. Учасники переговорів схильні спиратися на більш доступні дані, ніж на дійсно потрібні для прийняття рішення. Потрібен ретельний пошук відповідної інформації та аналіз даних.

*Надмірна впевненість.* Надмірна впевненість в успіху вигідної для вас позиції. Переоцінка ймовірності домінування, самовпевненість, недооцінка ролі іншої сторони ведуть до втрати гнучкості, що перешкоджає досягненню бажаної угоди.

## **Телефонні комунікації**

*Телефонна розмова* – контактна за часом, але віддалена в просторі й опосередкована спеціальними технічними засобами спілкування співрозмовників.

Специфіка телефонних комунікацій полягає в тому, що значна частина невербальних сигналів не доходить до слухача, він не бачить виразу обличчя, жестів. З цієї причини ускладнене управління телефонними комунікаціями, внаслідок чого вони можуть невинувато затягуватися. Відсутність візуального контакту збільшує навантаження на усно-мовні засоби комунікацій.

Статистики стверджують, що бізнесмени, чия діяльність пов'язана з необхідністю встановлення ділових контактів, витрачають на розмови по телефону від 25 до 75% робочого часу.

Переваги телефонних комунікацій:

- швидкість передачі інформації (виграш у часі);
- негайне встановлення зв'язку з абонентом, що знаходяться на будь-якій відстані;
- безпосередній обмін інформацією у формі діалогу і можливість досягти домовленості, не чекаючи зустрічі;
- конфіденційність контакту;
- скорочення документообігу;
- економія коштів на організацію контактів інших видів.

Для освоєння правила ефективного ведення телефонних переговорів, необхідно виділити відмітні характеристики цього виду комунікацій:

– комунікативна установка – орієнтація на розташування співрозмовника до подальших ділових контактів; отримання, передачу достовірної інформації;

– ролі учасників комунікацій – відправник і одержувач, однак додаткова перевага отримує ініціатор розмови, так як він заздалегідь продумує свою поведінку, вибираючи зручний йому момент і манеру ведення розмови;

– невербальними засобами телефонних комунікацій можуть бути: паузи (їх тривалість), інтонація (виражає ентузіазм, згоду, настороженість та ін.), шумовий фон, а крім того, швидкість зняття трубки (після гудка), паралельне підключення до іншого співрозмовника та ін..

### **Комунікативні бар'єри**

Адекватність сприйняття інформації багато в чому залежить від наявності або відсутності в процесі спілкування комунікативних бар'єрів. У разі виникнення бар'єру інформація спотворюється або втрачає початковий сенс, а в ряді випадків взагалі не надходить до реципієнта. Можна виділити наступні бар'єри, що ускладнюють обмін інформацією між людьми в ході ділового спілкування: сенсорні, інформаційні, психологічні, соціальні та організаційні.

До *сенсорних бар'єрів* відносяться:

- фізичні перешкоди (шум, велика відстань, фізичні перешкоди та ін.),
- відволікаючі моменти (телефонні дзвінки, відвідувачі, погане самопочуття та ін.),
- дефекти органів почуттів (погані слух, зір або нечітка мова).

До *інформаційних бар'єрів* відносяться:

- недолік інформації (може бути механічний обрив інформації і звідси її спотворення);
- відволікаючі моменти (телефонні дзвінки, відвідувачі, погане самопочуття та ін.),

До *психологічних бар'єрів* відносяться:

- недолік інформації (може бути механічний обрив інформації і звідси її спотворення);

- індивідуально-психологічні особливості сприйняття (наприклад: неприязнь);
- соціально-психологічна корекція інформації (наприклад, при передачі негативної інформації, людина її пом'якшує);
- організаційно-психологічний розлад каналів передачі інформації (наприклад, ефект глухого телефону)
- вербально-психологічна форма спілкування (наприклад, при безпосередніх контактах можуть використовуватися обман або маніпуляції).

*Емоційні бар'єри* означають, що люди, отримавши будь-яку інформацію, більш зайняті своїми почуттями, припущеннями, ніж реальними фактами. Слова мають сильний емоційний заряд, причому не тільки власне слова (символи), скільки асоціації, які вони породжують в людині. Слова мають первинне (буквальне) значення і вторинне (емоційне).

*Мовний бар'єр* виникає, коли учасники спілкування говорять на різних мовах і діалектах, мають суттєві дефекти мови та дикції, спотворений граматичний лад мови. Так, можливі:

- бар'єр фонетичного нерозуміння, що породжується невиразною швидкою мовою, промовою-скоромовкою і промовою з великою кількістю слів і звуків-паразитів;
- семантичний бар'єр нерозуміння, пов'язаний, в першу чергу, з відмінностями в системах значень (тезаурусах) учасників спілкування;
- стилістичний бар'єр, що виникає при невідповідності стилю мови комунікатора й ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану реципієнта та ін.;
- логічний бар'єр, він виникає в тих випадках, коли логіка міркування, пропонована комунікатором, або занадто складна для сприйняття реципієнта, або здається йому невірною, суперечить властивій йому манері доказу.

До *соціальних бар'єрів* можна віднести різний статус учасників комунікацій: комунікація з безпосередніми керівниками є більш стриманою і обережною; взаємодія з підлеглими часто визначається прагненням не підірвати свій авторитет.

*Організаційні бар'єри* пов'язані з політикою організації, організаційними регламентами, стилем управління, тобто факторами, мало залежними від окремих працівників.

## **Ділова переписка**

*Ділове листування* – основна форма письмових мовних комунікацій.

*Листи* – одне з найпоширеніших засобів спілкування у сфері ділових комунікацій. Вони складають до 80% загального обсягу документів будь-якої організації. Лист є свого роду «візитною карткою» організації. Грамотно складений і оформлений діловий лист говорить про високий рівень культури ділового спілкування, що, безсумнівно, характеризує організацію з кращого боку.

Особливість ділового листування полягає в тому, що в ній вживається стилістично нейтральна лексика, широко використовуються стандартні вирази і фрази, тому що точність і лаконічність – основні вимоги до змісту ділових листів.

*Стадії підготовки ділових листів:*

### 1. Визначення мети складання листа.

На цьому етапі необхідно продумати, що треба довести до адресата або на яку реакцію розраховує відправник. Можна переслати інформацію, щоб її прийняли до відома, а можна спонукати адресата до вчинення будь-яких дій, прийняття рішень та ін.. Цільова установка визначає стиль, характер викладу тексту, його структуру.

2. Вивчення державних правових актів та відомчих нормативних та нормативно-методичних документів, які регулюють відповідні питання.

Під законодавчою і нормативно-методичною базою ділового листування розуміється комплекс правових положень, вимог і методів, які в сукупності встановлюють норми створення і обробки документів. Цей комплекс включає в себе:

- закони;
- нормативно-правові акти;
- державні стандарти;

– міжгалузеві нормативно-методичні документи, що регламентують роботу з документами.

Вивчення цього комплексу є важливим етапом, тому що текст ділового листа відрізняється не тільки інформаційною складовою – часто він є юридичним доказом при вирішенні різних питань. Крім того, знання правових основ дозволяє грамотно скласти текст листа, детально проаналізувати ситуацію, аргументовано обґрунтувати свою думку.

3. Збір інформації по суті питання, в тому числі вивчення раніше виданих документів, які зачіпають дану проблему. Цей етап дозволяє уникнути дублювання, суперечностей та акцентувати увагу на дійсно невіршених питаннях.

#### 4. Складання проекту листа.

Службовий лист, як правило, присвячений одному питанню. Його зміст може стосуватися і кількох питань, але тоді вони повинні бути взаємопов'язані. Якщо ж питання різнорідні, доцільно складати кілька листів.

Текст листа не повинен перевищувати однієї – двох сторінок. Довший лист буде важким для сприйняття. Якщо матеріалу більше, і він не вкладається у вказану кількість сторінок, решту даних варто подати у вигляді додатку до листа.

Основні питання необхідно чітко сформулювати і розташувати їх в послідовності, найбільш оптимальній для сприйняття. Найбільш важливі і складні питання рекомендується розташовувати на початку листа.

Вкрай важливо визначити характер письма і ставлення до адресата. Характер листа визначається його метою, це може бути лист-прохання, лист-повідомлення, лист-відповідь та ін..

Ставлення до адресата визначає стилістику його викладу, характер етичного наповнення. Якщо адресат – це більш високопоставлений, сильніший і незалежний представник структур управління, то це повинно бути відображено в листі. Якщо адресат менш впливовий, ніж фірма-відправник, то це також неминуче повинно знайти відображення в листі. При цьому той, хто готує лист, повинен вирішити, яке враження необхідно залишити про свою організацію у адресата.

Можливо, необхідно переконати його в зростаючій силі своєї фірми, її надійності та ін., можливо, необхідне нарікання на брак коштів і можливостей з розвитку фірми та ін..

З урахуванням викладеного складається план листа. Зазвичай це етичний вступ, знайомство з фірмою, основні питання та прохання, побажання і висновок. Аргументація в листі повинна бути не стільки вичерпною, скільки достатньою. Ділові листи пишуться в нейтральному тоні викладу, в них не допускаються емоційно-експресивне забарвлення і нелітературні звороти, навіть якщо між сторонами існує серйозна конфліктна ситуація. Одна з особливостей ділового мовлення – широке вживання мовних формул.

*Мовні формули* – стійкі (шаблонні, стандартні) мовні звороти, що використовуються в незмінному вигляді. Крім вираження типового змісту мовні формули нерідко є юридично значущими компонентами тексту, без якого документ не володіє достатньою юридичною силою, або є елементами, що визначають його видову приналежність. Наприклад, в листі-претензії: «... в іншому випадку Вам будуть пред'явлені штрафні санкції»; «... в іншому випадку справа буде передана до арбітражного суду».

*Текст* – основний елемент кожного документа, а значить, і ділового листа. Від того, яким буде зміст листа, як викладається інформація, залежить досягнення мети його автором. Текст листа повинен бути таким, щоб він служив засобом комунікації, міг спонукати до дії, допомагати приймати потрібні рішення.

Загальні вимоги до тексту ділового листа:

- достовірність і об'єктивність інформації;
- повнота інформації і кратність викладу;
- актуальність інформації;
- аргументованість відомостей і доказів;
- точність, раціональність побудови тексту;
- логічність викладу;
- простота стилю.

*Склад реквізитів ділового листа.*

*Реквізит* – обов’язковий елемент, властивий певному виду документа. До реквізитів ділового листа відносяться.

Реквізит 01 – державний герб;

Реквізит 02 – герб;

Реквізит 03 – емблема організації або товарний знак;

Реквізит 04 – найменування організації;

Реквізит 05 – довідкові дані про організацію;

Реквізит 06 – дата документа;

Реквізит 07 – реєстраційний індекс (номер) документа;

Реквізит 08 – посилання на реєстраційний номер і дату документа;

Реквізит 09 – адресат;

Реквізит 10 – заголовок до тексту;

Реквізит 11 – текст документа;

Реквізит 12 – відмітка про контроль;

Реквізит 13 – підпис;

Реквізит 14 – друк;

Реквізит 15 – позначка про виконавця;

Реквізит 16 – відмітка про виконання документа і направлення його до справи.

*Види ділових листів.*

Листи систематизуються за такими групами:

1. Інформаційні листи (листи-повідомлення, рекламні листи, листи-повідомлення, листи-повідомлення, супровідні листи);

2. Прохання, запити, пропозиції.

3. Згода, відмова, роз’яснення.

4. Комерційні листи (укладання договорів, запити, пропозиції, пошук компромісу, виконання договорів, замовлення, підтвердження, підтвердження замовлення, отримання і експертиза зразків, оплата рахунків);

5. Гарантійні листи.

6. Листи-претензії, листи-рекламації.

7. Листи з питань участі у виставках, ярмарках.

8. Запрошення, візити.

9. Листи, що містять вирази уваги, участі (привітання, вітання, співчуття, повідомлення, про що відбулися зміни).

### **Зміст ділового листа**

Зміст ділового листа – це зв'язний текст, який складається з наступних частин: вступ, основна частина (основний зміст) і висновок.

Вступ ділового листа вводить адресата в тему листа. Він може передувати зверненню до адресата.

Слід зазначити, що в нормативних документах, що регламентують вимоги до листування, не вказується необхідність оформлення звернення. Однак у сучасному діловому листуванні звернення стало невід'ємним елементом будь-якого листа. Звернення безпосередньо до адресата – не тільки питання етикету, воно привертає увагу, допомагає встановити контакт. Починаючи лист зі звертання, необхідно враховувати службове становище кореспондента, сферу його діяльності.

Форми звернення до адресата:

Найбільш поширена форма – звернення на прізвище.

*Шановний пане Петренко!*

*Шановна пані Марія!*

Кома після звернення додає листу буденний характер. Знак оклику, навпаки, підкреслює особливе значення, що надається зверненням його упорядником.

Якщо невідоме ім'я конкретного одержувача листа, вживають звернення:

*Шановні панове!*

У менш офіційних листах можливе використання звернення на ім'я та по батькові адресата:

*Шановний Миколо Сергійовичу!*

*Шановна Ніно Георгіївно!*

Таке звернення, як правило, використовується в листах-запрошеннях, листах-повідомленнях або листах, що містять подяку автора за проявлену увагу, надані послуги тощо.

У листах, адресованих вищим посадовим особам органів державної влади та управління, вказується посада, а не прізвище:

*Шановний пане Міністре!*

Така ж форма може застосовуватися і при зверненні до керівників (президентів, директорів, голов та ін.) організацій, товариств:

*Шановний пане голово!*

*Шановний пане директор!*

При зверненні до осіб одного професійного кола можливе використання такої форми:

*Шановні колеги!*

Це ж звернення може носити більш емоційний характер при вживанні виразу *Дорогі колеги!* Нейтральний тон листа зберігається, якщо воно починається таким зверненням: *Колего, ...*

У вступі, як правило, формулюється причина складання документа, вказуються підстави підготовки листа. Іншими словами, вступ містить посилання або на документ, який є підставою або юридичною підставою для листа, або на факти і події.

Дієвість листів багато в чому визначається саме вступом, воно або пробуджує інтерес кореспондента, чи не порушує його. Дуже важливо цю особливість психології людини враховувати при укладанні листів, які направляються вперше, тобто без попередньої історії ділових відносин.

Зверніть увагу на те, що при згадці в тексті листа іншого документа слід наводити дані про організацію-автора, дату укладання, реєстраційний номер, заголовок до тексту. Це відразу дає зрозуміти, про який конкретно документ йдеться.

Основна частина ділового листа містить докази, описані події, їх аналіз та ін.. Інакше кажучи, в основній частині обґрунтовують питання, викладене в листі. Аргументи, які містяться в цій частині листа, дозволяють зв'язати події, зробити висновки, сформулювати пропозицію, прохання, згоду або відмову в залежності від призначення листа, наприклад:

*При проведенні перевірки розрахунків по платежах у бюджеті з ДПП № 26 виявилось, що станом на 17 липня 2019 року Вами не сплачено податок. Заборгованість становить ...*

або:

*Ми вивчили можливості нашої майбутньої спільної діяльності в регіоні і хотіли б відзначити, що річний оборот товарів може скласти лише...*

Висновок ділового листа включає висновки, прохання, пропозиції, рекомендації тощо. Часто саме за висновком можна визначити різновид письма. Наприклад, в укладанні листа-прохання буде міститися ключове слово «*просимо*», листи-пропозиції – «*пропонуємо*» або більш розгорнуте вираження «*будемо раді, якщо Ви пристанете на нашу пропозицію ...*» та ін..

Заключна частина листа містить формулу ввічливості. Вона розташовується на 2 – 3 інтервали нижче тексту перед підписом.

Найбільш поширена формула ввічливості: «*З повагою*». Наприклад:

*З повагою,*

*Генеральний директор / підпис / А.Г.Петренко*

Слід зазначити, що останнім часом багато фірм використовують елементи стилю, характерні для листування із зарубіжними партнерами. Такий стиль цілком виправданий, тому що передбачає, зокрема, більшу різноманітність формул ввічливості. Можуть бути використані, наприклад, такі їх форми:

*Сподіваємося на продовження нашої співпраці;*

*Ми зацікавлені у Вашому позитивній відповіді;*

*Будемо вдячні за швидку відповідь;*

*Щиро вдячні за Ваше сприяння;*

*Заздалегідь дякую за швидку відповідь та ін..*

Текст листа може містити не три, а дві частини або ж складатися з однієї. наприклад:

*Ми провели аналіз умов нашої посередницької діяльності з реалізації Ваших товарів в регіоні. Ваші пропозиції нас зацікавили, однак ми хотіли б отримати додаткові дані.*

*Просимо уточнити терміни поставки товарів і форму розрахунку з потенційними покупцями.*

В окремих випадках лист може складатися з однієї завершальної частини. В цьому випадку не даються пояснення, обґрунтування, а відразу викладається прохання, пропозиція, нагадування або відмова, наприклад:

*Нагадуємо, що для того, щоб включити Вашу фірму в число учасників виставки необхідно до 15.10.2019 надіслати до оргкомітету наступні документи ...*

Потрібно сказати, що немає чітких і однозначних вимог до порядку розташування складових частин ділового листа. У деяких випадках листи починаються з заключної частини, тобто з сутності питання, а потім пояснюють або обґрунтовують свої пропозиції, рішення та ін.. Вважається, що такий прийом навіть полегшує сприйняття тексту листа, наприклад:

*Просимо Вас прискорити відправку обладнання відповідно до договору від 08.05.2019 № 17/9.*

*Якщо умови договору не будуть виконані, ми будемо змушені пред'явити штрафні санкції в розмірі ...*

Текст листів поділяється на абзаци, які є його найпростішими компонентами. Абзацом повинна виділятися кожна окрема думка (аргумент) або тема тексту. Вона служить показником переходу від однієї думки або теми до іншої і значно полегшує сприйняття інформації.

Середня довжина абзацу – 4-6 пропозицій. Однак у тексті ділових листів часто зустрічаються абзаци, що складаються з одного речення. Незалежно від довжини абзацу слід пам'ятати, що він є внутрішньо замкнутою смисловою одиницею. Кожне наступне речення абзацу має бути пов'язане з попереднім. У середині абзацу не може бути фрази, що не впливає логічно з попереднього контексту. Порушення цієї вимоги ускладнює процес письмової комунікації.

Кожен абзац виділяється в документі абзацним відступом. Абзаци зв'язкового тексту не нумерують.

Зміст ділового листа може бути представлено не тільки зв'язковим текстом. Іноді авторам доводиться аргументувати свої пропозиції, прохання та ін. за допомогою систематизованих даних. Вони можуть мати як словесне, так і числове вираження. Такі дані рекомендується представляти у вигляді таблиці.

Таблиця – перелік відомостей (числових даних), наведених в певну систему і розташованих по графам.

Форма таблиці використовується при викладі цифрової або словесної інформації про кілька об'єктів за низкою ознак. Таблична форма дозволяє представити інформацію в більш компактному вигляді, її застосовують для кращої наочності і зручності використання даними.

### **Електронні листи**

Правила ділової електронної переписки (сетикет) встановлюють обмеження на розмір листа. Електронне повідомлення повинно бути наполовину коротше написаного на папері. Важлива інформація, що має великий обсяг, відправляється у вигляді вкладення до листа. Наявність в електронному листі вашої електронного підпису – правило хорошого тону в діловому листуванні. На всі електронні листи обов'язково потрібно відповідати. Якщо ж лист містить вкладення, необхідно у відповіді підтвердити те, що вкладення вами отримано і доступно для перегляду.

Електронний етикет заснований на правилах телефонного етикету, тобто, хто починає, той і закінчує листування. Явною відмовою від спілкування є ваше «мовчання» протягом 7 днів.

Важливою особливістю ділового листування є те, що на будь-які листи – паперові та електронні – слід оперативно відповідати. Якщо це не дотримується, то ваша ділова репутація може значно постраждати.

### **Соціальні мережі та їх роль в бізнес комунікації**

Базовим елементом проведення комунікаційних кампаній у всесвітній павутині вважається веб-сайт (веб-сервер). Він має свою електронну адресу, програмно-апаратні засоби, своє графічне і текстове оформлення сторінок (контент). Останні розробляються веб-дизайнером і веб-майстром відповідно до креативних ідей PR- фахівців з метою представлення організації, проекту або персони, а також поширення інформації про їхню діяльність, партнерів, товари і послуги.

Типові інформаційні блоки стандартного веб-сайту організації: історія фірми; звернення до відвідувачів сайту від першої особи; профіль діяльності, послуги або продукція; новини з життя організації; офіційні прес-релізи, публікації ЗМІ про організацію; анонси заходів, що проводяться; актуальні питання та відповіді на них; форуми для відвідувачів; питання представникам (керівникам) компанії; чати (сторінки спілкування користувачів мережі Інтернет); структура та керівництво компанії; відеоконференції; контактна інформація.

В якості додаткових можуть виступати такі інформаційні блоки, як: структура та керівництво організації; річні звіти і фінансові показники; рейтинги; опитування та ін.

Тому те, яка інформація і як буде представлена на сайті, а також технічне оформлення сайту, знаходиться в залежності від того, хто є цільовою аудиторією і що сайт повинен до неї донести, які можливості її надати. Бажано, щоб адреса сайту (мається на увазі доменне ім'я) була короткою, такою, що запам'ятовується і відображає діяльність або назву компанії, тоді він стане цінним ресурсом, наприклад, при проведенні рекламної кампанії.

З метою збільшення відвідуваності веб-сайту адреса веб-сторінки включається в усі інформаційно-реklamні та маркетингові матеріали організації, включаючи візитні картки співробітників.

Однак загальне поняття «веб-сайт» включає кілька конкретизованих моделей, типологізованих за принципом нарощування контенту і технічних можливостей.

## **Корпоративний веб-сайт**

Перший і найбільш простий варіант інтернет представництва – корпоративний сайт. Це обов'язково корпорації або компанії, це може бути сайт державної, громадської та будь-якої іншої організації. Цільова аудиторія корпоративного сайту порівняно нечисленна і визначається як група споживачів, принципово готова до контактів з організацією. При цьому в рамках заданого ланцюжка характеристик «обізнаність – поведінка» ця група включає два сегменти: цілеспрямовані відвідувачі

(обізнані про товар, послуги, організації) і випадкові відвідувачі (раніше не обізнані про організацію, але готові до співпраці з нею).

Цілі такого проекту визначаються наступним чином:

- вплив на установки цільової аудиторії для формування переконаності в необхідності співпраці;
- підвищення загальної поінформованості про структуру.

Центральною інформаційною складовою в рамках подібної моделі інтернет-присутності є докладні відомості про організацію, її товари і послуги. Сюди ж відноситься детальний опис пропозиції, асортиментного ряду, умов співпраці (придбання, обслуговування). Потрібні відомості про систему управління. Потрібна періодично оновлювана стрічка новин.

Створення і розвиток корпоративного сайту не вимагає істотних матеріальних та організованих витрат і може реалізовуватися мінімальною кількістю людей. На етапі створення ним займається PR-фахівець, який формує технічне завдання і контролює його виконання на всіх етапах роботи сайту; дизайнер, програміст, далі – системний адміністратор, редактор. Ефект від такої «простої» присутності кампанії в Інтернеті буде не дуже високим: як правило, від декількох десятків до декількох сотень відвідувань на день.

Наявність у організації корпоративного веб-сайту сьогодні вважається не просто справою престижу, але необхідністю. «Якщо Ви не представлені в Інтернеті – Ви просто не існуєте» – цією фразою можна описати значення веб-сайту для організації, навіть якщо її діяльність не пов'язана з інформаційними технологіями та продажем товарів в Інтернеті. У Мережі при згадці організації в статтях чи новинах посилання робляться на корпоративний сайт.

На сьогоднішній день вже не постає питання: чи потрібен сайт або не потрібен, але дуже актуальна тема, як зробити сайт максимально ефективним з точки зору успішної комунікації та підтримки сприятливого іміджу. Тому створення і підтримка (регулярне оновлення інформації) сайту є одним з важливих компонентів PR-діяльності в мережі Інтернет. Також дуже важливо налагодити підтримку зворотного зв'язку (англ. Feedback – збір думок, відгуків від відвідувачів сайту): по-перше, можливість для клієнта оперативно зв'язатися по електронній пошті або в

іншому месенджері, і, по-друге, негайну реакцію компанії на його запит, наприклад, якщо користувач послав питання по електронній пошті, то він неодмінно повинен протягом декількох годин отримати відповідь.

### **Міжнародні комунікації і тенденції їх розвитку**

Комунікації, являючи собою складову частину комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), є сполучною ланкою між елементами внутрішньовиробничої господарської системи, а також, поза нею – між даною системою та елементами зовнішнього середовища. Коли мова заходить про міжнародний маркетинг, мають місце міжнародні комунікації.

Маркетингові комунікації базуються на фундаментальних принципах маркетингу. Це означає, що міжнародний маркетинг являє собою систему заходів і сукупність технологічних прийомів, що дозволяють підприємству завойовувати і зберігати вигідну клієнтуру за допомогою постійного спостереження за ринком з метою здійснення впливу на його розвиток або пристосування до нього.

Розглянемо сутності та завдань безпосередньо міжнародних комунікацій. До них насамперед належить реклама в широкому сенсі слова (включаючи зв'язок з громадськістю – "PR" і спонсорство), а також технічна та комерційна документація, встановлення зв'язків і контактів за допомогою участі в ярмарках, міжнародних салонах, ділових зустрічах і переговорах.

Один з основних напрямків розвитку реклами в міжнародних комунікаціях полягає в спробі і бажанні великих міжнародних компаній, а також національних компаній з великими амбіціями стандартизувати свою рекламу, тобто зробити її однорідною.

Разом з тим, реальність свідчить дещо про інше. Це пов'язано перш за все з тим, що різні сегменти мають різні очікування, які вони по-різному виявляють, а також, різну мотивацію. Крім того, різні сегменти сприймають все згідно зі своєю культурою, соціально-економічним статусом та ін..

Рекламні кампанії повинні бути адаптовані до національних особливостей. Незалежно від ступеня стандартизації міжнародної реклами, існують певні межі її подання в первозданному вигляді, які вимагають необхідності адаптації даної реклами до конкретних умов конкретної країни.

До факторів, які роблять необхідною адаптацію реклами, в першу чергу, слід віднести:

а) правові обмеження;

б) економічне середовище (в різних країнах «вага» експорту, його популярність та його імідж далеко не однакові, «зроблено в ...» не означає скрізь одне й те саме, мають місце відмінності в покупній спроможності, конкуренції та ін.);

в) психонаціональне, культурне середовище (це означає, що перенесення рекламної кампанії з однієї країни в іншу – з іншою культурою – передбачає необхідність здійснення позиціонування товару в рекламі з урахуванням специфіки, що відображає особливості процесів очікування, споживання, образні та символічні уявлення про товар та ін.);

г) реакцію національних рекламних агентств (в процесі просування реклами представниками компаній однієї країни в іншу, необхідно брати до уваги можливу реакцію відповідних місцевих національних агентств, тому що в разі доведення їх до рівня простих виконавців, як правило, негативно ними сприймається, особливо в розвинених країнах.).

Поряд з рекламою існують інші форми комунікацій, адресовані до маси людей і такі, що не передбачають діалогу, особливо, якщо товари і послуги орієнтовані на професійний ринок. До них відносяться такі засоби прямого контакту як спеціалізовані виставки та салони, презентації та покази обладнання.

Певне місце в міжнародних комунікаціях займають такі її засоби, як технічна і комерційна документація, спеціальна науково-професійна література, виступи науковців з відповідних проблем на конференціях та інших подібного роду заходах.

Підприємства виходять у зовнішній світ за допомогою розподілу виданої ними документації, яка повинна свідчити про якість товарів і послуг, носієм якої вони прагнуть бути, дана документація повинна

складатися не тільки міжнародною мовою, але й мовою тієї країни, на яку вона розрахована.

Таку саму роль, що й документація, грають літературні джерела технічного і комерційного характеру, що публікуються в часописах або інших виданнях, які розраховані на міжнародну аудиторію.

### **Роль організаційної культури в міжнародних бізнес-комунікаціях**

Організаційна культура являє собою сукупність цінностей, формальних і неформальних норм і правил поведінки, властивих тій чи іншій економічній системі, які сприяють зростанню ефективності її функціонування.

З позиції маркетингу, організаційна культура є однією з найважливіших складових маркетинг-міксу і виконує роль важливої сполучної ланки як між бізнес-суб'єктами ринкової мережі, так і між окремими структурними складовими й індивідуумами всередині цих суб'єктів (економічних утворень: організацій, підприємств, фірми тощо).

В основі культури комунікацій, як відомо, лежить культура ділового спілкування. Результати вітчизняних і зарубіжних дослідників в цій області дозволяють виділити певні проблеми ділового спілкування:

- відсутність будь-якої моделі ділового спілкування при здійсненні підприємницької діяльності;
- невизначеність, неоднозначність і розпливчастість цілей ділового спілкування;
- низький рівень менталітету учасників бізнесу, нерозуміння своїх обов'язків, свого призначення;
- залежність ефективності організації від рівня розвитку спілкування кожної групи, підрозділу, організації.

Таким чином, вирішення зазначених ситуацій, що знижують ефективність підприємницької діяльності може бути основою для визначення головних напрямків розвитку культури організації бізнесу як на підприємстві, так і в процесі формування та реалізації ринкових міжнародних комунікацій.

Комунікативний засіб, тобто використовуваний засіб комунікації в багатьох випадках є ні що інше, як інформація.

Розглядаючи комунікативний засіб з позиції культури необхідно попередньо виділити наступні поняття:

**1. Поняття результату і процесу.** Культура є одночасно і результатом, і процесом, тому що вона формує людську цілісність і водночас є результатом пов'язаних з цим взаємодій.

**2. Поняття етноцентризму.** Етноцентризм є специфічною формою суб'єктивного сприйняття, тобто тенденцією вважати свою культуру вирішальною для всіх та оцінювати поведінку інших виключно в цьому аспекті.

**3. Поняття вродженої точки зору.** Справа в тому, що носії культури в організації, маючи свою точку зору на неї, виступають як хворий пацієнт, не завжди обґрунтовано діагностуючи її і приймаючи щодо неї відповідні рішення. Щоб уникнути помилок, необхідно в процесі формування або реалізації культури здійснювати зовнішнє візуальне дослідження.

У процесі формування і реалізації бізнес-комунікацій фактор організаційної культури має неоціненно важливе значення. І тут останнім часом провідне місце стали займати так звані рольові моделі, що характеризують ідеальних героїв на підприємствах, які своєю поведінкою персоніфікують і символізують діючу систему цінностей. Рольові моделі являють собою конкретних людей, «яких можна помацати», їх знають, про них розповідають історії. Завдяки їх успіху взагалі стає трохи «відчутнішим», можливим успіх і для інших працівників фірми.

Рольові моделі в ідеальному випадку знаходяться на чолі підприємства. При цьому, не суттєве завдання розвитку виробничого кадрового складу, воно повинне переважно складатися в тому, щоб розвинути чуття і навик, наприклад, відповідні центри сприйняття для потенційної оцінки, своєчасно визначати і розвивати приховані рольові моделі.

І, нарешті, найголовніше, необхідно відзначити те, що рольові моделі повинні відповідати одному основному критерію: вони повинні бути видимі.

**4. Економічні бар'єри організаційної культури в міжнародних бізнес-комунікаціях.** Сучасна глобалізація ринків вимагає глибокого аналізу факторів успіху багатонаціональних підприємств в умовах загострення міжнародної конкуренції. Для ефективного управління цими підприємствами, поряд з вибором правильної стратегії й адекватної організаційної структури, вирішальне значення мають кадрові ресурси, що формують організаційну культуру.

Успіх (або невдача) компаній, провідних операцій на світовому ринку, не в останню чергу залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати непорозуміння у відносинах між співробітниками (керівниками і підлеглими) різних національностей з різними культурними традиціями. Іншими словами, культура впливає на комунікацію, взаємини різних культурних середовищ і співпрацю в процесі прийняття рішень та подолання проблем. Тому культурні відмінності в мотивації праці можуть бути небезпечними для виникнення конфліктних ситуацій.

Можливі наступні комунікаційні порушення, обумовлені фактором культури.

1) Перешкоди в результаті заперечення культурних розбіжностей. Незважаючи на виявлені відмінності в трудових і управлінських нормах поведінки, багато людей під час міжнародних контактів спираються на аналогії і не пов'язують з культурною неподібністю в мисленні, поведінці та комунікації.

2) Спотворення в сприйнятті реальності. Цей фактор можна вивчити і зробити керованим, якщо враховувати не тільки можливість різної інтерпретації реальності носіями однієї культури, а й існування у кожної нації загальної культурно-специфічної «призми сприйняття».

3) Шаблонне мислення. Люди схильні до того, щоб оцінювати інших за поверхневими враженнями, спрощеними ознаками, приписувати представникам певних країн і відповідно культур відомі якості.

4) Етноцентрична зарозумілість. Відомо, що всі нації вважають власні ціннісні уявлення вищими за інших.

Міжнародні комунікації через низку причин мають особливості, знання яких дозволяє підвищити їхню ефективність й уникнути багатьох прикрих помилок. Розглянемо деякі з них.

По-перше, міжнародні комунікації проходять в умовах невідкладного комунікативного ланцюжка. Всі рішення міжнародних організацій носять рекомендаційний характер.

По-друге, ми маємо справу з комунікацією між принципово різними структурами. І питання не тільки у розбіжності кодів. Ми помічаємо несхожість «національних картин світу», що у деяких випадках призвело до використання терміну «національна логіка». У свій час Юрій Лотман відзначав, що навіть стандартний процес комунікації проходить у ситуації часткової розбіжності кодів, саме у цьому він бачив творчий характер спілкування, можливість появи нової інформації. Нову інформацію містить таке повідомлення, що не збігається з вихідним і не може бути з нього автоматично виведене.

По-третє, міжнародні комунікації відбуваються під значно жорсткішим і всебічним контролем ніж внутрішньодержавні й особистісні. Тому різко зростає їхня формальність (згадаємо етикетний дискурс).

По-четверте, міжнародні комунікації досить часто проходять в «агресивному» середовищі, що вимагає розробки систем захисту й контрпропаганди.

При цьому, навіть у найбільш конфронтаційні періоди, міжнародні комунікації не зникають. Навпаки, держави шукають нові види контактів саме у цей період. У період «холодної війни» країни продовжували здійснювати обмін в галузі культури, хоча й під суворим контролем.

Міжнародні комунікації інколи відбуваються у «замаскованому» вигляді. Це, наприклад, поширення зарубіжних фільмів, романів, інші прояви масової культури.

Так, пісні Мадонни з погляду українського слухача – теж елемент міжнародних комунікацій. Тиск подібних способів комунікації був однією з причин розпаду Радянського Союзу.

Радянські лідери не відчували своєї легітимності, що призвело до їхнього відходу від влади. Вони не відчували легітимності саме через появу нових прозахідних норм демократичного суспільства. ООН і ЮНЕСКО постійно підкреслюють нееквівалентність міжнародних інформаційних потоків. Ще в 1957 році ЮНЕСКО звернула увагу Генеральної Асамблеї ООН на своєрідний інформаційний голод, що

базується на невідповідності обміну між багатими країнами Півночі й бідними країнами Півдня. Населення останніх починає дивитися на світ чужими очима.

Подібна невідповідність спостерігається також і у фільмах, і на радіо, і у книгах. Це викликає стурбованість ООН і ЮНЕСКО, тому що кількісна перевага обов'язково приведе до якісних змін. Існує також вертикальна асиметрія комунікації, що дозволяє невеликій групі людей звертатися до всіх, реально нав'язуючи їм свої погляди.

Більшість змушена займається лише пасивним сприйняттям інформації. Тому при побудові відкритого демократичного суспільства необхідно створювати можливості не тільки для вертикального обміну інформацією, а також і для горизонтального.

Для МК властива також кризова асиметрія. Дуже часто засоби масової інформації показують нам природні катаклізми, страйки, аварії. У результаті люди демонструють два варіанти поведінки: вони або відгороджуються від інформації, замикаючись у собі, або надмірно збуджуються, втрачаючи можливість бачити реальні проблеми своїх країн.

Потрібно звернути увагу на зовнішню асиметрію, коли транснаціональні компанії починають визначати зміст культурних і розважальних програм у країнах, що розвиваються. Тоді поступово зникає стимул до створення власних програм, кінострічок, книг. Далі формується одноманітність смаків, стилів і змістовного наповнення культурного життя.

Україна перебуває саме у такому стані, й дана проблема для нас так само актуальна, як і для багатьох інших європейських країн. Багато країн уже цілеспрямовано захищаються від іноземного впливу. Загалом це є важливою проблемою, тому що багато разів задекларований вільний обмін інформацією, що захищає міжнародне співтовариство, і дотепер не забезпечується. Це важливо ще й тому, що розвиток країни та відповідних комунікаційних можливостей взаємозалежний. І саме це було причиною виникнення руху за новий світовий інформаційний і комунікативний порядок, що прагне зробити інформаційний обмін еквівалентним.

У систематику міжнародної комунікації підпадають не тільки реальні цінності, але й цінності символічні, котрими у першу чергу займаються публік рілейшнз.

Однак ці символічні цінності в певних випадках визначають реальну політичну поведінку держав. Так, наприклад, до іміджу США входить певний ізоляціонізм, що показує її як країну, відмінну від європейських і таку, що стоїть на вищому щаблі розвитку. Зникнення СРСР із карти світу ще більше посилює статус США як супердержави. У Великобританії у 1985 та 1995 рр. були проведені дослідження джерел інформації (внутрішньої й міжнародної).

Так, у 1985 р. джерелами міжнародної інформації для жителів цієї країни були: телебачення – 62%, газети – 23%, радіо – 14%, розмови з людьми – 1%. У 1995 р. ці джерела розподілилися такий чином: телебачення – 71%, газети – 16%, радіо – 11%, розмови з людьми – 1%, інші – 1%.

При цьому, телебачення є домінуючим для жінок (75%), для людей старше 65 (80%) і для деяких соціальних класів. Для внутрішньої інформації картина інша (наведемо дані лише за 1995 р.): газети – 44% (раніш – 55%), телебачення – 33%, радіо – 11%, розмови з людьми – 9%, інші – 3%.

Виділимо два види інформації, різниця між якими найбільш помітна у випадку нерівноцінного обміну між більше й менше розвинутими регіонами. Це обмін технологічною інформацією й обмін соціокультурною інформацією, що виражає обмін стандартами життя. Є дві схеми обміну.

У схемі А має місце максимум обміну технологічною інформацією й мінімум соціокультурною.

У схемі Б максимально сприймається соціокультурна інформація, але зведена до мінімуму технологічна інформація.

Визначення схеми, що є характерною для держави, дозволяє зробити висновки щодо перспектив її розвитку. Переговори стають усе вагомішою складовою життя сучасної людини.

Як відомо, вони виникають не у ситуації сильної ієрархічної залежності (типу армійської), а у разі потреби досягти згоди між двома автономними учасниками. В. Мастенбрук визначає переговори як

комбінацію двох факторів – власних інтересів і залежності від опонента. Питання переговорів у західному світі вважаються значно важливішим елементом життя, у порівнянні, наприклад, з Україною, оскільки там серйозно ставляться до проблеми узгодження поведінки різних соціальних груп і інтересів.

Ми ж звикли жити в умовах ієрархічного слова, коли думка людини, що займає «командне крісло», визнається єдино можливою й незаперечною.

Наш подальший рух до демократичного суспільства усе сильніше буде вимагати умінь погоджувати інтереси різнорідних прошарків суспільства, різних організацій, кооперації на міжнародному рівні, де, як відомо, відсутні єдиноначальність і єдиним методом досягнення згоди є переговори.

Найбільш успішна модель переговорів була запропонована у межах Гарвардського проекту з переговорів. У цю систему переговорів були закладені чотири базисних пункти, все інше є ніби їхнім розширенням:

1. Розмежуйте учасників переговорів і предмет переговорів.
2. Зосереджуйтесь на інтересах, а не на позиціях.
3. Розробляйте взаємовигідні варіанти.
4. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Сама програма є наслідком спроби відійти від ідеї боротьби за виграш, при якій виграш однієї зі сторін автоматично означає програш іншої.

Друга сторона, природно, також буде боротися за виграш, і конфлікт перейде в затяжну кризу. Але й м'який підхід, коли ми тільки відступаємо, не є результативним. У цьому випадку ми знову не дістанемо згоди, потрібної обом. Гарвардський проект розглядає ці два варіанти позиційних переговорів – м'який і жорсткий – як нецікаві.

Пропонується особливий варіант, що ґрунтується на приведених вище базових принципах двох підходів. Він одержує назву – принципіві переговори. Перед учасниками переговорів стоїть проблема ефективного спілкування.

Рухаючись до мети, ми повинні прагнути до того, щоб зняти всі перешкоди, що заважають досягненню домовленості. У спілкуванні було

виявлено певні проблеми-перешкоди, розуміння яких дозволяє поліпшити переговорний процес.

Комунікативна складова є однією з найважливіших у теорії переговорів. Усе спрямовано на те, щоб перевести конфліктну комунікацію на нові рейки. Саме звідси виникає така спеціалізація як переговори з терористами. Фахівці цього профілю беруть на себе велику частину навантаження у цій складній ситуації.

Проблема тероризму дуже серйозна для всіх країн. Із вісімдесятьох терактів спрямованих проти перших осіб держав, вчинених у світі за останній час, шістдесят чотири досягли мети.

Слід зазначити, що переговори з терористами є повністю комунікативним процесом. Вони нас цікавлять як процес налагодження контакту й переконання людини в екстремальних умовах. Нам здається, що вони (контакт і переконання) можливі тільки завдяки посиленням на визначений символізм, як із боку терориста, так і з боку комуніканта.

З позиції міжнародних комунікацій переговори з терористами є спробою форсовано змінити символічний світ терориста, оскільки при цьому має місце спроба змусити його виконати умови, далекі від його очікувань.

Символічна компонента є суттєвою і для міжетнічних конфліктів: виникає прагнення до оформлення визначених символів усієї групової легітимності й захищеності. Як такі символи найчастіше виступають території, що оточують природне середовище, яке при цьому розглядається не просто як джерело життєзабезпечення, а як невід'ємний культурний і духовний атрибут.

Символічне значення процесів міжетнічної взаємодії має могутню реальну силу, коли воно «опановує масами». Московські конфліктологи наводять такі основні завдання переговорів із терористами:

- 1) Захист життя заручників.
- 2) Затримка терористів.
- 3) Повернення або захист майна.

При цьому не можна порушувати цю послідовність пріоритетів, щоб не завдати шкоди заручникам. Правила таких переговорів (з огляду

оперування із символічним світом) залежать від типу людини, яка захопила заручників.

Часто терористами є люди з психічними відхиленнями. Тому першим завданням стає з'ясування особливостей терориста, оскільки це визначає тип комунікації з ним. Допомогти переговорникам може класифікація, що умовно поділяє терористів на чотири психологічні типи особистості, кожний з яких має своє бачення світу. ФБР установило, що 52% інцидентів із захопленням людей протікає з типом особистості, що характеризується як «ментальний розлад».

Цей тип у свою чергу можна подати як одну з таких чотирьох категорій:

- 1) Параноїдальна особистість.
- 2) Депресивна особистість.
- 3) Антисоціальна особистість.
- 4) Неадекватна особистість.

Параноїк фактично знаходиться поза контактами з реальністю. Він захоплює людей, щоб здійснити який-небудь видатний план. При цьому, він може одержувати від кого-небудь накази.

Параноїки, як правило, мають достатньо високий інтелект. Тому не слід намагатися обдурити їх. Краще сприймати їхні висловлювання так, начебто вони є прийнятними й для вас.

Рекомендується також уникати суперечок із цією особою з приводу його уявлень, оскільки неможливо раціонально переконати його у неправильності його фантазій. Замість цього варто обговорювати їх. Важливим у переговорах є подолання відчуття страху бути підпорядкованим, що стає сильнішим від будь-яких матеріальних розрахунків. Реакцією на нього можуть бути фатальні вчинки.

Примусова дипломатія також є прикладом міжнародної комунікації. Використовується вона досить часто. Така дипломатія є захисною стратегією, при якій супротивника переконують у необхідності припинення розпочатої агресії. Це не залякування супротивника з метою запобігання майбутніх дій, адже агресію вже почато. Це спроби переконати опонента зупинити агресію за рахунок використання погроз, що можуть бути застосовні до нього.

Примусова дипломатія – це також один із різновидів розв’язання міжнародного конфлікту.

Американський вчений А. Джордж проаналізував використання стратегії примусової дипломатії у таких ситуаціях як Кубинська криза, В’єтнам, Лаос, Нікарагуа, Перська затока і деяких інших. Усі ці ситуації, що здаються абсолютно несхожими й виглядають як випадковий збіг подій, насправді є професійно чіткими й відповідали заздалегідь розробленим процедурам.

Якщо військові сили й використовуються при примусовій дипломатії, то у виді мінімізованого варіанта для наочної демонстрації можливих наслідків. Після чого супротивник повинен або припинити свої дії, або відмовитися від своїх планів.

А. Джордж висуває низку вимог до процесу ухвалення рішення в таких умовах. Політики повинні враховувати наступні аспекти:

1. Що саме жадати від опонента.
2. Як створити відчуття терміновості щодо виконання вимог.
3. Яку погрозу використовувати при невиконанні вимог.
4. Спіратися тільки на погрозу покарання, або запропонувати додаткові стимули, щоб зацікавити супротивника.

У свою чергу, ультиматум, пропонований супротивникові, у класичному вигляді повинний складатися з таких компонент:

1. Вимоги до опонента.
2. Обмежений час або відчуття терміновості щодо виконання вимог.
3. Погроза покарання за невиконання вимог, якій повірить опонент.

А. Джордж чітко виділяє два рівні комунікації, що мають місце у примусовій дипломатії: слова й дії.

Обов’язковими для примусової дипломатії є різні види невербальної комунікації. Це можуть бути військові пересування, певна політична або дипломатична активність.

Ультиматум, переданий опонентові, спрацьовує залежно від того, чи побачить опонент, які військові сили починають концентруватися, як політичними, дипломатичними засобами країна готується до застосування своєї погрози. Залежно від невербальної комунікації, вербальна дія може бути посилена або послаблена.

У реальній ситуації дії можуть бути посилені словами, або вони можуть компенсувати недієві слова, коли не вдалося сказати інакше. З іншого боку, слова можуть додатково пояснити деякі дії, які супротивник може розглядати як несуттєві. Дії потрібні обов'язково, щоб супротивник не розглядав погрозу як не варту уваги.

Основними, у випадку примусової дипломатії, необхідно визнати два питання: які діє потрібні від опонента й наскільки сильним є його небажання підкоритися. Ці два питання взаємозалежні: якщо вимагати щось дуже істотне, то небажання супротивника буде відповідно великим. Варто також враховувати думку опонента.

Можливо з його точки зору втрати здаватимуться значно більшими, ніж із позиції іншої сторони. Наприклад, під час Кубинської кризи Дж. Кеннеді висував вимогу забрати ракети, і це було можливим.

Деякі його радники вимагали поставити питання про ліквідацію режиму Фіделя Кастро або радянського впливу на Кубі. Такі вимоги були завищеними, і небажання М. Хрущова виконувати їх було досить сильним.

Аналізуючи всі можливі випадки примусової дипломатії, А. Джордж виділяє вісім складових процесу:

1. Тип провокації. Кризи залежать від типу провокації, що викликає конфлікт. Одні з них легше піддаються керуванню, інші – гірше.

2. Розміри й глибина конфлікту інтересів. У випадку, якщо конфлікт має значення „все або нічого”, досить нелегко знайти вихід.

3. Імідж війни. Якщо виникає реальна загроза війни, сторони намагаються знайти можливості запобігти їй. Це, наприклад, мало місце у випадку Кубинської кризи.

4. Тимчасовість напруги. Це досить важливий фактор, що має безліч вимірів. Наприклад, через певний час опонент може стати сильнішим або зміна погодних умов зроблять воєнні дії менш успішними, або згодом ситуація може вийти з-під контролю.

5. Однобічна або коаліційна примусова дипломатія. Для коаліції важливо знаходити об'єднуючі стимули, вимагати однакових дій. Коаліція дає змогу використовувати міжнародне несхвалення або надати більшу кількість ресурсів.

6. Сильне лідерство. Проведення примусової дипломатії у значною мірою залежить від статусу лідера у верхніх ешелонах влади.

7. Ізоляція ворога. Важко працювати з опонентом, який має військову й дипломатичну підтримку союзників.

8. Післякризові відносини з ворогом. Загалом примусова дипломатія використовує такі комунікативні дії, як зміна переконань, примус, поступки.

Щоразу лідери вирішують, яку комбінацію цих елементів використовувати й у якій послідовності. Кубинська криза мала всі три елементи: досить складним був елемент примусу, що перейшов наприкінці у поступки.

Зате процеси переконання мали місце весь час. Дж. Кеннеді навіть сповільнював хід подій, щоб дати змогу розпочатися дипломатичній комунікації.

Примусова дипломатія не завжди буває успішною, адже вона є багатофакторною ситуацією. Зробити її ефективнішою дозволяють такі положення:

1. Якість вимог. Супротивник повинен чітко розуміти, про що йде мова.

2. Сила мотивації. Цей принцип важливий, але не є достатнім.

3. Асиметрія мотивації. Для перемоги необхідно мати сильнішу мотивацію, ніж опонент. Така асиметрії можлива, якщо вимагати дуже важливе для себе, але не таке важливе для опонента. Інакше необхідно запропонувати які-небудь позитивні стимули для опонента.

4. Відчуття терміновості з обох сторін.

5. Відповідна внутрішня й зовнішня підтримка. Високий рівень підтримки для таких важливих подій обов'язковий.

6. Незацікавленість опонента в ескалації. Це мало місце у Кубинській кризі.

7. Чіткі терміни врегулювання кризи. Це важливо як для сторони, що використовує примусову дипломатію, так і для опонента. Інакше такий примус може призвести до збільшення вимог.

Примусова дипломатія багато у чому є залежною від контексту, й усі вищезгадані положення не обов'язкові, вони у кожному випадку можуть виглядати по іншому.

Таким чином, ми бачимо, що примусова дипломатія – це специфічна форма міжнародної комунікації. Вона може мати місце у ситуації тимчасової напруги, між миром і війною, коли опоненти ставляться агресивно один до одного. Тоді кожне слово, кожна дія стають подвійно символічними. З одного боку, вони повинні довести, що примус є можливим, з іншого – жодна зі сторін не бажає погіршення ситуації. Тут вербальна й невербальна комунікації взаємно доповнюють одна одну.

Загальновідомо, що комунікація сьогодні є одним із наймогутніших інструментів переконання, маніпулювання, досягнення згоди, отримання цінної інформації.

Природно, що удосконалюються існуючі комунікативні технології. Але паралельно розробляються нові методи з використання останніх наукових і технологічних досягнень.

У цьому напрямку працює ціла низка нових наукових дисциплін. Серед них – теорія переговорів, пропаганда, реклама, лобізм, паблік рілейшнз. Усі вони спрямовані на узгодження реальної й комунікативної дійсності. Так, наприклад, ядерне роззброювання України стало результатом як економічного тиску, так і комунікативного впливу, коли Україну представляли світові як ядерного монстра. Причому робили це держави, які самі мали ядерну зброю, але у своїх виступах не згадували про неї.

Комунікативні технології ХХ ст. стали індустріальними засобами організації комунікативних процесів у суспільстві. Вони не припускають ніякого дилетантства, вони розробляються фахівцями й застосовуються до велетенських аудиторій.

Комунікативна технологія повинна мати такі властивості: систематичність, масовість, алгоритмічність, повторюваність. До технологій ХХ сторіччя можна віднести пропагандистську, рекламну, політичну, переговорну, перформансну, «паблік рілейшнз» тощо.

Окремими складовими таких технологій можна вважати методи створення довіри, щирості, а також різні комунікативні стратегії. Найбільш помітною з вищезазначених технологій є паблік рілейшнз.

Комунікація стає ефективною тільки у випадку відповідного упакування потрібного повідомлення. Саме в цій галузі і виникає паблік рілейшнз як спеціалізація зі збільшення ефективності впливу. Навіть на лідерів краще впливає повідомлення, оформлене як порада й одержане з вуст своєї людини.

У країнах СНД недостатній розвиток сфери паблік рілейшнз можна пояснити якраз тим, що у них відсутній необхідний рівень залежності влади від населення. Ми спостерігаємо гіпертрофований прямий зв'язок, що відображає залежність населення від влади, й слабкий зворотний зв'язок. Таке положення підтверджують слова колишнього прем'єра Росії Сергія Кириєнко, який сказав, що влада в нас діє не за підтримки населення, а всупереч їй. Західна модель керування державою якісно інша. «Паблік рілейшнз» (далі – ПР) – це новий тип комунікаційної діяльності, тому для його позначення ще немає україномовного відповідника.

Перші визначення ПР робили акценти на аспекті керування суспільною думкою. Паблік рілейшнз, як наука про спілкування з суспільством різних соціальних інституцій, займається організацією комунікативного простору сучасного суспільства. Це комунікація у сфері взаємин суспільних інституцій з громадянами. До неї відносяться споживачі інформації як у межах цих інституцій, так і поза їхніми межами. Тобто взаємодія керівників із своїми співробітниками теж належить до ПР.

Найчастіше до паблік рілейшнз відносять завдання створення позитивного іміджу як інституцій, так і окремих людей.

Радник угорського прем'єр-міністра сказав у одному з інтерв'ю, що я займаюся не стільки тим, «що» сказати, скільки тим, «як» це сказати. В американському суспільстві ПР допомагає комплексному, плюралістичному прийняттю рішень і ефективнішому функціонуванню шляхом досягнення взаєморозуміння між групами населення й установами. Вона допомагає гармонічному сполученню приватних і суспільних інтересів.

Чим обумовлена така роль ПР? Сучасне суспільство значно залежніше від комунікативної дійсності, ніж 100 років тому. Вибори в парламент, вибори президента, внесення змін до конституції – це боротьба комунікаційних технологій. Навіть розпад СРСР дехто пов'язує з поразкою у комунікативній війні, наслідком якої стала заміна західною символікою символіки попереднього періоду.

Людина живе немов би у двох світах: у світі реальному й у світі символічному, комунікативному. Який з них є важливішим – невідомо. Наукова і практична зацікавленість до ПР виникає, коли держава досягає певного економічного розвитку.

Лауреат Нобелівської премії Джон Гелбрейт писав, що правителям легко тримати у покорі сільське населення, важка фізична праця якого не дає йому можливості підняти голову. Коли ж населення урбанізується, у нього з'являється нова потреба – бути почутим. Якщо з цього погляду подивитися на ПР, то ми можемо побачити, що це робота з іншою громадськістю, а не з тією, до якої звикли урядовці. Це громадськість, що має право голосу й вимагає щоб її інформували. Інакше це відразу обернеться проти уряду.

Тільки за законами тоталітарної комунікації народ має право лише всенародного схвалення прийнятого без його участі рішення. Узагалі, відсутність довіри до владних структур можна віднести до найважливіших проблем періоду незалежності України. Населення не відчуває усю вертикаль влади психологічно законною.

Саме тому на сторінках газет з'являються матеріали про дачі, квартири, машини тощо. Це відповідає переконанням людей про те, що владні структури продовжують жити комфортно, і розглядається як порушення правил «затягнутих пасків» для усіх.

Разом з тим у кожного народу є досить визначеними уявлення про те, яким має бути лідер.

Цікавими є роздуми фахівців з ПР про зовнішні характеристики майбутнього президента Росії. Вони говорять, що майбутній президент не повинний носити бороди. Згадаємо з російської історії лідерів із бородами. По-перше, цар. Цар у суспільній свідомості – це погано. За сімдесятьох років у нас це добре пояснили. Та й потім, цар – спадкоємна влада. Навіщо

нам така влада? Це просто нечесно: батько – геній, а син... Далі. Хто ще носив бороду? Інтелігенція, що зробила революцію. Ленін, Троцький, Дзержинський, Луначарський, Бухарін – уся більшовицька гвардія. Тепер, коли про неї так багато стало відомо, відношення до них теж негативне. Ну, і окуляри, напевно, зараз теж не пройдуть.

Народ утомився від багатомовних професорів. Як ми бачимо, обійтися без ПР у сучасному суспільстві неможливо, не кажучи вже про міжнародні відносини й комунікації. Тому потрібно опанувати закони цієї професії.

Галузь, у якій функціонує ПР, можна визначити як суспільну комунікацію. Вона відрізняється як від комунікації малочисельної (групової), так і від комунікації масової.

Малочисельна комунікація (у багатьох випадках це стосується і МК) – особистісна, діалогічна, усна.

Масова – неособистісна, монологічна, множинна (друкована або розмножена іншим способом), що і дозволяє виходити на масову аудиторію. Загалом у масовій комунікації утворюється мозаїка з найрізноманітніших повідомлень, оскільки такий канал є нейтральним стосовно описаних у ньому об'єктів.

Тут може зустрітися і розповідь і про страйк шахтарів у Донбасі, і про війну в Югославії, і про ціни на базарах Києва. На відміну від такого нейтрального каналу система ПР немов би спрямована на себе, тому що розповідає про свої власні об'єкти, частиною яких є й сама.

З такого погляду вона є наближеною до міжнародної комунікації, оскільки й у ній мова йде про об'єкти, до яких причетні співрозмовники.

З іншого боку, оскільки ПР повинна виходити на широку громадськість, вона спирається на закономірності спілкування з масовою аудиторією через ЗМІ.

Взагалі дослідники нарахували близько 500 визначень ПР. Найбільш відомий на території СНД фахівець, автор книги з ПР, Сем Блек пропонує таке визначення, що узгоджується з офіційно прийнятим розумінням: паблік рілейшнз – це мистецтво й наука досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння, заснованого на правді й повній інформованості.

Можливо, подібне визначення виглядає трохи ідеологізованим й ідеалізованим, оскільки воно спирається на слова «правда», «повна інформованість», «гармонія».

Пропаганда за назвою походить від латинського слова *propagare*, яке означає роботу садівника, що розсаджує свіжі пагони. У 1633 р. папа Урбан VIII створив конгрегацію пропаганди, яка керувала іноземними місіями католицької церкви. Тобто у цьому вимірі пропаганда – це робота з розширення своєї, так би мовити, ідеологічної території.

Це завдання залишається на сьогодні актуальним для багатьох країн і важливим інструментом його вирішення є МК.

В той же час тоталітарна пропаганда більше займається поглибленням впливу, бо її територія вже відома. Багато хто вважає, що розпочалась ера нової пропаганди, що відрізняється від старої.

Сучасні глобальні тенденції в галузі комунікації демонструють зовсім нові результати, практично недосяжні у минулому. Різко збільшився обсяг інформації, що громадяни почали одержувати поза контролем своїх національних урядів.

Урядам авторитарних держав стає усе важче тримати свої народи у невідані. Чорнобильська катастрофа була сфотографована французьким комерційним супутником і її знімки швидко передані на увесь світ, включаючи й сам Радянський Союз.

Придушення китайським урядом виступу студентів на площі Тяньаньмень і шок, отриманий усім світом від цієї події, відразу ж потрясли й Китай завдяки радіо, телебаченню і телефаксові. Коли наприкінці 1989 р. «впали» комуністичні режими у Східній Європі, повідомлення і відеосюжети про падіння одного з них стимулювали такі ж процеси в сусідніх державах. Як творча, так і руйнівна сила інформації зростають.

З часом змінюється не стільки суть інформації, скільки інтенсивність її впливу, у багатьох випадках змінилися контексти подій (наприклад, особисте стало суспільним, як це має місце у випадку поп-зірок або державних діячів).

Одночасно зросло значення публічної інформації у прийнятті політичних рішень, у результаті чого сфера політики стала набагато публічнішою й набагато більше керованою.

Полковник армії США К. Еллард вважав, що у випадку Сомалі реально мотивували міжнародне співтовариство до дії телевізійні іміджі маленьких дітей з їх животами, що розпухнули від голоду. До цієї ж галузі відноситься поняття «ефекту CNN».

Сьогодні теорія прийняття рішень є важливим елементом роботи будь-якої організації. Це пояснюється тим, що проміжки часу, на яких спостерігалась стабільність умов роботи, в минулому були набагато більшими.

Тому для ухвалення рішень було більше часу, всі вони приймались на вищих рівнях ієрархії. Сьогодні у демократичних країнах громадяни приймають участь не тільки в управлінні підприємствами але і у формуванні державної політики через референдуми, опитування. Рішень, які потрібно прийняти стало більше, а часу – менше.

Загалом організація характеризується таким набором принципів:

1. Спеціалізація за завданнями серед груп працівників.
2. Існування вертикальної ієрархії влади (керівництва).
3. Зменшення кількості позицій контролю в ієрархії.
4. Групування робітників для контролю за метою, процесом, клієнтами, місцезнаходженням.

Організації властива вертикальна й горизонтальна ієрархія. Горизонтальна ієрархія відображає спеціалізовані (технологічні) функції працюючих, вертикальна – функції контролю і прийняття рішень.

Така структурованість робить організацію стабільною, більше захищеною від зовнішніх впливів (якщо вона не бюрократизується). Керівництво організації більше інших співробітників зорієнтовано на зовнішній світ. Воно виглядає як «перекладач» повідомлень внутрішніх інформаційних потоків у зовнішні, і навпаки.

Керівник мусить знати зовнішні й внутрішні «мови». Узгодження зовнішніх і внутрішніх вимог є завданням прийняття рішень. Особливого значення теорія прийняття рішень набуває у період кризи. Криза являє собою набагато складнішу ситуацію, ніж просто конфлікт. Вона

багатофакторна, соціальна, має суттєві міжнародні наслідки, жорстко обмежена фактором часу.

Відкладене рішення найчастіше доводиться приймати ще у складнішій ситуації. Невірне рішення може загострити ситуацію, закрити шляхи її мирного розв'язання.

Балансуючи між прийняттям рішення й зволіканням, політики інколи заводять свої країни у глибокі кризи. Це підтверджує нескінченна низка конфліктів із застосуванням сили, що мали місце у світі. З 1945 по 1981 рр., наприклад, було 217 таких конфліктів, із яких 103 визнаються серйозними. Тобто держави звертаються до сили досить часто, вважаючи її прийнятним інструментом для досягнення мети.

Особливо часто бажання використати силу виникає у період криз, коли є часовий і розумовий тиск. Цікавою є думка колишнього американського президента Річарда Ніксона, який вважає, що саме під час криз інколи вдається знайти найкращі рішення, що пов'язані з безсонними ночами й сильним нервовим напруженням. Тут ми можемо говорити про конфлікт як про позитивне явище.

Взагалі будь-яка жива система обов'язково має конфлікти. Важливим є правильне розв'язання конфлікту. І тоді це є позитивним явищем, що свідчить про процес розвитку (вдосконалення) системи. Таким чином, конфлікт може допомогти перейти до кращої міжнародної політики й зміцнити позитивну складову міжнародних відносин.

У прийнятті політичних рішень беруть участь певні групи людей. Ці групи неоднорідні за багатьма ознаками. Деяким членам груп простіше зустрітися з лідером і вони, відповідно, мають більший вплив.

Крім того, вони можуть мати доступ до додаткової інформації. Інші учасники можуть краще переконувати й відстоювати свою точку зору. Проте керівництво більше налаштоване на одержання єдиного погодженого рішення. Тому розбіжності у думках можуть керівництвом свідомо чи не свідомо ігноруватись.

Виділяють такі три основні помилки при ухваленні рішення:

1) Перебільшення минулих успіхів. Люди, як правило, не шукають справжніх причин події, а вихоплюють найяскравішу (найпомітнішу) властивість. Те, що відбувається, важливіше того, чому воно відбувається.

Тому схеми минулих подій інколи переносяться навіть на зовсім несхожі ситуації. Так, спроба ЦРУ скинути Ф. Кастро проводилася за схемою успішно проведеної у 1954 р. у Гватемалі операції. Тільки на цей раз результат був негативним.

2) Надупевненість. Як правило, при прийнятті рішень усі зусилля концентрується на одній обраній стратегії, ігноруючи при цьому інші можливості. Політики часто навіть не бажають розглядати інші рішення, знаходячись у повній упевненості, що обрана ними стратегія є найкращою.

3) Нечутливість до попереджень. Політики прямо й опосередковано підштовхують своїх співробітників до збору такої інформації, що підтверджує їхні очікування або уподобання.

Сьогодні нам відомо, що так готувалася інформація М. Горбачову й Л. Кравчукові. Тобто політик може досить довго жити у світі, створеному ним же самим і навіть не намагатися відкрити «намальовані» на стіні вікна, перебуваючи у повній упевненості, що все видиме у такому вікні – правда.

Для такої ситуації було введено поняття групового мислення, що характеризується замовчуванням особистої думки заради збереження єдності групи.

Для захисту від групового мислення, пропонується така технологія (багато у чому вона використовує складові методу мозкового штурму):

1) Керівник надає (й схвалює) роль критика кожному члену групи. Тим самим зростає статус критичних зауважень і сумнівів.

2) Керівник не повинен викладати свої переконання і очікування першим. Це так званий «принцип юнга», коли на морській раді першим слово отримує юнга, а останнім – адмірал.

3) Для вироблення рішення створюється кілька незалежних груп.

4) Кожна група повинна час від часу розбиватися на підгрупи зі зміною головуєчого.

5) Кожен член групи повинен періодично обговорювати запропоновані рішення зі своїми співробітниками, повідомляючи основній групі результати обговорення.

6) Потрібно запрошувати сторонніх експертів для оцінки думки власних експертів.

7) На кожному засіданні один із членів групи повинен виконувати функції офіційного критика, що дає йому право вільно обговорювати запропоноване.

8) Потрібно залишати певний час для обговорення альтернативних сценаріїв, причому обговорення повинно бути неформальним.

9) Після досягнення попередньої згоди щодо рішення проводиться спеціальне засідання, на якому кожен член групи висловлює свої сумніви.

Окремо розглянемо прийняття рішень в умовах кризи. Оле Хольсті характеризує кризу як стресову ситуацію з одним або кількома елементами новизни. А нові (неочікувані) ситуації завжди здаються більше загрозливими, ніж відомі з власної або зарубіжної історії. Для них ще не відпрацьовано відповідні рутинні моделі й механізми.

У ситуації кризи різко зростають комунікації з даної проблеми, й навіть самі ці комунікації часто стають джерелом додаткового стресу.

Щоб захиститися від такого інформаційного потоку, слід знизити рівень уваги до окремих (другорядних) аспектів. Обмежений час інколи змушує концентруватися на одному рішенні. Як встановили вчені, при сильному часовому тиску навіть психічно здорові люди починають робити помилки, характерні для шизофреніків.

При цьому, зростає роль стереотипів, зменшується рівень уваги, ускладнюється робота з інформацією. Американські теоретики, які досліджували кубинську кризу 1962 р., дають такі рекомендації щодо процесу прийняття політичних рішень:

1) Професійні аналітики повинні розглядати проблеми зовнішньої й військової політики з позиції певних концептуальних моделей. Не можна вважати, що відразу всі події в усіх країнах світу призвели до даної ситуації. Якщо є концептуальна модель, то аналіз ситуації виявляється схожим не на просте закидання сітки в море, а на встановлення її на певній глибині у визначеному місці у розрахунку на потрібну рибу.

2) Більшість аналітиків діють у межах класичної раціональної Моделі І: перед нами раціональна політична дія, що веде до наперед визначеної мети. І завданням аналітика є пояснити ситуацію, виявити цю мету. Тоді встановлення радянських ракет на Кубі можна вважати

раціональною дією, що ґрунтувалася на тогочасних радянських стратегічних цілях.

3) Інколи корисним є використання двох альтернативних моделей: Моделі II (організаційного процесу) і Моделі III (урядової бюрократичної політики). Ці моделі дають додаткові дані для поліпшення пояснень і політичних прогнозів.

Основне припущення Моделі I – важливі події мають важливі причини. Цю модель потрібно доповнити наступним: а) в організаціях рішення приймаються на різних рівнях, б) великі (значні) політичні дії мають своєю причиною малі дії на різних рівнях бюрократичної машини.

Отже, Модель II визначає, яка саме організація приймає рішення, орієнтуючись на силу, якими є стандартні процедури прийняття рішень у державі, яким є перелік основних організацій держави.

Основним об'єктом Моделі III є уряд. За цією моделлю рішення – це результат різних угод (компромісів) між гравцями в уряді.

Розвідка – це теж комунікативна діяльність. У класичному розумінні розвідка передбачає пошук і збір інформації, оцінку її вірогідності, поєднання окремих фактів у цілісну аналітичну картину.

Потрібну інформацію отримують від іноземних громадян (які роблять це спеціально або випадково) та за допомогою технічних засобів (через супутникову фотозйомку або прослуховування радіопередач).

Технічні засоби пошуку, наприклад, коштують американським спецслужбам набагато більше, ніж шпигунські операції або аналітична робота. Розвідка займається тим, що у велетенських потоках інформації шукає ті дані, що їй потрібні. Головним чином вона концентрується на обробці відкритої інформації.

Класичним прикладом цього є визначення військового складу командування вермахту шляхом опрацювання оголошень про одруження або про смерть у німецьких газетах.

Існують й інші типи операцій. Борис Соломатін, який завершив свою кар'єру на посаді заступника начальника Першого головного керування КДБ, згадує про так звані «активні заходи» або «таємні операції». Він говорить про вплив на суспільну думку, державні структури, окремих

діячів засобами розвідки. В Америці цьому надається особливе значення на всіх рівнях керування, аж до президента.

Досвід показує, що у роки «холодної війни» це був ефективний інструмент у руках розвідок. Прикладом може бути звинувачення соціалістичних країн у замаху на Папу Римського, що викликало бурхливу реакцію мільйонів католиків.

Із більш сучасних подій про такі операції нагадує «кольчужний» скандал. Як відомо, професійно робиться те, що відповідає заздалегідь продуманому плану.

Тому розвідка включає до свого складу апробований набір комунікативних процесів, що умовно поділяють на чотири групи.

Група А – робота з фактами. Це збір фактів, оцінка вірогідності, аналітична робота, співставлення факту й системи. У США інформація концентрується у Держдепартаменті, ЦРУ, військових аташе, Агентстві національної безпеки.

Група Б – робота з носіями фактів. Це вербування, допит, підвищення іміджу спецслужб. Характер таких комунікативних дій розкривається у романі «Акваріум» колишнього офіцера Головного розвідувального управління В. Б. Резуна (відомого під псевдонімом Віктор Суворов).

Група В – поширення факту. Це пропаганда й підтримка потрібних засобів масової комунікації. Г. Тревертон, який працював у Сенатській комісії з розвідки, присвятив свою книгу «Приховані операції» саме цим аспектам розвідувальної діяльності.

Під пропагандою він розуміє написання (на замовлення) іноземними журналістами вигідних для США статей. Пропаганда зручна ще й тим, що потім ці ж статті розсилаються за допомогою ЦРУ до інших країни, де передруковуються (згадайте моделі легітимізації й викривлення джерела).

Політичні акції – це підтримка набагато більшими сумами грошей окремих політичних партій, угруповань, із метою зміни балансу сил у іноземній державі.

Група Г – передача фактів. Це стосується безпечної передачі фактів. Служба розвідки повинна розробляти системи, що не дозволяють

стороннім особам підключатися до державних комунікацій і отримувати конфіденційну інформацію.

В. Плетт у своїй книзі «Інформаційна робота стратегічної розвідки» пише, що окремих факт сам по собі нічого не вартий. Він повинен бути вписаним у систему. Наводиться такий приклад: ми дізналися, що Радянський Союз випускає 10 тис. інженерів. Але цей факт нічого не вартий, оскільки невідомо, скільки саме інженерів потрібно, скільки їх використовують у військовій справі, скільки інженерів випускають США.

Коли цей факт увійде до системи інших подібних до нього, лише тоді стане зрозумілою його цінність, лише тоді він стане відповіддю на запитання.

Взявши за основу пропозиції В. Плетта можна сформулювати такі головні принципи інформаційної роботи розвідки:

1. Визначеність понять. Слід чітко домовитися, що означають такі терміни, як «можливості», «вразливі місця», «наміри» тощо.

2. Використання всіх джерел. Потрібно використовувати всі можливі джерела інформації, щоб співставляти й перевіряти факти.

3. Розкриття значення фактів. Потрібно розкривати зміст «сирих», вирваних із контексту фактів. Це можна зробити, порівнявши їх із даними минулих років або інших країн. Будуючи логічні ланцюжки, вказуючи значення фактів, ми збільшуємо їхню цінність.

4. Встановлення причин і наслідків. Встановлення причин тих чи інших явищ, розкриття можливих наслідків відомих подій полегшує використання розвідувальної інформації органами, що визначають політику.

5. Врахування національного характеру народу. Культура, релігія, фольклор дозволяють встановити особливості національного характеру й, тим самим, точніше оцінити можливості цієї країни.

6. Визначення тенденцій розвитку. Слід визначати наявність і тип тенденції (стала, циклічна, зростаюча). У нагоді тут стануть методи математичної статистики. Такі матеріали полегшать розробку прогнозів.

7. Ступінь вірогідності. Оскільки факт є центральною одиницею всіх комунікативних процесів, пов'язаних із розвідкою, то користувач

документа повинен мати повне уявлення про вірогідність найважливіших фактів, що у ньому викладені.

Факт може мати різну ступінь вірогідності.

Так, під час другої світової війни англійська розвідка оцінювала факти двома символами (літерою й цифрою) від A1 до D5. Літерою позначався ступінь надійності джерела, цифрою – міра ймовірності відповідності інформації дійсності.

Так, наприклад, людина, яка працює у шпиталі й сповіщає про кількість убитих і поранених, отримує літеру A. Коли ж вона розповідає про ушкодження у доці морського корабля – то для позначення повідомлення використовують літеру C.

Цікаво, що фотозйомки не завжди отримували найвищу оцінку, оскільки можливі помилки дешифрувальників. Така інформація могла мати оцінки A2, B1 і нижчі.

8. Грунтовні висновки. Це дуже важлива частина будь-якого документа, бо читач часто запам'ятовує лише їх. Розвідувальний цикл, що використовується в американській розвідці, містить такі складові: напрямок, збір, обробка, поширення й використання. Він має вигляд кола, по якому можна рухатися нескінченно.

Спрямованість розвідувальної діяльності визначають ті особи й організації, які приймають військово-політичні рішення. Для США – це Президент, Рада з національної безпеки й інші урядові інститути. Про системи збору вже говорилося вище. Аналітики оцінюють, систематизують, інтегрують інформацію.

Обробка інформації перетворює величезні хаотичні потоки у систему фактів. При цьому, інформація, що є зайвою, не зникає, а сортується й зберігається з метою швидкого комп'ютерного пошуку й видачі її у разі потреби. Потім вже опрацьована інформація поширюється серед тих урядовців, чії потреби вона задовольняє. При цьому, визначаються нові напрямки, й рух по розвідувальному колу продовжується.

## Розділ III

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

#### 1. Практична вправа «Комунікаційні бар'єри»

**Завдання.** Проаналізуйте наведені перешкоди при спілкуванні. Визначте, проявом якого бар'єру є кожна з них.

1. Різне розуміння одних і тих самих жестів людьми з різних країн.
2. Фільтрація інформації.
3. Жаргон, який використовується в робочій групі.
4. Наявність великої кількості рівнів в структурі управління.
5. Часте вживання в мові виразів «Так сказати», «Скажімо так» і ін..
6. Відсутність у керівника часу на те, щоб вислухати кожного підлеглого.
7. Відстань між спілкуються більше 50 м
8. Психологічна несумісність тих, хто спілкуються.
9. Відсутність регламентів діяльності працівників і підрозділів апарату управління.
10. Різне розуміння одних і тих самих слів і виразів.
11. Невміння слухати співрозмовника.
12. Різне сприйняття дистанції між індивідами-представниками різних країн, що спілкуються.

#### 2. Практична вправа «Визначення виду комунікації»

**Завдання.** Проаналізуйте наступну ситуацію з практики діяльності компанії і визначте, про які комунікації йдеться.

**Ситуація.** У компанії AT&T розроблена програма з управління продуктивністю. Важливою частиною цієї програми виступає розробка і поширення всередині компанії спеціальних анкет.

В анкетах, які роздані всім співробітникам одного підрозділу, торкаються таких питань, як:

- 1) повага до працівника,

- 2) прагнення надати активну допомогу клієнту,
- 3) робота в команді,
- 4) інновації та високі етичні норми.

Результати цього опитування, одержувані керівником, є проявом зворотного зв'язку від його підрозділів. Керівник аналізує ці результати, потім конфіденційно обговорює їх з фасилітатором, після чого вони виносяться на обговорення загальних зборів колективу підрозділу

### **3. Практична вправа «Цілі і види комунікацій»**

**Завдання.** Проаналізуйте наведені цілі комунікацій в організації. Визначте, які з них ставлять перед собою низхідні, висхідні, горизонтальні і діагональні комунікації.

1. Постановка завдань виконавцям.
2. Координація робіт підрозділів апарату управління.
3. Отримання достовірної інформації про кінцеві результати роботи.
4. Інтеграція зусиль підрозділів апарату управління для вирішення комплексних проблем.
5. Забезпечення зворотного зв'язку про отримані завдання.
6. Забезпечення зворотного зв'язку для оцінки результатів роботи.
7. Ефективне використання всіх видів ресурсів в організації.
8. Розв'язання міжгрупових конфліктів в організації.
9. Вивчення думки колективу щодо нагальної проблеми.
10. Обмін інформацією.
11. Забезпечення соціальної підтримки підлеглих.
12. Інструктування з виконання роботи.
13. Розв'язання внутрішньогрупових конфліктів/
14. Підвищення оперативності вирішення проблем.

### **4. Практична вправа «Види інформації та види комунікацій»**

**Завдання.** Проаналізуйте перераховані види переданої в повідомленні інформації. Визначте, про які комунікації (низхідні, висхідні, горизонтальні, діагональні) йдеться.

1. Інформація про бюджет організації.
2. Пропозиції про поліпшення діяльності підрозділу й організації в цілому.
3. Інформація про майбутні зміни в складі акціонерів.
4. Пропозиції в розроблюваний в компанії бізнес-план, що вносяться різними відділами апарату управління.
5. Звернення за консультацією з вирішення конкретної проблеми.
6. Інформація про кадрові призначення.
7. Посадові інструкції.
8. Пропозиції до проекту положення про оплату праці в організації та зауваження по ньому.
9. Інформація про виведення компанією нових товарів на ринок.
10. Інформація про хід виконання виробничого завдання.
11. Інформація про хід реконструкції в компанії.
12. Скарги підлеглих на погані умови праці.
13. Інформація про створення нових підрозділів у компанії.
14. Інформація про введення нового положення про оплату праці та преміювання в організації.
15. Пропозиції до колективного договору між адміністрацією і трудовим колективом організації.
16. Інформація про причини звільнення з організації.
17. Думка підлеглих про безпосереднього керівника.

## **5. Практична вправа «Засоби невербального спілкування»**

**Завдання.** Проаналізуйте наведені засоби невербального спілкування. Визначте, які з них відносяться до кинетичних, екстралінгвістичних, такесичних і проксемічних.

1. Рукостискання.
2. Плач.
3. Дистанція між спілкуючими.
4. Поза.
5. Сміх.
6. Міміка.

7. Поплескування по плечу.
8. Паузи.
9. Кут спілкування партнерів.
10. Інтонація.
11. Зітхання.
12. Показування.
13. Темп мовлення.
14. Жести.
15. Поцілунок.
16. Погляд.

## **6. Практична вправа «Проксемічні засоби невербального спілкування»**

**Завдання.** Визначте, для якого виду дистанції характерні наведені відстані між спілкуючими:

1. Понад 350 см.
2. 50 – 120 см.
3. 15 – 50 см.
4. 120 – 350 см.

## **7. Практична вправа «Проксемічні засоби невербального спілкування»**

**Завдання.** Визначте, який вид дистанції характеризує кожен з наведених типів спілкування.

1. Офіційне спілкування, спілкування з людьми, яких не дуже добре знають.
2. Виступ перед різними аудиторіями.
3. Спілкування найближчих людей.
4. Спілкування зі знайомими людьми.

## **8. Практичне завдання «Переконання і слухання в бізнес-комунікації»**

Для створення доброзичливої атмосфери спілкування важливо, щоб все сказане звучало переконливо. Найбільша переконливість досягається, якщо дотримуються низки правил: перерахуйте 10 – 14 правил і 5 – 8 рад, які сприяють переконанню.

## **9. Практичне завдання «Переконання і слухання в бізнес-комунікації»**

Добре перевірена (зокрема, в рекламній справі) класична схема послідовного впливу на свідомість людини: Увага – інтерес – бажання – дія.

Увагу можна залучити незвичністю викладу, його формою, візуальними засобами. Інтерес виникає, коли слухач зрозуміє, що він може задовольнити будь-яку зі своїх потреб. Бажання виникає, коли він побачить, що мета досяжна. Дія є результатом бажання і підказки про те, що треба зробити для його задоволення.

**Завдання.** Переробіть наступні висловлювання так, щоб в них було присутнє слово «я».

1. Ти мене жадливо розсердив, коли не слухав мене.
2. Всі згодні з тим, що добровільні звільнення є вирішенням проблеми.
3. У цьому будинку не курять за обідом.

## **10. Практичне завдання «Комунікативні бар'єри»**

**Завдання.** Перерахуйте види бар'єрів у спілкуванні. Опишіть власний досвід подолання бар'єрів у спілкуванні. Проблемні ситуації.

## **11. Практичне завдання.**

**Завдання.** Поясніть сенс крилатих виразів і фразеологізмів: *яблуко розбрату, сізіфова праця, гордій вугол, авгієві стайні, грати першу скрипку, варитися у власному соку, зняти стружку, зуби заговорювати, водити за ніс, поставити на карту.*

## **12. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Компліменти в діловій комунікації. Коротко дайте відповідь на наступні питання:

1. Що являє собою комплімент?
2. Чи потрібно говорити компліменти при діловій взаємодії?
3. У чому суть прийому «золоті слова»?

## **13. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення запропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* Підлеглий вам співробітник, талановитий фахівець творчого типу, у віці, має статус та особисті досягнення, користується великою популярністю у ділових партнерів, вирішує будь-які проблеми і чудово взаємодіє. Разом з тим, у вас не склалися стосунки з цим працівником. Він не сприймає вас як керівника, поводить досить самовпевнено й амбітно. У його роботі ви знайшли деякі недоліки і вирішили висловити йому критичні зауваження, однак ваш попередній досвід свідчить про його негативну реакцію на критику: він стає дратівливим і настороженим. Як необхідно вести себе по відношенню до даного співробітника?

#### **14. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуацію, розробіть механізм критики запропонуйте кілька варіантів критики й оберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* Слідом за короткою доганою ви сказали працівнику кілька приємних слів. Спостерігаючи за партнером ви помітили, що його особа, спочатку певним чином напружена, швидко повеселіла. До того ж він почав як завжди жартувати і балагурити, розповів пару свіжих анекдотів й історію, яка сьогодні відбулася у нього в будинку. В кінці розмови ви зрозуміли, що критика, з якої ви почали розмову, не тільки не була сприйнята, але й начебто забута. Ймовірно, він почув тільки приємну частину розмови. Що необхідно зробити для зміни ситуації, що склалася?

#### **15. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення пропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* Щоразу, коли ви ведете серйозну розмову з однією з ваших підлеглих, критикуєте її роботу і питаєте, чому вона так чинить, вона відповідає мовчанням. Вам це неприємно, ви не знаєте напевно, з чим пов'язане її мовчання, сприймає вона критику чи ні, ви турбуєтеся і розлючуєтеся. Що можна зробити, щоб змінити ситуацію?

#### **16. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення пропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* Ви критикуєте одну зі своїх співробітниць, вона реагує дуже емоційно. В процесі бесід доводиться постійно закінчувати бесіду і не доводити розмову до кінця. Після останніх, зроблених вами зауважень, вона розплакалася. Як необхідно побудувати бесіду, щоб довести до неї свої міркування?

### **17. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення пропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* У вашому підпорядкуванні є кілька співробітників, які здійснюють невмотивовані дії. Ви бачите їх постійно разом, при цьому вам здається, що ви знаєте, хто у них неформальний лідер, але ви не знаєте, який інтерес їх об'єднує. Вам необхідно змусити їх добре працювати, а не влаштовувати постійні «тусовки» на робочому місці. Опишіть ваші дії для зміни ситуації і поліпшення роботи.

### **18. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення пропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* Ви прийняли на роботу молодого здатного фахівця, який щойно закінчив престижний інститут. Він відмінно справляється з роботою. Вже закінчив кілька проектів, і клієнти їм дуже задоволені. Разом з тим він різкий і зарозумілий у спілкуванні з іншими працівниками, особливо з обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте такого роду сигнали, а сьогодні надійшла письмова заява з приводу його грубості. Які

зауваження, і яким чином необхідно зробити молодому фахівцеві, щоб змінити його стиль спілкування в колективі?

### **19. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення пропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* Під час ділової взаємодії з вами ваш співробітник «вийшов з себе», не беручи до уваги ваших зауважень з приводу чергового проекту. Це підриває ваш авторитет, і ви не можете дозволити підлеглому так поводитися. Що ви зробите?

### **20. Практичне завдання «Суперечка і критика в бізнес-спілкуванні»**

**Завдання.** Проаналізуйте ситуації, розробіть механізм критики для кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення пропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

*Ситуація.* Ваш заступник, дуже досвідчений фахівець, він дійсно знає роботу як «свої п'ять пальців», він практично незамінний, коли він поруч, ви впевнені, що все буде добре. Однак ви знаєте, що він байдужа людина і ніякі «людські» проблеми його не цікавлять. Від цього в колективі останнім часом стало тривожно, деякі колеги збираються подати заяву про звільнення, оскільки він їх образив. Ви намагалися в неформальній бесіді з ним це обговорити, але він навіть не розуміє, про що ви говорите, його цікавить тільки план і прибуток. Що ви зробите, і яким чином ви впливатимете на заступника для зміни його стилю роботи з персоналом?

**21. Практичне завдання. Письмові жанри ділової комунікації.  
Ділові листи.**

**Завдання.** Коротко дайте відповідь на наступні питання:

1. Коли рекомендується вдаватися до письмових комунікацій?
2. Які функції виконують письмові повідомлення?
3. В чому полягають переваги письмових повідомлень в порівнянні з іншими видами бізнес-комунікацій?
4. Які основні недоліки письмових комунікацій?

**22. Практичне завдання. Письмові жанри ділової комунікації.  
Види, засоби та канали передачі письмових повідомлень.**

**Завдання.** Коротко дайте відповідь на наступні питання:

1. Яку інформацію зазвичай передають за допомогою письмових повідомлень?
2. Які види повідомлень використовуються в практиці письмових комунікацій?
3. Які засоби застосовуються для передачі інформації в письмових повідомленнях?
4. Які канали для передачі письмових повідомлень використовуються в сучасній практиці бізнес-комунікацій?
5. Як можна посилити вплив письмового повідомлення?

**23. Практичне завдання. Письмові жанри ділової комунікації.  
Етика письмових комунікацій: як грамотно вибрати вид повідомлення і спосіб його передачі.**

Етика комунікацій має на увазі вибір найбільш доречного виду комунікацій, а також засобів і каналів передачі повідомлення.

**Завдання.** Коротко дайте відповідь на наступні питання:

1. Що означає на практиці «вибір найбільш доречного виду комунікацій»?

2. Які канали найкраще використовувати для передачі конфіденційних повідомлень?

3. Нам необхідно розіслати офіційні запрошення на ювілей компанії. Як це краще зробити?

4. Колега по роботі підійшла до вас, розмахуючи факсом, що прийшов на моє ім'я і стосується дуже делікатного для компанії питання. Тепер вона хоче знати, чим закінчилася ця справа. Що робити?

#### **24. Практичне завдання. Письмові жанри ділової комунікації. Бар'єри письмових комунікацій і як їх подолати.**

**Завдання.** Ви отримали запрошення на міжнародний симпозиум, і збираєтеся прийняти в ньому участь. Які комунікаційні проблеми можуть виникнути у вас в зв'язку з цим?

1. Сміслові
2. Організаційні
3. Індивідуальні
4. Культурні
5. Економічні
6. Технологічні

#### **25. Практичне завдання. Конфлікти і конфліктні ситуації в бізнес-комунікації. Способи вирішення конфліктних ситуацій.**

**Завдання.** Наведіть приклади конфліктів, які виникають у зв'язку з потребами в приналежності, допомоги, захисту, отриманні інформації, тісному спілкуванні та симпатії. Покажіть, які можливості для вирішення конфліктів дає людині неформальна група.

#### **26. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

Які процеси вивчає кроскультурний менеджмент? Виберіть з наведених визначень і обґрунтуйте відповідь:

- в умовах глобалізації економіки;

- вивчення поведінкових закономірностей різних національних культур з метою ефективної організації бізнесу;
- взаємодія між представниками двох культур;
- створення і застосування технологій ділових комунікацій, застосованих до різних культур одночасно.

## **27. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

Два кінематографіста зі Швейцарії в 1990 році приїхали до Києва для зустрічі з вітчизняним режисером, у якого був свій кабінет на кіностудії «ім. Довженка», куди вони і попросили їх відвезти прямо з аеропорту. Над воротами кіностудії висів напис «В'їзд заборонено», але всі в'їжджали. Праворуч від воріт висів напис «Стоянка категорично заборонена», під якою стояло безліч машин. Парадні двері зустрічали табличкою «Не палити», біля якої стояли люди, жадібно затягуючись тютюновим димом. На дверях кабінету були вказані години прийому – і ця інформація явно дозволяла сподіватися на зустріч. Однак двері виявилися зачиненими. Вирішивши пообідати, вони поїхали в ресторан, де біля входу стояла черга, хоча в залі було зайнято два столика. Прочитавши меню, вони через перекладача дізналися від офіціанта, що половина страв насправді відсутні... Швейцарці вирішили, що вони в Задзеркаллі, страшно образилися на українського колегу, який запросив їх, вважаючи, що він їх розіграв з першої хвилини зустрічі в аеропорту, купили квитки на найближчий рейс і в той же вечір повернулися до Цюріха.

**Питання.** У чому причина інциденту? Які якості національного характеру двох народів відбилися в даній ситуації? Як необхідно було побудувати ділову зустріч?

## **28. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

Згідно з дослідженням Герта Хофстеда, представники різних національних культур по-різному сприймають дистанцію влади (психологічну дистанцію між людьми різного соціального статусу).

Класифікуйте, які з даних принципів ділових комунікацій характерні для ієрархічної національної культури, а які притаманні країнам з демократичними традиціями управління:

- мають владу, користуються привілеями в організації;
- не всі здатні нести відповідальність за прийняті рішення;
- менеджер доступний для підлеглих;
- менеджер воліє особисто приймати рішення;
- індивідуальна відповідальність;
- сенс керівництва полягає в тому, щоб показувати приклад;
- нехтувати думкою начальника – значить проявляти непокору;
- мінімальне сприйняття соціальних відмінностей;
- орієнтація управління на окрему особистість;
- індивідуальний контроль праці керівником;
- рядові співробітники беруть участь у прийнятті рішень;
- статус працівника не значущий в його міжособистісних комунікаціях в компанії;
- використання влади саме по собі ні благо, ні зло; все залежить від цілей і наслідків вживання влади.

## **29. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

Для японського менеджменту характерна гнучка структура управління і неформальна організація контролю. Основні якості керівника в Японії – вміння здійснювати координацію дій і контроль.

У японському суспільстві особистість людини завжди визначалася тими групами, членом яких він є, так як японці надзвичайно чуйні до взаємин в групі. Проблеми довіри, відданості, взаємодопомоги в трудових колективах значущі для японського менеджменту. Позитивні міжособистісні відносини, задоволеність членів робочої групи так само значущі для керівника, як і виконання виробничих показників. Японці виявляють внутрішню стриманість для збереження гармонії і добрих відносин.

Людина, яка занадто бурхливо виражає свою особисту точку зору, сприймається в Японії як «людина незрілого розуму», оскільки вона

руйнує гармонію внутрішньогрупової єдності. Навпаки, того, хто, перш ніж сказати щось, замислюється про благо своєї групи, вважають людиною вольовою і зрілою. Представники Західної культури такий конформізм розцінюють як слабкість, несамостійність, відсутність власної думки або професіоналізму. Японці ж просто не можуть діяти не узгоджено зі своєю командою, подібно до того, як окрема гілка не може діяти ізольовано від всього дерева.

**Питання.** Чи можна порівнювати японську модель управління з авторитарним, демократичним або ліберальним стилем менеджменту? Чому? Які протиріччя або конфлікти можуть виникати у іноземців при роботі з японськими менеджерами?

### 30. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»

Розгляньте порівняльну характеристику національних цінностей.

Які цінності є спільними для даних культур? Які цінності не співпадають чи протилежні? Чи можна сказати, що Україна ближче до східної моделі національної культури? Обґрунтуйте відповідь.

#### Порівняльна характеристика національних цінностей.

Західні культури	Східні культури (включно з Україною)	Мусульманські культури
Цінності, що мають першорядне значення		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальність;</li> <li>– рівень в структурі влади;</li> <li>– мужність;</li> <li>– гроші (багатство);</li> <li>– пунктуальність;</li> <li>– першість;</li> <li>– допомога (порятунок);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень в структурі влади;</li> <li>– мужність;</li> <li>– міць держави;</li> <li>– світ;</li> <li>– скромність;</li> <li>– карма;</li> <li>– колективна відповідальність;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень в структурі влади;</li> <li>– мужність;</li> <li>– колективна відповідальність;</li> <li>– повага до старших;</li> <li>– патріотизм;</li> <li>– релігія;</li> <li>– авторитаризм</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– активність, наполегливість;</li> <li>– повага до молоді;</li> <li>– рівність жінок,</li> <li>– людська гідність;</li> <li>– материнство (жіночість)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повага до старших;</li> <li>– гостинність;</li> </ul>	
<b>Цінності, які мають меншу важливість</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективність, якість;</li> <li>– релігія;</li> <li>– утворення;</li> <li>– безпосередність</li> <li>– збереження середовища;</li> <li>– святість орної землі;</li> <li>– патріотизм;</li> <li>– авторитаризм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– міць держави;</li> <li>– світ;</li> <li>– збереження середовища</li> <li>– індивідуальність;</li> <li>– гроші (багатство);</li> <li>– пунктуальність;</li> <li>– активність, наполегливість;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективність, якість</li> <li>– пунктуальність;</li> <li>– активність,</li> <li>– скромність;</li> <li>– відповідальність;</li> <li>– повага до старших;</li> <li>– гостинність;</li> <li>– святість орної землі</li> <li>– порятунок, допомогу;</li> <li>– першість</li> <li>– індивідуальність;</li> </ul>

### 31. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»

Вкажіть, в яких країнах роботодавці цінують дані якості працівників:

- вищу освіту і досвід роботи;
- організованість, самостійність, здатність знаходити спільну мову з іншими співробітниками;
- вміння працювати в команді, кваліфікованість, вмотивованість;
- ефективність, комунікаційні навички, вмотивованість;
- знання англійської мови і динамічність.

*Професійні та особистісні характеристики. Країна:*

1. Франція
2. Великобританія

3. Польща
4. Бразилія
5. Німеччина

### **32. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

«Лінкольн Електрик Компані» виникла в 1895 р. як підприємство з виробництва електродвигунів. У 1907 р. в якості продавця в компанії почав працювати Джеймс Ф. Лінкольн. У період Великої Депресії він як один з вищих менеджерів запропонував систему стимулювання праці, яка отримала пізніше назву «менеджерський план Лінкольна». У 1923 р. співробітники компанії одними з перших в США стали мати оплачувану відпустку, в 1925 р. компанія почала надавати акції своїм службовцям, а в 1929 р. починає діяти знаменита програма стимулювання співробітників. За час Великої Депресії середня зарплата співробітників «Лінкольн Електрик Компані» зросла більш ніж удвічі. Але вдосконаленням системи стимулювання праці Джеймс Ф. Лінкольн займався все життя. У 50-і роки він ввів гарантії на постійну зайнятість співробітників, а в системі преміювання стали враховуватися множники вартості життя і оцінки ділових якостей персоналу. Менеджерський план Дж. Ф. Лінкольна заснований на поєднанні двох принципів: стимулювання продуктивності праці і система участі в прибутках. Її особливості:

- 1) за рахунок заздалегідь встановленої частки прибутку формується преміальний фонд, з якого працівники отримують регулярні виплати;
- 2) розмір виплат працівникові залежить від загального рівня прибутку підприємства;
- 3) премії працівникам виплачуються як за підвищення продуктивності праці, так і за інші конкретні досягнення (зниження виробничих витрат, впровадження прибуткових інновацій та ін.);
- 4) преміювання пропорційно заробітній платі працівника і його стажу, а також враховує його дисциплінованість і професійні характеристики;
- 5) преміювання передбачає і грошову форму, і передачу працівникам акцій компанії;

б) у разі скорочення доходів компанії премія не виплачується або її розмір зменшується;

7) держава заохочує поширення системи участі в прибутках тим, що виплати робітникам і службовцям в цьому випадку не оподатковуються.

**Питання.** Чи відображає «план Лінкольна» специфіку національного характеру американців? Чому ця система отримала популярність в усьому світі? Як в даному випадку діють принципи кроскультурного менеджменту?

### **33. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

У 1923 р. виникла невелика анімаційна студія «The Walt Disney Company», яка до 60-х років розрослася до найбільшої корпорації розваг. У. Дісней постійно придумував у своїй компанії оригінальні засоби мотивації співробітників. Він бачив, що в підрозділах, де робота вважалася неprestижною, найбільш висока плинність кадрів. Для кращого іміджу цих підрозділів бізнесмен не тільки удосконалював в них умови праці, але прагнув дати їм більш «prestижні» назви. Такими місцями з найбільш брудною і важкої роботою за часів У. Діснея були пральні в готелях, розташованих на території парків розваг «The Walt Disney Company». перейменувавши їх в «текстильні служби» (textile services), У. Дісней поставив їх в ряд із клієнтської службою, службою контролю якості. При цьому влаштування на роботу в текстильну службу було набагато простіше, ніж в інші підрозділи, що зробило пральні «початковою сходинкою» в кар'єрі для тих, хто вирішив працювати в цій компанії.

У 90-ті роки популярність текстильних служб знову впала, а обсяг робіт в них збільшувався. «The Walt Disney Company» знову зіткнулася з проблемою плинності кадрів в даних структурах. Тоді працівникам текстильних служб надали права обговорювати плани своїх підрозділів і брати участь у формуванні їхнього бюджету. Результатом стало значне скорочення плинності кадрів.

**Питання.** Які особливості ментальності США простежуються в даній ситуації? Чи можливо застосувати подібні прийоми мотивації праці в нашій країні? Обґрунтуйте відповідь.

### **34. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

У японських компаніях мотивація праці заснована на колективістських цінностях. Управлінські рішення приймаються колегіально, після обговорення в групах. Контроль діяльності та відповідальність за її результати також мають колективний характер. Розподіл винагород при цьому не враховує індивідуального внеску працівника в загальний результат, праця оплачується за показниками роботи групи в цілому. Оплата праці безпосередньо залежить від стажу працівника в організації. Відомий приклад президента автокорпорації «Крайслер» Лі Якокка. Він очолив підприємство, коли воно переживало кризу. Новому керівнику довелося скорочувати багато витрат, а свою платню він скоротив до одного долара на рік. «Рівність жертв» – так Лі Якокка назвав своє рішення. Слідом за керівником і весь персонал погодився на скорочення оплати праці. В результаті корпорація отримала економію 2,5 млрд. доларів на рік. Криза поступово була подолана.

**Питання.** Які особливості національної культури враховував керівник в даній ситуації? Яких принципів управління дотримуються японські менеджери? Що з досвіду управління Японії може бути застосоване в нашій країні?

### **35. Практичне завдання «Кроскультурний менеджмент»**

Французька компанія «Ашан» є піонером ринку продуктових гіпермаркетів в своїй країні і активно освоює міжнародні ринки. Не завжди бізнес компанії складався вдало. Так, не увінчалися успіхом спроби «Ашана» закріпитися на ринках США, Мексики, Таїланду. Однак в Україні компанія швидко розвивається, відкриває нові магазини в різних регіонах і має хорошу репутацію у споживачів.

**Питання.** Чи можна пояснити успіхи і невдачі компанії особливостями культурного середовища освоєваних ринків? Обґрунтуйте свою відповідь.

### **36. Практичне завдання «Невербальні комунікації»**

Які невербальні сигнали відображають дані типи рукостискань:

- рука протягнута долонею вниз;
- «рукостискання-рукавичка»;
- потиск прямою незігнутою рукою;
- тривале рукостискання;
- «кісточки хрумтять»;
- «дохла риба»;
- потиск передпліччя або ліктя;
- потиск плеча.

### **37. Практичне завдання «Невербальні комунікації»**

Які емоції або стан співрозмовника показують дані мимовільні реакції:

- почервоніння обличчя;
- побіління особи;
- зниження частоти пульсу;
- посилення биття пульсу на венах рук, артеріях шиї;
- порушення дихання, рефлекторне ковтання слини, спазматичний руху горла;
- раптове оголення зубів;
- скрип зубами;
- розширення зіниць;
- часте моргання;
- коротке дихання через ніс;
- швидке і поверхневе дихання;
- тремтіння і / або піт.

### **38. Практичне завдання «Невербальні комунікації»**

Які невербальні сигнали і прийоми слухання перешкоджають продуктивному спілкуванню, а які покращують його:

- кивок або вигуки згоди (так-так, ага, ну-ну);
- руки на поясі;
- руки схрещені;
- нога закинута за ногу;
- витягнутий вказівний палець;
- «дзеркальна» реакція;
- повторення останніх слів співрозмовника;
- відкриті долоні;
- закидання рук за голову;
- погляд з-під лоба;
- розворот корпусу від співрозмовника;
- уточнюючі питання;
- натякаючі запитання;
- стислі зуби і кулаки;
- збирання «неіснуючих ворсинок»;
- вираз емоцій з приводу сказаного партнером.

### **39. Практичне завдання «Невербальні комунікації»**

Змодельуйте ситуацію спілкування при працевлаштуванні молодого фахівця, який розповідає про себе і свої професійні інтереси. Використовуйте наступні моделі поведінки:

- «теплу» поведінку;
- «холодну» поведінку;
- активне слухання;
- пасивне слухання;
- рефлексивне слухання;
- критичне слухання.

#### **40. Практичне завдання «Імідж»**

Подивіться публічний виступ (виступ в ході дебатів, інтерв'ю та ін.) бізнесмена, спортсмена, політика або артиста.

Проаналізуйте його поведінку:

1. Час, місце, тематика відеосюжету.

2. Цілі героя відеосюжету.

3. Поведінка героя:

– зовнішність і одяг героя;

– зміст промови;

– голос, інтонація, емоційний стан героя;

– міміка, жестикуляція, постава й інші невербальні сигнали;

– відповіді на складні й незручні питання (точність, повнота, культура відповіді та ін.);

– манера спілкування героя.

4. Використання героєм сюжету прийомів управління увагою слухачів, прийомів впливу на аудиторію (переконання, навіювання, емоційного зараження).

5. Яке враження на глядачів справляє герой? Що в згаданому сюжеті зробило позитивний (негативний) вплив на його імідж?

#### **41. Практичне завдання «Імідж»**

Яким вимогам ділового стилю повинні відповідати аксесуари, перелік яких дано нижче? Використовуючи додаткову літературу, підготуйте «пам'ятку бізнесмена» для різних ситуацій ділових комунікацій: діловий сніданок, нарада, переговори, бізнес-поїздка, фуршет.

##### **Аксесуари. Чоловічий варіант / Жіночий варіант**

Ручка

Годинники

Взуття

Гаманець

Блокнот

Кейс (портфель)  
Краватка  
Шарф  
Хустка  
Окуляри  
Ремінь  
Головні убори  
Парасолька  
Рукавички  
Прикраси  
Засоби зв'язку, гаджети

## Розділ IV

### СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТИ

#### Тест «Здатність впливати на інших»

**Інструкція.** Дайте відповідь на ці питання «так» чи «ні».

1. Чи здатні Ви уявити себе актором або політиком?
2. Чи дратують Вас люди, які ведуть себе екстравагантно?
3. Ви здатні розмовляти з іншою людиною про свої інтимні переживання?
4. Ви можете легко відмовитися від того, чого сильно бажаєте?
5. Про багато речей Ви маєте особисті судження?
6. Якщо з Вашою думкою не згодні навколишні, Ви легко губитеся?
7. У Вас є принципи, від яких Ви ніколи не відмовитеся?
8. Ви намагаєтеся уникати гарячих дискусій?
9. Ви пунктуальні?
10. Невдалий минулий досвід змушує Вас уникати активності?
11. Ви часто хвалите інших?
12. Керівник повинен завжди зважати на становище своїх співробітників?
13. Ви високо цінуєте дисципліну?
14. Ви вважаєте себе мрійником?
15. Якщо Ви помічаєте неповажне ставлення до себе, то чи не повільно реагуєте?
16. Ви відчуваєте необхідність в пораді знаючої людини?
17. У Вас псується настрій, якщо хтось домігся успіху в тій області, яку Ви вважаєте для себе важливою?
18. Вас іноді називали нерішучою людиною?
19. Чи любите Ви робити щось важке, щоб домогтися у своїй справі найкращого результату?
20. Могли б Ви пожертвувати всім, щоб домогтися у своїй справі найкращого результату?

21. Ви віддаєте перевагу розміреному способу життя із суворим розпорядком всіх справ і навіть розваг?
22. Чи прагнете Ви до того, щоб коло Ваших друзів було змінене?
23. Ви любите міняти обстановку у себе вдома?
24. Ви любите пробувати нові способи вирішення завдань?
25. У Вас бувало бажання не висловлювати свою думку, навіть серед рівних Вам людей?
26. Якщо Ваша думка протилежна більшості, Ви віддаєте перевагу мовчанці?
27. Ви згодні з думкою «Щоб жити щасливо, живи непомітно»?
28. Ви любите жартувати над занадто самовпевненими, зарозумілими людьми?
29. Ви любите доводити, що хтось із авторитетів не правий?
30. Чи підвищують неуспіхи Вашу активність?

### **Тест «Готовність до професії менеджера»**

**Інструкція.** Прочитайте ці твердження, висловіть згоду або незгоду з ними відповідями «так» і «ні».

1. Я готовий звільнити чарівну людину, з якою у мене хороші стосунки, якщо вона погано працює.
2. У невизначеній ситуації я здатний зупинитися на якийсь чіткій меті й без коливань йти до неї.
3. Я зумію налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими і керівництвом.
4. Іноді корисно переходити до тимчасової конфронтації з підлеглими і керівництвом.
5. Я регулярно переглядаю цілі моєї діяльності.
6. Вчитися, здобувати професію зараз не доцільно, важливіше зосередитися на накопиченні коштів і розгорнути власну справу.
7. Я можу впливати на людей, щоб вони дотримувалися моєї логіки й сприяли моїм цілям.

8. Я рідко роблю врозріз з моїми переконаннями.
9. Заради того, щоб домогтися успіху, я готовий жертвувати відпочинком, спілкуванням з близькими.
10. Я завжди економлю час і сили, суворо обмежуючи інформацію, що надходить.
11. Якщо людина постійно переглядає свої переконання, то вона їх просто не має.
12. Я можу підтримувати свій гарний настрій покупкою недорогих речей, щоб пережити великі невдачі.
13. Якщо немає повної визначеності ситуації, не варто вживати рішучих дій.
14. Я жертвую творчими інтересами заради матеріального забезпечення і просування по службі.
15. Я готовий до тимчасової конфронтації з сім'єю і друзями, щоб розкрити свої можливості на роботі.
16. Я постійно змушую себе чинити, як треба, а не як хочеться.
17. Я демократичний, тому завжди вважаю за краще говорити підлеглим «ми», а не «я».
18. Проблеми матеріального забезпечення завжди суперечать добробуту й отриманню задоволення від життя.
19. Мені заважають по-справжньому активно і плідно діяти плутанина і анархія.
20. Менеджеру потрібно бути готовим жертвувати своїм духовним життям заради службових справ.
21. Я краще за все вирішую проблеми, коли є можливість усамітнитися і зосередитися.
22. Менеджер зобов'язаний висловити своє обурення підлеглим, чия робота викликає невдоволення.
23. Я не шкодую часу і коштів на придбання нової інформації, навіть якщо не дуже уявляю, навіщо вона мені знадобиться.
24. Іноді я стикаюся з несумісними бажаннями і жодним з них не можу пожертвувати.
25. Я можу впливати на прийняття рішень іншими людьми.
26. Планування – пережиток соціалістичної економіки.

27. Краще займатися роботою, яку добре знаєш, ніж захоплюватися новими ідеями, де результат не гарантований.

28. Іноді, навіть розуміючи, які бажання борються в мені, я не можу вибрати рішення, яке мене задовольнить.

29. Службові справи вимагають пожертвувати багатьма задоволеннями життя.

30. Відповідальні й ризиковані ситуації викликають у мене почуття натхнення, ясність і точність думки, зібраність, приплив енергії.

### **Тест «Що кажуть Вам міміка і жести?»**

**Інструкція.** Із запропонованих варіантів відповідей відзначте ті, які здаються Вам вірними.

1. Ви вважаєте, що міміка і жести – це ...
  - а) спонтанне вираження душевного стану людини в даний момент;
  - б) доповнення до мови;
  - в) зрадницький прояв нашої підсвідомості.
2. Чи вважаєте Ви, що у жінок мова міміки і жестів більш виразні, ніж у чоловіків?
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) не знаю.
3. Як Ви вітається з дуже хорошими друзями?
  - а) радісно кричите «Привіт»;
  - б) сердечним рукостисканням;
  - в) Ви злегка обіймаєте один одного;
  - г) вітаєте їх стриманим рухом руки;
  - д) цілуєте один одного в щоку.
4. Які мімічні сигнали, на Вашу думку, означають в усьому світі один і той самий (дайте три відповіді)?
  - а) коли качають головою;
  - б) коли кивають головою;

- в) коли морщать ніс;
- г) коли морщать чоло;
- д) коли підморгують;
- е) коли посміхаються.

5. Яка частина тіла найвиразніше?

- а) ступні;
- б) ноги;
- в) руки;
- г) кисті рук;
- д) плечі.

6. Яка частина Вашого обличчя найбільш виразна (дайте дві відповіді)?

- а) лоб;
- б) брови;
- в) очі;
- г) ніс;
- д) губи;
- е) кути рота.

7. Коли Ви проходите повз вітрини магазину, де видно Ваше відображення, на що Ви звертаєте увагу в першу чергу?

- а) на те, як на Вас сидить одяг;
- б) на зачіску;
- в) на ходу;
- г) на поставу;
- д) ні на що.

8. Якщо хтось, розмовляючи або сміючись, часто прикриває рот рукою, що це означає?

- а) йому є що приховувати;
- б) у нього некрасиві зуби;
- в) він чогось соромиться.

9. На що Ви перш за все звертаєте увагу у Вашого співрозмовника?

- а) на очі;
- б) на рот;
- в) на позу;

г) на поставу.

10. Якщо Ваш співрозмовник, розмовляючи з Вами, відводить очі, це ознака:

- а) нечесності;
- б) невпевненості в собі;
- в) зібраності.

11. Чи можна за зовнішнім виглядом впізнати типового злочинця?

- а) так;
- б) ні;
- в) не знаю.

12. Чоловік заговорює з жінкою. Він це робить тому, що:

- а) перший крок завжди роблять саме чоловіки;
- б) жінка неусвідомлено дає зрозуміти, що вона хоче, щоб з нею заговорили;

в) він досить мужній, щоб ризикнути отримати «від воріт поворот».

13. У Вас склалося враження, що слова людини не відповідають «сигналам» його міміки і жестів. Чому Ви більше повірите?

- а) словам;
- б) «сигналам»;
- в) він взагалі викличе у Вас підозри.

14. Поп-зірка направляє публіці «сигнали», що мають еротичний характер. Що за цим криється?

- а) просто фіглярство;
- б) вони «заводять публіку»;
- в) це вираз їх власного настрою.

15. Ви на самоті дивитеся страшний фільм. Що з вами відбувається?

- а) дивлюся абсолютно спокійно;
- б) реауюю кожною клітинкою свого тіла;
- в) закриваю очі при особливо страшних сценах.

16. Чи можна контролювати свою міміку?

- а) так;
- б) ні;
- в) тільки окремі її елементи.

17. Коли Ви хочете сподобатися співрозмовнику, то повідомляєте це переважно:

- а) очима;
- б) руками;
- в) словами.

18. Чи вважаєте Ви, що більшість наших жестів:

- а) підглянуті у когось і завчені;
- б) передаються з покоління в покоління;
- в) закладені в нас від природи.

19. Якщо у людини борода, для Вас це ознака:

- а) мужності;
- б) того, що людина хоче приховати риси свого обличчя;
- в) він занадто ледачий, щоб голитися.

20. Багато людей стверджують, що права і ліва сторони особи у них відрізняються один від одного. Ви згодні з цим?

- а) так;
- б) ні;
- в) тільки у літніх людей.

### Тест «Чи конфліктні Ви?»

**Інструкція.** Дайте відповідь на питання, вибираючи один із запропонованих варіантів.

1. Чи характерне для Вас прагнення домінування для підпорядкування інших своїй волі?

- а) ні;
- б) коли як;
- в) так.

2. Чи є у Вашому колективі люди, які вас побоюються?

- а) так;
- б) важко відповісти;
- в) немає.

3. Хто Ви більшою мірою?
- а) пацифіст;
  - б) принциповий;
  - в) підприємливий.
4. Як часто Вам доводиться виступати з критичними судженнями?
- а) часто;
  - б) періодично;
  - в) рідко.
5. Що було б для Вас більш характерно, якби Ви очолили новий для Вас колектив?
- а) розробив би програму розвитку колективу і переконав працівників в її доцільності;
  - б) вивчив би, хто є хто, і встановив контакт з лідерами;
  - в) частіше б радився з людьми.
6. Який стан більш характерно для Вас в разі невдач?
- а) песимізм;
  - б) поганий настрій;
  - в) образа на самого себе.
7. Чи характерне для Вас прагнення відстоювати і дотримуватися традиції вашого колективу?
- а) так;
  - б) швидше за все, так;
  - в) ні.
8. Ви з тих людей, яким краще сказати в очі гірку правду, ніж промовчати?
- а) так;
  - б) швидше за все, так;
  - в) ні.
9. Яку якість Ви намагаєтеся зжити в собі?
- а) дратівливість;
  - б) образливість;
  - в) нетерпимість критики з боку інших.
10. Хто Ви більшою мірою?
- а) незалежний;

б) лідер;

в) «генератор ідей».

11. Якою людиною вважають Вас друзі?

а) екстравагантним;

б) оптимістом;

в) наполегливим.

12. Проти чого Вам найчастіше доводиться боротися?

а) проти несправедливості;

б) проти бюрократизму;

в) проти егоїзму.

13. Що для Вас більш характерно?

а) недооцінка своїх здібностей;

б) об'єктивна оцінка своїх здібностей;

в) переоцінка своїх здібностей.

14. Що найчастіше призводить Вас до конфліктів з людьми?

а) зайва ініціатива;

б) зайва критичність;

в) надмірна прямолінійність

### **Тест «Ваш стиль ділового спілкування»**

**Інструкція.** Перед Вами 40 пар тверджень. У кожній парі відзначте те, яке, на Ваш погляд, більше відповідає Вашій поведінці.

1. Я люблю діяти.

2. Я працюю над вирішенням проблем систематичним чином.

3. Я вважаю, що робота в командах більш ефективна, ніж індивідуальна робота.

4. Мені дуже подобаються різні нововведення.

5. Я більше цікавлюся майбутнім, ніж минулим.

6. Я дуже люблю працювати з людьми.

7. Я люблю брати участь в добре організованих зустрічах.

8. Для мене дуже важливими є остаточні терміни.

9. Я проти відкладення і зволікань.

10. Я вважаю, що нові ідеї повинні бути перевірені, перш ніж вони будуть застосовуватися на практиці.
11. Я дуже люблю взаємодіяти з іншими людьми. Це мене стимулює і надихає.
12. Я завжди намагаюся шукати нові можливості.
13. Я сам люблю встановлювати цілі, плани і т.п.
14. Якщо я що-небудь починаю, то доробляю це до кінця.
15. Зазвичай я намагаюся зрозуміти емоційні реакції інших.
16. Я створюю проблеми іншим людям.
17. Я сподіваюся отримати реакцію інших на свою поведінку.
18. Я знаходжу, що дії, засновані на принципі «крок за кроком», є дуже ефективними.
19. Я думаю, що добре можу розуміти поведінку і думки інших.
20. Я люблю творче рішення проблем.
21. Я весь час будую плани на майбутнє.
22. Я сприйнятливий до потреб інших.
23. Гарне планування – ключ до успіху.
24. Мене дратує занадто докладний аналіз.
25. Я залишаюся незворушним, якщо на мене тиснуть.
26. Я дуже ціную досвід.
27. Я прислухаюся до думки інших.
28. Кажуть, що я швидко міркую.
29. Співпраця є для мене ключовим словом.
30. Я використовую логічні методи для аналізу альтернатив.
31. Я люблю, коли у мене йдуть одночасно різні проекти.
32. Я постійно ставлю собі питання.
33. Роблячи будь-що, я постійно вчуся.
34. Вважаю, що я керуюся розумом, а не емоціями.
35. Я можу передбачити, як інші будуть вести себе в тій чи іншій ситуації.
36. Я не люблю вдаватися в деталі.
37. Аналіз завжди повинен передувати діям.
38. Я здатний оцінити клімат в групі.
39. У мене є схильність не закінчувати розпочаті справи.

40. Я сприймаю себе як рішучу людину.
41. Я шукаю такі справи, які кидають мені виклик.
42. Я засновую свої дії на спостереженнях і фактах.
43. Я можу відкрито висловити свої почуття.
44. Я люблю формулювати і визначати контури нових проєктів.
45. Я дуже люблю читати.
46. Я сприймаю себе як людину, здатну інтенсифікувати, організувати діяльність інших.
47. Я не люблю займатися одночасно кількома питаннями.
48. Я люблю досягати поставлених цілей.
49. Мені подобається дізнаватися щось про інших людей.
50. Я люблю різноманітність.
51. Факти говорять самі за себе.
52. Я використовую своє уяву, наскільки це можливо.
53. Мене дратує тривала, копітка робота.
54. Мій мозок ніколи не припиняє працювати.
55. Важливому рішенню передую підготовча робота.
56. Я глибоко впевнений в тому, що люди потребують один одного, щоб завершити роботу.
57. Я зазвичай вирішую, особливо не замислюючись.
58. Емоції тільки створюють проблеми.
59. Я люблю бути таким же, як інші.
60. Я не можу швидко додати п'ятнадцять до сімнадцяти.
61. Я застосовую свої нові ідеї до людей.
62. Я вірю в науковий підхід.
63. Я люблю, коли справа зроблена.
64. Хороші відносини необхідні.
65. Я імпульсивний.
66. Я нормально сприймаю відмінності в людях.
67. Спілкування з іншими людьми значуще саме по собі.
68. Люблю, коли мене інтелектуально стимулюють.
69. Я люблю організовувати що-небудь.
70. Я часто перескакую з однієї справи на іншу.
71. Спілкування і робота з іншими є творчим процесом.

72. Самоактуалізація є вкрай важливою для мене.
73. Мені дуже подобається грати ідеями.
74. Я не люблю даремно витратити час.
75. Я люблю робити те, що у мене виходить.
76. Взаємодіючи з іншими, я вчуся.
77. Абстракції цікаві для мене.
78. Мені подобаються деталі.
79. Я люблю коротко підвести підсумки, перш ніж прийти до якогось умовиводу.
80. Я досить впевнений у собі.

### Тест «Чи комунікабельні Ви?»

**Інструкція.** Відповідаючи на питання, використовуйте варіанти «так», «ні» або «іноді».

1. Вас чекає ділова зустріч. Вибиває Вас з колії її очікування?
2. Ви відкладаєте візит до лікаря до тих пір, поки не стане гірше?
3. Чи викликає у Вас сум'яття, незадоволення доручення виступити з доповіддю перед великою аудиторією?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, де Ви ніколи не були. Ви докладете максимум зусиль, щоб цього уникнути?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з ким-небудь?
6. Дратуєтесь Ви, якщо незнайомиць на вулиці звертається до Вас з проханням?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків і дітей», що людям різних поколінь важко розуміти один одного?
8. Чи посоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув повернути Вам зайняту невелику суму грошей?
9. У кафе Вам подали явно неякісне блюдо. Ви промовчите?
10. Опинившись наодинці з незнайомою людиною, чи починаєте Ви з ним розмову?

11. Побачивши довгу чергу, чи відмовитесь Ви від наміру теж щось купити?

12. Чи боїтеся Ви брати участь в будь-якій комісії по розгляду конфліктів?

13. Ви маєте власні критерії оцінки музики, живопису, і ніяких чужих оцінок Ви не сприймаєте?

14. Почувши явно помилкове висловлювання з питання, в якому Ви добре розбираєтесь, Ви віддаєте перевагу промовчати і не вступати в суперечку?

15. Викликає у Вас неприємність прохання допомогти розібратися в якомусь діловому питанні?

16. Найбільш охоче Ви викладаєте думки в письмовій формі, ніж в усній?

## КЛЮЧІ ДО ТЕСТІВ

### Тест «Здатність впливати на інших»

Підрахуйте кількість збігів із ключем.

Питання «так» 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 20, 23, 24, 28, 29, 30,

Питання «ні» 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 21, 22, 25, 26, 27.

*Інтервали оцінок:*

10 – 15 – Ви буваєте нерішучі і схильні до чужого впливу, прагнете уникати змін, несподівані зміни можуть вибити Вас з колії. Навколишні рідко прислухаються до Вашої думки, навіть якщо Ви маєте рацію.

16 – 25 – Ви прагнете до врівноваженого, передбачуваного життя, не любите щось робити «через силу», а чекаєте натхнення. Переконувати оточуючих у своїй правоті не завжди прагнете, а часто Вам це і не вдається. Щоб бути більш впливовою людиною, Вам потрібно розвивати рішучість, цілеспрямованість, наполегливість.

26 – 30 – Ви можете впливати на інших, переконувати, навчати, управляти. Прагніть бути в гущі подій, рухатися, навіть «проти течії». Головне, щоб Ваша активність і наполегливість не переростали в агресію, безжалісність до інших. Жертвуючи заради досягнення мети стосунками з людьми, можна перетворитися в фанатика або тирана.

### Тест «Готовність до професії менеджера»

Підрахуйте кількість збігів із ключем.

Питання «так» 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30

Питання «ні» 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 29

*Інтервали оцінок:*

0-9 – Вам краще відмовитися від ідеї стати менеджером.

10-20 – Ваше бажання стати менеджером більшою мірою продиктоване модою, ніж внутрішніми мотивами. Але якщо Ваш намір

твердий, то щоб стати менеджером, Вам потрібна істотна соціально-психологічна підготовка.

21-25 – У Вас є організаторські здібності. Якщо Ви плануєте стати менеджером, то, швидше за все, точно визначили своє покликання.

26-30 – Ви природжений менеджер. Зрозуміло, вчитися і удосконалюватися в умовах конкуренції завжди необхідно.

### Тест «Що кажуть Вам міміка і жести?»

Порівняйте Ваші відповіді з ключем, підрахуйте суму набраних балів.

Питання 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

а) 2 1 4 0 1 2 1 3 3 3 0 1 0 4 4 0 3 2 3 4

б) 4 3 4 0 2 1 3 1 2 2 3 4 4 2 0 2 4 4 2 0

в) 3 0 3 1 3 3 3 1 2 1 1 2 3 0 1 1 1 0 1 2

г) 2 1 4 4 3 1

д) 4 0 2 3 2

е) 1 2 0

Максимальна кількість балів по тесту – 70, мінімальна – 10.

*Інтервали оцінок:*

10-29 – Вам необхідно уважніше ставитися до партнерів по спілкуванню, розвивати спостережливість, почитати літературу з психології.

30-50 – у Вас досить розвинена інтуїція, Ви можете вірно інтерпретувати невербальні сигнали партнера, однак і помилки нерідкі. Розвивайте свою спостережливість.

51-70 – Ви уважні до партнера, можете правильно інтерпретувати його невербальні сигнали, самі вмієте будувати діалог на рівні «мови жестів». Ви успішні в роботі, де потрібне спілкування з людьми.

## Тест «Ваш стиль ділового спілкування»

Зіставте Ваші відповіді з ключем, підрахуйте кількість збігів по кожному стилю. Той, за яким набрано максимум балів, найбільш характерний для Вас. Якщо однакова кількість балів з двох стилів, то вони обидва притаманні Вам.

*Стиль 1* 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79

*Стиль 2* 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78

*Стиль 3* 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80

*Стиль 4* 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

*Стиль 1* – орієнтація на дії. Характерне обговорення результатів, конкретних питань, поведінки, відповідальності, досвіду, досягнень, рішень. Люди, для яких характерний цей стиль, прагматичні, прямолінійні, рішучі, легко переключаються з одного питання на інше, часто схвильовані.

*Стиль 2* – орієнтація на процес. Характерне обговорення фактів, процедурних питань, планування, організації, контролювання деталей. Людина з даним стилем ділового спілкування орієнтована на систематичність, послідовність, ретельність. Вона чесна, багатослівна, малоемоційна.

*Стиль 3* – орієнтація на людей. Характерне обговорення людських потреб, мотивів, почуттів, «духу роботи в команді», розуміння, співпраці. Люди цього стилю емоційні, чутливі, співчутливі і психологічно орієнтовані.

*Стиль 4* – орієнтація на перспективу, на майбутнє. Людям з цим стилем ділового спілкування притаманне обговорення концепцій, великих планів, нововведень, різних питань, нових методів, альтернатив. Вони володіють хорошою уявою, сповнені ідей, але мало реалістичні, і часом їх складно розуміти.

## Тест « Чи комунікабельні Ви?»

За кожну відповідь «так» нараховується 2 бали, за відповідь «іноді» – 1 бал, відповіді «ні» – 0 балів. Підрахуйте загальну кількість балів.

*Інтервали оцінок:*

4 – 8 – Ваша товарицькість «б'є ключем», Ви завжди в курсі всіх справ, швидше за все, ви «свій хлопець».

9 – 13 – Ви товариський, часом надміру. Цікавий, говіркий, любите висловлюватися з різних питань, що іноді викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитеся з новими людьми, любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Можете розлютитися, але швидко відходите. Чого Вам бракує, так це посидючості, терпіння і відваги при зустрічі з серйозними перешкодами.

14 – 18 – У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі в спілкуванні з іншими людьми, відстоюєте свою думку без запальності. Йдете на зустріч з іншими людьми без неприємних переживань. В той же час не любите гучних компаній, екстравагантні витівки, багатослівність Вас дратує.

19 – 24 – Ви відчуваєте себе впевнено в незнайомій обстановці, нові проблеми Вас не лякають. І все ж, з новими людьми ви ставитеся з оглядкою, в суперечках берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях багато сарказму без будь-яких підстав. Ці недоліки можна виправити, якщо будете працювати над собою.

25 – 29 – Ви замкнуті, неговіркі, віддаєте перевагу самотності. У Вас небагато друзів. Нова робота і необхідність нових контактів виводять Вас з рівноваги. Ці риси Ви знаєте і буваєте незадоволені собою. У Вашій владі це змінити, адже при сильній захопленості Ви «раптом» стаєте цілком комунікабельним.

30 – 32 – Ви явно не комунікабельні, від чого страждаєте Ви самі і Ваші близькі. На Вас важко покластися в справі, що вимагає ділових зусиль. Намагайтеся стати більш комунікабельними.

## Тест « Чи конфліктні Ви?»

Підрахуйте кількість балів з кожного питання:

Питання 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

а) 1 3 1 3 3 2 3 3 2 3 2 3 2 1

б) 2 2 3 2 2 3 2 2 1 1 1 2 1 2

в) 3 1 2 1 1 1 1 1 3 2 3 1 3 3

Схильність до конфліктів діагностується на основі наступних інтервалів оцінок:

14 – 17 – дуже низький рівень конфліктності

18 – 20 – низький рівень конфліктності

21 – 23 – конфліктність нижче середньої

24 – 26 – конфліктність трохи нижче середньої

27 – 29 – середній рівень конфліктності

30 – 32 – конфліктність трохи вище середньої

33 – 35 – конфліктність вище середнього рівня

36 – 38 – висока конфліктність

39 – 42 – дуже висока конфліктність

## Розділ v

### КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ. КЕЙСИ. РОЛЬОВІ ІГРИ

#### Завдання 1

Як вважають фахівці, вібрації, що виникають при активному проголошенні (співі) звуку «О», сприяють масажу серця. А звук «І» знімає невроз, зменшує відчуття страху. Перевірте це на власному досвіді – в тому випадку, коли у вас ниє серце або ж ви відчуваєте почуття страху.

#### Завдання 2

Спочатку потренуйтеся всі одночасно на своєму місці, а потім кожен виходить і за допомогою відповідної міміки демонструє різні емоції: злість, презирство, цікавість, доброзичливість, здивування, нудьга, смуток, втома, страждання, насолоду та ін.. Виберіть «чемпіона» групи.

#### Завдання 3

Різні почуття (за вашим вибором) продемонструйте групі за допомогою міміки і жестів. Чи зможуть ваші товариші вгадати, що ви зображували?

#### Завдання 4

Напишіть кожне слово в називному відмінку множини: інженер, бухгалтер, ліфтер, кондитер, доцент, редактор, конструктор, кондуктор, шофер, ректор, лектор, інспектор, професор.

Визначте правильну постановку наголосу в словах: агент, алкоголь, азбест, афера, балуваний, блокувати, віросповідання, вечеря, газований, гастрономія, гравірувати, диспансер, дозвілля, жалюзі, знамення, винахід, минулий, квартал, красивіше, меліса, намір, недуга, підбадьорити, опіка, оптовий, партер, пуловер, буряк, сливовий, скликання, кошти, поглибити, клопотання.

### **Завдання 5**

Продемонструйте мляву, сутулу ходу або бадьору підтягнуту, спортивну.

### **Завдання 6**

Виберіть навмання будь-яку букву. Протягом п'яти хвилин спробуйте написати розповідь, всі слова якої починаються з цієї літери.

### **Завдання 7**

Розкажіть без попередньої підготовки учасникам практикуму про те, як ви відчуваєте різні кольори, які вважаєте кращими і чому?

### **Завдання 8. «Імпровізація з кольором»**

Згадайте свій улюблений колір. Протягом однієї-двох хвилин складіть текст, переконуючи присутніх, що цей колір – кращий в світі!

### **Завдання 9. «Їх колір»**

Зверніть увагу, які кольори віддають перевагу добре знайомі вам люди. Як Ви вважаєте, пасують вони їм і чи не варто змінити ці кольори на інші? Що б Ви могли порадити присутнім (але не в формі критики, а в формі компліменту або побажання), щоб поліпшити їх стиль і чому?

### **Завдання 10. «Викиньте свої проблеми». Рольова гра**

Більшість людей постійно стикаються з різними проблемами виробничого або особистого характеру. Вам пропонується вирішити проблеми сьогодні.

Кожен учасник формулює такі проблеми і записує свої проблеми на листку паперу. Потім всі бгають листки і вкидають їх у кошик. Після того, як всі папірці зібрані, утворіть групи з двох осіб. По одній людині з групи виймають записки з кошика. Так у кожній групі з'являється «витягнута» проблема, групі дається 3 – 5 хвилин, щоб записати й обговорити можливі її рішення.

Потім кожна група викладає свою проблему і оголошує рішення. Решта учасників гри можуть зробити доповнення з приводу нових пропозицій.

### **Завдання 11. «Самозахист»**

Уявіть себе в еластичному, світлому коконі, який дозволяє Вам бачити і чути все, що відбувається навколо, але не пропускає до Вас негативні емоції оточуючих.

Уявіть собі, що Вас і Вашого «ворога» розділяє товста скляна стіна, яка, дозволяючи бачити і чути, не пропускає до Вас негативні біоструми.

Використовуйте таку методичку в реальній ситуації самозахисту.

### **Завдання 12. «Вибори»**

Перед вами кілька персонажів: веселун, «франт», невпевнений у собі, грубіян, інтелігент, бізнес-леді, молода мама. Уявіть собі, що кожен з цих персонажів протягом хвилини проходить повз вас, прямуючи до зупинки. Ви стоїте і вправно працюєте: збираєте підписи на користь «Вашого» кандидата, отримуючи за кожен підпис відповідну плату. Вимовте тільки одну фразу (максимум – дві), але таку, щоб людина зупинилася і підписала Ваш лист. Що ви йому скажете? Група оцінює Вашу винахідливість і вирішує, чи вдалося Вам отримати підпис чи ні. Той, кому вдається зібрати найбільшу кількість підписів, виграє.

### **Завдання 13. «Мова без кісток»**

Завдання на кмітливість і красномовство.

Вам пропонується скласти імпровізацію – завершений логічно фрагмент виступу (не більше двох хвилин), куди органічною частиною включити пропонований матеріал (один з них).

А. Провал – це можливість почати знову, але більш ефективно. Успіх – це коли отримуєш те, що хочеш. Щастя – це коли те, що ти отримуєш, тобі подобається. Я не знаю ключа до успіху, але ключ до провалу полягає в спробі зробити приємність усім. (Генрі Форд)

Б. Єдині справжні поети нашого часу служать в рекламних агентствах. (Теннессі Вільямс)

В. Тихіше їдеш – далі будеш.

Г. Бажання доля веде, а небажання – тягне.

Д. Якщо єдиний інструмент, яким ви маєте в своєму розпорядженні, – це молоток, то багато що навколо здасться вам цвяхами. (Марк Твен)

Е. Велика удача викликає багато дрібних неприємностей (японське прислів'я).

Є. Чи пливеш за течією, чи пливеш проти течії – пливи поперек течії, якщо хочеш досягти протилежного берега (китайська мудрість).

Ж. У кабінеті лікаря:

– Хворий! Вам невимовно пощастило! У Вас така рідкісна і невиліковна хвороба, від якої помирають дев'ять хворих з десяти! Але у мене від цієї хвороби вже померли дев'ять пацієнтів, Ви – десятий.

#### **Завдання 14**

Демонстрація винахідливості, парадоксальної логіки і красномовства.

Із запропонованих тем виберіть навмання дві і зробіть повідомлення на одну-дві хвилини, логічно зв'язавши між собою обидві, здавалося б, абсолютно несумісні теми:

- Китайське мистецтво фен-шуй.
- Метелик-махаон.
- Протезування зубів.
- Модна краватка вартістю 200 доларів.
- Шацькі озера.
- Проблема роззброєння.
- Архітектура Індії.
- Навчання в театральному інституті.
- Реклама на телебаченні.
- Застаріле обладнання в текстильній промисловості.
- Старіння населення Європи.
- Військова реформа.
- Гарна жінка.
- Індійський трактат про кохання.

### **Завдання 15**

Моделювання голосу і тону

Наведену нижче фразу: Хіба ви не знаєте, що ця людина тут більше не працює? – прочитайте послідовно наступним тоном: спокійним, злобним, дружнім, уїдлигим, начальницьким. Потренуйтеся кілька разів, а потім проаналізуйте в групі: які недоліки помітили ваші слухачі, чи завжди голос відповідав заданому тону?

### **Завдання 16. «Угадайка»**

Моделювання голосу і тону

Наведену нижче фразу: Не читайте свою доповідь з кам'яним обличчям і стоячи як бовдур – прочитайте п'ятьма різними тоном і голосом (спокійним, дружнім, злобним, уїдлигим, начальницьким). Після вашого виконання слухачі повинні вгадати, який голос ви зображували.

### **Завдання 17. «Анекдот»**

Інтенсивний тренінг на моделювання голосу, тону, розвиток міміки і пластики

Перед вами анекдот, поданий з коментарями.

Приходить грузин з похорону дружини. (Сів за стіл. Підпер опущену голову руками, на обличчі написано відчай.)

– Один, зовсім один! (З надривом, відчаєм).

– Один, зовсім один ... (злегка стрепенувся, підняв голову, задумався, каже вже набагато спокійніше, без надриву).

– Один, зовсім один? (Зацікавлено, здивовано, стрепенувся, в очах з'являється блиск).

– Один, зовсім один !!! (Проявляє бурхливий захват, схоплюється і танцює лезгинку).

### **Завдання 18 «Хвилинка»**

Розвиток почуття часу

Група сідає навколо столу, спершись ліктями на стіл і закривши очі руками. Дається завдання: після сигналу викладача почекати одну хвилину (дві хвилини) і відкрити очі. Кожен веде свій відлік самостійно. Перемагає той, хто вгадав найточніше час. Спочатку можна вести уявний рахунок, але головне завдання – навчитися відчувати час без внутрішнього підрахунку. Контрольній час можна варіювати – 3, 4, 5 хвилин і більше.

### **Завдання 19. «Котра година?»**

#### **Керування часом**

Не дивлячись на годинник, скажіть, котра зараз година. Потім погляньте на годинник і врахуйте свою похибку. Повторюйте цю вправу частіше (непогано навіть і вночі, якщо ви раптово прокинулися і у вас є годинник зі світловим циферблатом). Тренуйтеся постійно і в результаті у вас з'явиться чудове почуття майже точного часу, яке іноді може виявитися несподівано дуже корисним.

### **Завдання 20**

#### **Уміння переконувати**

Обробіть пропонований текст для усного повідомлення. Ваше завдання – вклавшись в п'ять хвилин, використовувати всі відомі вам засоби переконання, доповнити інформацію і подати ваше повідомлення так, щоб: а) воно звучало нейтрально, наприклад, як наукове повідомлення на конференції; б) спростувати його, піддати нападкам, всіляко очорнити; в) подати в самому хвалебному тоні, щоб воно звучало, наприклад, як реклама приватної практики знайомого психолога.

#### *Щастя й успіх обов'язково придуть*

Психологи відзначають, що успіх зумовлений як елементами везіння, так і певною логікою і стереотипами поведінки, закладеними в нас самих. Ділову людину відрізняє організованість, уміння чітко вести справи, правильно організувати робоче місце, час і себе, поєднати в своєму іміджі елегантність і діловитість. Необхідно іноді переглядати свої реальні можливості, цінності, коло спілкування – це дозволить робити плани більш реальними, а життєві горизонти більш відчутними.

Вмійте позбавлятися непотрібних емоцій: негативний стан гальмує ваше просування вперед. Пам'ятайте, що можливих рішень завжди більше, ніж ми думаємо. Розвивайте в собі впевненість, вона передається іншим, що позначиться позитивно на стані ваших справ. Вчіться вмінню спілкуватися: слухати, розмовляти, ставити запитання, відповідати на них.

Підсильте свої можливості, звернувшись до мови ділового одягу. Вчіться розслаблятися і відновлювати свої внутрішні ресурси. Запорука успіху – в нашому бажанні рости над собою, у вдосконаленні своєї зовнішності й особистісних якостей. Успіх приходить до тих, хто в нього вірить. Дорогу здолає той, хто йде...

### **Завдання 21. «Самооборона»**

Розвиток спритності

Всі члени групи по черзі звинувачують один одного в чому завгодно. Завдання «обвинуваченого» – дати відсіч за допомогою прийому «інверсії» («з ніг на голову» або «біле – чорне»). Потім проведіть колективний аналіз і відзначте найбільш вдалі виступи.

### **Завдання 22**

Вам запропоновано такі теми:

- Дитяча короткозорість.
- Зубна паста «Перли».
- Озонова діра.
- Динаміка дорожньо-транспортних пригод.
- Розведення страусів в Нігерії.
- Доля молодих вчених.

Згрупуйте ці теми,

- застосувавши прийом протиставлення;
- застосувавши прийом подібності

### **Завдання 23. «Комплімент»**

Учасникам дається кілька хвилин на роздуми. Завдання: придумати по одному компліменту кожному учаснику. Компліменти не повинні

повторюватися. Той, хто отримав комплімент, повинен обов'язково відповісти, які почуття викликав у нього той чи інший комплімент. Перемагає автор найкращих компліментів.

### **Завдання 24**

Напишіть і скажіть текст вітальної промови. Наприклад, на тему «Останнє заняття з ділового спілкування».

### **Завдання 25**

Придумайте жартівливу мову-сенсацію. Необхідно нафантазувати, уявити, «винайти» подію, якою ви могли б вразити, приголомшити слухачів. Перевірте по реакції аудиторії, чи вдалося вам її здивувати, викликати посмішку або сміх.

### **Завдання 26**

Доповніть запропоновані правила ефективної комунікації. (Наявність почуття гумору вітається)

- Якщо ти маєш рацію, будь логічний. Якщо неправий – постарайся збити з пантелику.
- Якщо сумніваєшся, постарайся говорити переконливо.
- Якщо людина тебе не розуміє, це ще не означає, що він дурніший за тебе.
- Якщо з тобою в усьому погоджуються, перевір – чи слухають тебе.
- Хороший слухач не тільки користується загальною любов'ю, але з часом і дещо дізнається.
- Всі люди прості. Неординарні лише ті, хто це знають.
- Розсудливий чоловік ніколи нічого не добивається.

### **Гра «Парламентські лобі» для оцінки навичок презентації, комунікації та протистояння маніпуляції**

Дана гра дозволяє оцінити рівень комунікативної креативності в рамках навички презентації користі або вміння мотивувати в активних гравців і вміння слухати і чути у пасивних гравців. Також вона дозволяє

виявляти навички протистояння маніпулюванню. Дана гра рівною мірою корисна при оцінці менеджерів з продажу та лінійних керівників. Гру можна використовувати як в роботі з двома міні-командами по 2-4 людини, так і в режимі парної рольової гри. У командному варіанті група кандидатів розбивається на дві команди. Команди по черзі представляють собою парламент і лобі.

**Завдання** лобі просунути в парламенті явну і неявну ініціативу. На першому етапі гри обидві команди придумують законотворчу тему й ініціативу. Команда парламенту придумує тему законодавчих слухань в парламенті, причому таку, щоб ускладнити команді лобі виконання своєї мети. Ці теми можуть бути далекими як від сучасності, так і від економічної доцільності. Наприклад: «Закон про обмеження негативного впливу на кроликів і зайців в країні».

Команда лобі придумує дві ініціативи. Одна ініціатива явна і благородна, а друга прихована і корислива. Наприклад, явна ініціатива – допомога бідним. Прихована ініціатива – на кожен долар, відданий біднякам, давати багатіям можливість приховати від оподаткування 10 доларів. При цьому команда лобістів продумує основні аргументи на користь своєї пропозиції.

Обидві команди передають ведучому результати своїх напрацювань. Ведучий озвучує тему слухань в парламенті. Команда лобістів направляє в парламент свого представника або представників, який / які за 3 хвилини виступу повинні переконати парламент виключно в рамках заявленої теми слухань прийняти закон, який би реалізував явну і приховану ініціативу. Виступ передбачає можливість парламентаріям ставити питання.

Після виступу представника лобі, парламентарії обговорюють між собою його пропозицію і голосують *за* чи *проти* пропозиції лобі, але з поправками. При цьому вони повинні виявити приховану ініціативу і заблокувати її поправками, навіть якщо голосують проти запропонованої ініціативи.

Наприклад, парламент оголошує, що приймає закон про фінансову допомогу тим біднякам, які візьмуть на себе зобов'язання рятувати кроликів і зайців, які потрапили в біду, але блокує звільнення від податків тих бізнесменів, які побудують за свій рахунок спеціальні вольєри для

зайців і кроликів. За прийняття явної ініціативи парламентом команда отримує 10 балів, за прийняття прихованої ініціативи – 50 балів. За блокування «правильної» прихованої ініціативи команда парламенту отримує 30 балів.

Як правило, гра проходить в два, чотири або шість раундів, щоб по можливості кожен учасник міг виступити в якості лобіста або солобіста і щоб обидві команди рівну кількість разів були в ролі парламентарів і лобістів.

У ситуації тренінгу виступ лобістів записуються на відео, а в ході обговорення тренер звертає увагу учасників на ознаки чесної і маніпулятивної поведінки виступаючого «лобіста», а також на ті аргументи, які вплинули на рішення «парламенту».

### **Кейс Комунікація в управлінській команді**

В управлінській команді компанії склалася непроста комунікація. Новий генеральний директор недавно в компанії і бачить, що старі способи роботи вже неефективні. Він намагається спонукати команду подивитися на ситуацію по-іншому. Однак робить це в силу темпераменту іноді надмірно директивно, емоційно.

Керівник відділу логістики – найдосвідченіший співробітник в компанії, працює з дня заснування. Поки у нього немає повної довіри до пропозицій нового генерального директора. До того ж він не згоден, що ситуація вимагає якихось серйозних заходів. Компанія відчуває себе на ринку впевнено, так навіщо жертвувати стабільністю заради примарних нових можливостей?

Періодично він відкрито вступає в конфронтацію з першою особою компанії. В процесі нарад і зустрічей тет-а-тет періодично виникають суперечки, керівники надмірно емоційно обговорюють робочі питання. У зв'язку з цим часто розмова набуває неконструктивний характер, колеги переходять на особистості, не завжди шанобливо відгукуються один про одного, не чують і не слухають аргументи кожного.

Деякі члени управлінської команди підтримують керівника відділу логістики, і роблять це іноді надмірно завзято. Решта зайняли вичікувальну позицію і намагаються поки не висловлювати свою точку зору. В цілому у всієї команди є явна складність в тому, щоб конструктивно вести обговорення і приймати спільні рішення. Директор з персоналу бачить необхідність допомогти керівникам навчитися домовлятися, слухати і чути один одного.

Він поставив вам задачу – запропонувати рішення найбільш оптимальне в даній ситуації.

### **Ділова гра для оцінки комунікативних навичок і навичок ведення переговорів «Глухий Бетховен»**

Важливо перевірити, як буде діяти випробуваний в умовах, коли пред'являються підвищені вимоги до комунікативних навичок. Для переговорів з глухим іноземцем, коли під руками можуть не виявитися навіть перо і папір, чорнило. А мова буде невідомою. Ці переговори про конкретні дії, терміни та умови потребують підключити сміливість, наполегливість, креативність і комунікативні навички.

Ви йдете домовлятися з глухим Бетховеном. Він української мови не знає і без трубочки нічого не чує.

Оцінювані компетенції:

1. Перевірка комунікативних навичок.
2. Сміливість.
3. Наполегливість в досягненні мети.
4. Результативність.
5. Уміння вести складні переговори.
6. Креативність.

Людвіг Ван Бетховен практично оглух у віці 35 років. Тобто всі свої найвідоміші та найкращі твори він написав, будучи абсолютно глухим. Іноді щось розчути йому допомагала дерев'яна трубочка-рупор.

Якщо ж він з якоїсь причини забував цей інструмент, а під руками не було чорнила, паперу і пера (що в той час було цілком природно), то

пояснити великому композиторові навіть найпростіше питання було практично неможливо.

Кілька фактів з життя композитора:

1. Бетховен написав 240 творів.
2. Він вперше використав хор в симфонії. Це була Дев'ята симфонія.
3. Бетховен написав тільки одну оперу – «Фіделіо».
4. «Та-та-та-Тааа!» – звучить початок П'ятої симфонії. «Так сама доля стукається в двері!» – пояснював це Бетховен.
5. Саме тривалість Дев'ятої симфонії Бетховена (понад сімдесят хвилин) визначила параметри нового формату запису музики на компакт-диски.
6. Бетховен легко приймав замовлення від щедрих меценатів, а з видавцями вів фінансові переговори в дуже жорсткому тоні. Композитор не був мільйонером, але вельми і вельми заможною людиною за мірками своєї епохи.
7. Композитор був третій Людвіг ван Бетховен в своїй родині. Першим був його дідусь, відомий музикант в Бонні, а другий був старший брат Бетховена.
8. Бетховен так і не навчився множити і ділити. В останні дні, якби йому довелося помножити, скажімо, 50 x 52, він би виклав 50 паличок 52 рази.
9. Коли Бетховен тільки починав писати музику, більшість композиторів складали для клавесина. Бетховен зробив ставку на фортепіано і не прогадав.
10. Місячна соната була хітом з самого початку, присвячена Бетховеном, ще будучи учнем, любовному інтересу до Джулії (Джульєтта Гвиччарди).

### **Завдання:**

Ви зустрічаєте автора знаменитої «Крейцерової сонати» і «Героїчної симфонії». Ви відправлені до нього для переговорів про написання гімну для Вашої компанії, в якій повинні бути відображені профіль того, чим компанія займається, гімн повинен бути урочистим, в ньому має бути

багато скрипкової музики і альтів. Ви готові заплатити за це 100 тисяч гривень. Половину ви готові видати зараз, якщо Бетховен дасть згоду.

Друге доручення, з яким ви звертаєтеся до композитора – це участь в корпоративній вечірці з приводу (ювілею компанії, нового року, 8 березня). Ви б хотіли обговорити ціну його присутності без виконання творів і варіант, якщо він виконає кілька своїх творів. В актовому залі є рояль, але він не налаштований. Він повинен про це знати, приймаючи рішення.

### **Варіант умов №1.**

У нього і у вас нічим і нема на чому писати. Трубочки у Бетховена немає. Доведеться пояснювати якось по-іншому.

### **Варіант умов №2.**

Ви не знаєте іноземних мов, також як і Бетховен. Папір і ручка є.

## **Геракл-парламентер – кейс для оцінки навичок ведення переговорів**

Якщо нам потрібно дізнатися, як поведе себе випробуваний в ситуаціях складних переговорів або в ситуації отримання складного завдання від начальника («Начальник-підлеглий»), то корисно взяти за основу історії про героя Стародавньої Греції сина Зевса і земної жінки дружини героя Амфітріона Алкмени – Геракла. Причому сама ситуація отримання наказу може виявити жорстку установку на беззастережну підлеглість або програму: «Накази не обговорюються. А виконуються».

### **Кейс «Геракл-парламентер»**

Джерелом для ситуацій, в яких випробуваний буде змушений проявити свої поведінкові програми, особисті та професійні компетенції може послужити історія про 12 подвигів Геракла. Причому, Ви можете брати лише одну якусь із історій для того, щоб правильно оцінити ті чи

інші програми і компетенції. Обмежити обмін інформацією неможливо, тому одній групі дістанеться одна історія, а інший зовсім інша. Але всюди фігурує ситуація «Начальник-підлеглий» або інший акцент «Переговори взагалі», де підлеглий отримує свідомо складне або поєднане з труднощами виконання або навіть ризиком, завдання.

Оцінювана компетенція: навички ведення переговорів.

*Перелік фабул завдань царя Еврісфея і наступних подвигів:*

1. Перш за все, він видобуває шкуру немейського лева. Оскільки лев був невразливий для стріл, то Геракл зміг його подолати, тільки задушивши руками.

2. Одягнувши на себе шкуру немейського лева, Геракл відправляється виконувати друге розпорядження Еврісфея – вбити лернейську гідру, яка викрадала худобу і спустошувала землі в околицях Лерни.

3. Третім подвигом Геракла було впіймання Керинейської лані.

4. Потім Еврісфей зажадав від Геракла Ерімантського вепра.

5. П'ятим подвигом Геракла було очищення їм від гною великої стайні царя Еліди Авгія. Авгієві стайні.

6. Шостим подвигом Геракла було вигнання стимфалійських птахів з гострим залізним пір'ям, які водилися на лісовому болоті біля міста Стимфала (в Аркадії) і пожирали людей.

7. Потім Еврісфей наказав Гераклові привести критського бика (сьомий подвиг), що відрізнявся незвичайною лютістю.

8. Гераклові було призначено привести лютих кобил фракійського царя Діомеда, який тримав їх прикутими залізними ланцюгами до мідних стійл і годував людським м'ясом.

9. На прохання своєї дочки Адмети Еврісфей наказав Гераклові добути пояс Іпполіти – цариці амазонок.

10. Потім Гераклові було наказано Еврісфеєм доставити в Мікени корів Геріона з острова Еріфія, що лежав далеко на заході в океані.

11. Еврісфей дав доручення Гераклу принести золоті яблука Гесперид.

12. Дванадцятим і останнім подвигом Геракла на службі в Еврісфея була подорож в царство Аїда за вартовим пекла Цербером.

Пропонується розіграти переговорний процес між царем і Гераклом.

Завдання Геракла намагатися переконати царя в тому, що завдання виконувати не слід. Цар (той, хто буде грати царя) може мати різний інструктаж. Наприклад, стояти на своєму весь час. Не приймати аргументів Геракла ні за яких умов.

В іншому варіанті проведення завдання цар може отримати інструктаж, а тому, що він погодиться з доводами Геракла, якщо він скаже чи висуне аргумент з розряду (вказується розряд). Наприклад, поки Геракл НЕ скаже, що він зробить щось альтернативне, що порівняно з вигодою від передбачуваного подвигу. У відповідь на завдання очистити Авгієві стайні він пропонує, що домовиться з клінінгової компанією, яка нам винна і все одно борг не здатна виплатити. Нехай зроблять щось для нас корисне в рахунок боргу. В ході діалогу випробуваний в ролі Геракла демонструє тактики ведення переговорів в цілому:

- Обгрунтованість (що саме висувається в якості аргументів, тобто спектр аргументів) і застосування конкретних прийомів (асортимент прийомів).

- Загальний настрій на пошук рішень. Наприклад, залучення самого замовника (Начальника) в партнери з пошуку альтернативного рішення.

- Давайте, дорогий Еврісфей, разом пошукаємо варіант, при якому ризик того, що я втоплюся в багнюці, буде виключений.

Важливо не тільки декларування залучення в якості партнера, а й аргументація такого залучення (втягнення в свою стратегию). Тут ключовим є висунення значущих «АДЖЕ».

Наприклад, «Адже, я зможу Вам знадобитися в інших проектах, де вигода більш очевидна. Тут ризик втрати мене як працівника занадто великий, а вигода мінімальна. Що нам ця ферма і стайня. Сільське господарство завжди справа ризикована і далеко не завжди вигідна. Чи варто вступати в якості партнера в агропромисловості регіону».

## **Гра «Острів» на оцінку командної взаємодії та навички жорстких переговорів**

Гра «Острів» дозволяє оцінити взаємодію в команді, виявити приховані і назріваючі конфлікти в колективі, а також навички проведення жорстких переговорів.

### *Попередження:*

При великій кількості латентних конфліктів у колективі гра може спровокувати їх посилення; при наявності конфлікту між начальником і підлеглими, керівнику не рекомендується виступати в ролі ведучого в грі, оскільки гра може не дати результату.

### **Легенда гри**

Ваш літак зазнав аварії, і ви опинилися на безлюдному острові. Щоб вижити, вам потрібно дочекатися допомоги, яка буде не скоро, тому було вирішено позбавлятися від однієї людини кожен день, поки не прибуде допомога.

### **Завдання гравця**

- Довести іншим учасникам, що він повинен залишитися. На кожне обговорення відводиться 5 хвилин. Рішення вважається прийнятим, якщо всі учасники крім одного гравця поставили підписи проти його кандидатури.
- По закінченню раунду гравець, проти якого проголосували інші учасники, більше не бере участі в обговореннях і залишається спостерігачем.
- Проводиться така кількість раундів, поки не залишаться двоє учасників.
- Якщо гравці не можуть домовитися протягом п'яти хвилин, вилітають всі, за кого голосів набралось менше всього.

### **Правила фіналу:**

Двоє гравців, що залишилися за підсумками обговорень, виходять у фінал і борються за право стати переможцем. Переможцем визнається той, хто зможе домовитися зі своїм напарником на своїх умовах.

### **Легенда фіналу:**

Прийшла допомога, але забрати зможуть тільки одного. Переможцем оголошується той, хто отримає допомогу.

### **Кейс «Самопрезентація» для оцінки компетенцій продавців і керівників**

Дане завдання використовується при проведенні оцінки співробітників комерційного департаменту, керівників середньої управлінської ланки і кадрового резерву.

Вправа є своєрідним знайомством членів оцінної комісії зі співробітником. Ідеально для оцінки будь-яких корпоративних компетенцій / цінностей, тобто оцінюваний повинен продемонструвати їх прояв.

#### **Умови проведення / Правила коректного виконання**

Є комплексним завданням через можливість прояву (або відсутність прояву) оцінюваним співробітником компетенцій і якостей будь-якого рівня (корпоративних, особистісних, професійних).

Підходить для оцінки лінійного персоналу (варіант питання: «Чи вважаєте ви себе ефективним співробітником?»), керівників будь-якого рівня (варіант питання: «Чи вважаєте ви себе ефективним керівником?»), кадрового резерву (варіант питання: «Як ви вважаєте, чи будете ви ефективним керівником?»).

Члени оцінної комісії можуть ставити питання тільки після того, як співробітник закінчить виступ.

#### **Оцінювані компетенції**

- Навички проведення презентацій: вміння себе подати, чіткість голосу, культура мови, вміння тримати удар
- Навички комунікації, вміння відповідати на питання
- Лідерство
- Стратегічні навички
- Планування
- Орієнтація на результат

- Навички самооцінки
- Лояльність

### **Опис**

Учаснику оціночних заходів видається на руки роздрукований текст із завданням. Такий самий текст отримують члени оціночної комісії.

## **Вправа «Самопрезентація»**

### **Завдання**

Вам необхідно підготувати самопрезентацію, присвячену опису своєї роботи в компанії «XXX». Ваше завдання – створити максимально повне уявлення про себе у присутніх.

### **Інструкція**

Форму і спосіб представлення Ви обираєте самостійно. У Вашому виступі повинні прозвучати відповіді на подані нижче запитання. Час на підготовку – 2 хв. Час на виступ – 4 хв.

### **Питання**

- ПБ, посада.
- Мета Вашої роботи в компанії.
- Чи вважаєте Ви себе ефективним керівником / менеджером?

Чому ви так думаєте?

- Який буде Ваша робота в компанії через 1 рік? 2 роки?

### **Інтерпретація отриманих результатів**

Якщо у своїй самопрезентації оцінюваний демонструє прояв певних компетенцій / якостей / навичок, можна зробити попередні висновки про наявність у нього даних компетенцій / якостей / навичок. Наприклад, якщо при відповіді на питання «Якою буде ваша робота через 1 рік?» співробітник говорить про нові проекти компанії і свій внесок в них, особистих і загальних досягненнях і результатах, необхідних ресурсах і показниках ефективності проектів, то ми робимо попередні висновки про наявність у співробітника стратегічного мислення, навичок цілепокладання та планування, командності, лояльності, націленості на результат. І навпаки, якщо оцінювана компетенція не проявляється в самопрезентації,

слід більш ретельно перевірити її наявність в інших завданнях оціночного заходу.

*Інший приклад.* Якщо менеджер з продажу, презентуючи себе, використовує графічні способи (наприклад, малюнок на аркуші паперу або у фліпчарті), читає реп, або використовує будь-які інші креативні методи самовираження, можна припустити, що його взаємодія з клієнтом не буде зашореною. Головне, за підсумками оцінки направити цей креатив в потрібному напрямку компанії.

У будь-якому випадку, будь-яка компетенція / якість / навичка повинні бути перевірені в декількох оціночних завданнях.

### **Ділова гра «Прес-конференція».**

У групі обираються два учасника, один з яких грає роль іноземця, а другий – перекладача. Іншим пропонується уявити себе журналістами, що знаходяться на прес-конференції іноземного гостя.

«Іноземець» сам обирає образ свого героя і представляє його публіці (це може бути відомий підприємець, політичний діяч, адвокат, менеджер та ін.). Журналісти ставлять йому запитання, на які він відповідає «іноземною» мовою. Завдання учасника, який виконує роль «перекладача», коротко, стисло, але точно передати те, що сказав «іноземець».

Зверніть увагу на реакцію слухачів-«журналістів» та «іноземця»:

- а) коли даються дотепні і неординарні інтерпретації текстів;
- б) коли точно передається думка.

Подумайте над словами американського психолога К. Роджерса про те, що занадто точна інтерпретація може викликати відторгнення і захист, а неадекватна інтерпретація – зайвий раз запевнити людину у відчутті того, що його ніхто не розуміє. Результат тренінгу обговоріть в цьому контексті.

### **Кейс-завдання «Телефон в офісі»**

1. Запропонуйте нову послугу свого рекламного агентства по телефону різним типам клієнтів. Розіграйте ситуації в парах.

2. Ви телефонуєте новому (старому) клієнту, потреби і смаки якого вам невідомі (відомі). Вам необхідно: а) налаштувати до себе клієнта; б) переконати його зробити замовлення.

3. Вам необхідно нагадати про себе після тривалої перерви. Як ви побудуєте бесіду по телефону? Як бесіда по телефону буде залежати від типу партнера? Наведіть дві-три різні ситуації. Розіграйте їх в парах.

4. Група розбивається на пари і проводить телефонні розмови в наступних ситуаціях: поліклініка, редакція журналу, деканат, банк, магазин, іноземне консульство. Тема розмови довільна, але треба дотримуватися таких умов: провести розмову грамотно, поставити лише одне питання, використовуючи при цьому мінімальну кількість слів. Потім співрозмовники міняються ролями і знову ведуть розмову в заданих ситуаціях.

5. Парам пропонується продемонструвати своє вміння розмовляти по телефону. Вони ставлять три послідовних (логічно пов'язаних) питання в наступних ситуаціях: автосервіс, театр, гарантійна майстерня, перукарня, дельфінарій. Питання можна підготувати заздалегідь. Головне завдання – провести розмову правильно, обходячись мінімальною кількістю слів. Після закінчення кожної розмови проводиться її спільний аналіз.

6. Вдома сядьте за телефон і, користуючись нашими рекомендаціями, обдзвоніть 5 – 7 установ. Підрахуйте, у скількох з них сидять професійні «відповідачі». Проаналізуйте свої розмови. Чи багато ви допустили помилок? Надалі намагайтеся уникати подібних помилок.

Результати завдання фіксуються в зошиті. Кожному необхідно записати етапи телефонної розмови, етикетні фрази, які допомагають в спілкуванні, основні правила ділового телефонної розмови.

## Список рекомендованої літератури

1. Бруз В.С. ООН і врегулювання міжнародних конфліктів / В.С. Бруз. – Київ : Либідь, 1995. – 111 с.
2. Джеймс Т. Майстерність презентації: Удосконалення комунікативних навичок за допомогою НЛП / Т. Джеймс. – Мінськ : Фолер, 2008. – 416 с.
3. Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю : підручник / В.Г. Королько, О.В. Некрасова. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009. – 216 с.
4. Покровська Є. А. Бізнес-комунікації: навчальний посібник / Є.А. Покровська. – Москва : Дашков і К, 2009. – 216 с.
5. Почепцов Г.Г. Коммуникационные технологии XX века / Г.Г. Почепцов. – Київ : Ваклер, 2001. – 352 с.
6. Почепцов Г.Г. Паблік Рілейшнз : підручник / Г.Г. Почепцов. – Київ : Знання, 2000. – 304 с.
7. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації / Г.Г. Почепцов. – Київ : Київський університет, 1999. – 308 с.
8. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – Київ : Ваклер, 2001. – 656 с.
9. Шейнов В. П. Піар «чорний» і «білий»: технологія прихованого управління людьми / В. П. Шейнов. – Москва : АСТ, 2006. – 672 с.
10. Шпиґа П.С. Міжнародні комунікації :курс лекцій / П.С. Шпиґа. – Київ : Київський міжнародний університет, 2004. – 94 с.

## Інтернет ресурси

<http://www.biblioclub.ru/> – електронна бібліотечна система «Університетська бібліотека online»: ресурси гуманітарного профілю, довідники, енциклопедії, ілюстровані видання на різних мовах.

<http://tryphonov.narod.ru/> – Трифонов Е. В. Психофізіологія професійної діяльності: словник.

<http://www.psychology-online.net/> – портал, що містить матеріали за багатьма напрямками теоретичної та прикладної психології.

<http://businessidei.com/psycho/> – розділ порталу «Психологія бізнесу».

<http://www.psylist.net/practikum/> – наукові та популярні тести on-line.

<http://www.psylist.net/difpsy/> – матеріали по психології індивідуальних відмінностей.

<http://www.psyfactor.org/> – центр практичної психології «псифактор».

<http://www.psycho.ru/> – сайт «Психологія і бізнес онлайн»:

<http://www.un.kiev.ua> – ООН на Україні.

<http://www.osce.org> – Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ).

<http://www.coe.kiev.ua> – Рада Європи на Україні. Документи Ради Європи

<http://www.bc.kiev.ua> – Британська Рада на Україні.

<http://www.ria.com.ua> – портал українських газет.

<http://www.press.org.ua> – портал українських газет.

<http://www.zerkalo-nedeli.com> – сайт міжнародного суспільнополітичного щотижневика «Дзеркало Тижня».

<http://www.for-ua.com> – інтернет-газета «ForUm», професійне українське інтернет-видання про політичні, економічні й суспільні події: оперативна інформація з фотоматеріалами, ексклюзивні коментарі видатних людей, аналітична інформація, досьє на політиків.

<http://www.trk-mag.kiev.ua> – компанія «Телерадіокур'єр», спеціалізований журнал для медіафахівців.

<http://mass-media-ww.kiev.ua/index.html> – каталог ЗМІ світу.

<http://www.its.org.ua> – науково-практичне товариство «Інформаційні технології і безпека».

## Словник термінів

**Авторитет** – впливовість окремих осіб, груп або організацій, набувається або втрачається в ході життєдіяльності товариств. У кожному виді діяльності ієрархічно встановлюється міра здатності особи або групи направляти думки і дії інших людей.

**Авторитет керівника** – розділяється більшістю підлеглих, колег і високопосадовців, позитивна думка про особисту відповідність даного керівника згідно з вимогами посади, яку обіймає.

**Альтруїзм** (лат. Alter – інший) – особистісне властивість, пов’язане з пріоритетністю для індивіда інтересів інших людей.

**Атракція** (лат. Attrahere – залучати, притягати) – виникнення при сприйнятті людини людиною привабливості одного з них для іншого; супроводжується специфічним емоційним ставленням, сприяє формуванню дружніх почуттів і прихильності.

**Взаємодія** – це процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб’єктів один на одного, що породжує їх взаємну обумовленість і зв’язок; причинна обумовленість становить головну особливість взаємодії, коли кожна з взаємодіючих сторін виступає як причина іншої і як наслідок одночасного зворотного впливу протилежного боку, що визначає розвиток суб’єктів і їх структур; спілкування є однією з форм взаємодії.

**Влада** – можливість впливу індивіда (групи) на керовану систему, обумовлена виконуваними функціями або особистими відносинами.

**Владні повноваження** – права і обов’язки керівника, пов’язані з виконуваними їм управлінськими функціями.

**Вплив** – поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку, образ думок або настанови іншої особи.

**Економічна поведінка** – набір дій в сфері виробництва, обміну і споживання благ для задоволення фундаментальних потреб людини або групи людей.

**Економічний інтерес** – вибіркове ставлення людини (групи) до економічних явищ, процесів, підприємницької діяльності, засноване на її світоглядних засадах, переконаннях, настановах.

**Емпатія** (грец. Empatheia – співпереживання) – здатність до співпереживання, розуміння почуттів іншої людини.

**Інтереси** – мотиви особистості, що виражають її спрямованість на пізнання певних явищ і встановлюють її більш-менш постійну схильність до певних видів діяльності.

**Каузальна атрибуція** (лат. Causa – причина, attribuo – надаю, наділяю) – інтерпретація суб'єктом причин поведінки інших людей; дозволяє пояснювати поведінку партнера зі спілкування, впливати на його емоції, мотиви, установки, діяльність.

**Компроміс** – угода з рішення спірної проблеми спільними зусиллями сторін; складається з взаємних поступок (на відміну від консенсусу).

**Комунікативні вміння** – синтез загальних психологічних якостей особистості, її соціально-психологічних якостей, професійних якостей; являють собою цілісну систему: мовні уміння, вміння використовувати і розуміти невербальні засоби, вміння вступати в контакт і ухилятися від контакту, вміння взаємодіяти, підтримувати активність партнера в спілкуванні, прогнозувати подальший розвиток взаємодії.

**Консенсус** (лат. Consensus – згода, одностайність) – прийнятне для конфліктуючих сторін рішення, у виробленні якого всі члени групи свідомо і раціонально брали участь.

**Конформізм** (конформність) – зовнішня згода індивіда з думкою групи при внутрішній розбіжності. Нонконформізм – навмисне заперечення будь-якого впливу групи на особистість.

**Креативність** (лат. Creo – творити, створювати) – якість мислення, характеризує міру його творчих можливостей; здатність індивіда до творчості, до нетрадиційного погляду на довкілля. Вона викликає здивування, симпатію, позитивне ставлення, якщо прояви творчості не суперечать соціальним цінностям.

**Криза** (грец. Krisis – рішення, поворотний пункт, результат) – різкий перелом, важкий перехідний стан будь-якого процесу, загострення соціально-економічних протиріч, соціальних проблем.

**Маніпулювання** (лат. Manipulatio – ручний прийом, дія) – психологічний вплив на партнера зі спілкування, направляє його діяльність на цілі, які не розділяються їм самим.

**Мотив** (фр. Motif – привід, спонукання) – чинник, що стимулює індивіда до деякої активності або до уникнення активності.

**Мотивація** – сукупність психологічних явищ, в яких у суб'єкта відбивається готовність до активності і спрямовує його до певної мети.

**Навіювання** (сугестія) – цілеспрямований словесний або невербальний вплив, що викликає некритичне сприйняття або засвоєння будь-якої інформації, це вторгнення в свідомість, що відбувається без участі й уваги адресата навіювання і нерідко без його чіткої свідомості; буває навмисне або ненавмисне, пряме (імперативне) або непряме.

**Настанова** – позиція індивіда, яка полягає в певному ставленні до цілей, об'єктів і виражається у вибірковій мобілізованості й готовності до певної діяльності.

**Настанова комунікативна** – програма поведінки особистості в процесі спілкування.

**Настанова соціальна** – готовність, схильність суб'єкта до певного роду поведінки або відношення, що виникає при передбаченні суб'єктом певного об'єкта або ситуації, забезпечуючи стійкий, цілеспрямований характер перебігу діяльності по відношенню до даного об'єкту; соціальні настанови індивіда лежать в основі механізмів саморегуляції, стійкості й узгодженості соціальної поведінки, в основі соціалізації.

**Неформальна структура** – система неформальних зв'язків між членами групи; має в основі неформальні відносини, проявляється в розподілі соціальних ролей.

**Неформальні відносини** – відносини між включеними в спільну діяльність суб'єктами, засновані на взаємній симпатії, спільних інтересах. Можуть бути не пов'язані з виконуваними суб'єктами обов'язками, але великою мірою впливають на успішність взаємодії.

**Норми групові** – стандарти поведінки, яких повинен дотримуватися індивід, щоб його дії не здалися несправедливими або некоректними іншим членам групи; це продукт соціальної взаємодії, взаємовідносин членів групи. Норми можуть бути формальними (якщо формуються

завданням, що стоїть перед групою) або неформальними (якщо формуються як інтегративне утворення з індивідуальних норм і принципів членів групи).

**Особистий простір індивіда** – частина території навколо тіла людини, яку він вважає своєю і вторгнення на яку (навіть без злого умислу) сприймає як агресію; комунікації індивіда мають значимі особливості в залежності від того, в яких зонах особистого простору вони протікають.

**Потреба** – вихідна форма активності живих істот, динамічне утворення, організує і направляє поведінку; в ній проявляється зв'язок людини з навколишнім світом і його залежність від нього.

**Психологічний захист** – механізм, що стабілізує «образ Я» людини і допомагає йому зберегти стабільний психоемоційний стан; часто спотворює або заперечує сприйняття дійсності.

**Референтна група** – реальна чи уявна соціальна спільність, на норми, думки і цінності якої індивід орієнтується в своїй поведінці; така група є еталоном, за допомогою якого індивід оцінює себе і соціальну дійсність.

**Референтність** (лат. Referens – повідомляє) – особлива якість особистості суб'єкта, яка визначається мірою його значущості для іншої людини або групи людей.

**Ригідність** (лат. Rigidus – твердий) – недостатня рухливість, пристосовність, переключення мислення, установок та ін. по відношенню до мінливих вимог середовища.

**Світогляд** – система принципів індивіда, його поглядів на навколишню дійсність і на себе.

**Сигніфікації** (лат. Significatio – сигналізація, зовнішній вираз) – система символів і нормативних приписів по їх використанню в спілкуванні; символ може використовуватися як спосіб організації дій, як спосіб вираження ставлення до партнера по спілкуванню, як засіб організації тексту повідомлень, якими обмінюються учасники спілкування.

**Соціалізація** – історично обумовлений, який наразі триває в процесі діяльності та спілкування процес і результат засвоєння і активного відтворення індивідом соціального досвіду; передбачає різнобічне

пізнання людиною навколишньої соціальної дійсності, може відбуватися як в результаті виховання, так і в результаті стихійного впливу на індивіда різних (іноді протилежних) факторів.

**Соціальна позиція** – система поглядів, цінностей, установок індивіда, що виражають його ставлення до навколишньої дійсності.

**Соціальна роль** – модель поведінки індивіда, що включає типові для нього зразки комунікації, які визначаються як його індивідуальними психологічними особливостями, так і нормами, які задає його соціальне оточення.

**Соціальний контроль** – вплив суспільства на установки, уявлення, цінності й ідеали людини, що визначають її поведінку; є механізмом саморегуляції і стійкості соціальної системи, охоплюють моральний, правовий, економічний, політичний, психологічний рівні соціального життя. Форми соціального контролю: звичаї, традиції, закони, табу, мода, мораль, звичаї, етикет, звички.

**Соціальні очікування** – ставлення оточуючих до соціальної позиції конкретної людини.

**Спілкування** – процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що включає в себе сприйняття і розуміння іншої людини, обмін інформацією, вироблення певної стратегії взаємодії; заснований на розумному розумінні і навмисній передачі думок і переживань, що вимагає певної системи засобів (мовних і немовних).

**Сприйняття (перцепція)** – цілісне відображення предметів, ситуацій і подій, що виникає при безпосередньому впливі фізичних подразників на органи чуття; фізіологічна основа сприйняття – це рефлекс і дія рефлекторної дуги, разом з процесами відчуття сприйняття забезпечує людині орієнтацію в навколишньому світі.

**Спрямованість особистості** – сукупність стійких мотивів, орієнтують діяльність індивіда і щодо незалежних від нього ситуацій; вона виражається в інтересах, переконаннях, ідеалах, ставленнях людини до інших, до самого себе і до предметів зовнішнього світу.

**Структура групи** – розподіл відносин керівництва і підпорядкування, розподіл прав і обов'язків членів у групі, передбачений порядок відносин і спільних дій; похідна від структури групової діяльності

і є свідченням формування групи як цілого, яке відрізняє її від випадкової спільності, натовпу.

**Техніка спілкування** – набір комунікативних дій і операцій, що призводять до задоволення соціальних потреб індивіда.

**Толерантність** – властивість індивіда неупереджено оцінювати людей, події, що мають різні, в тому числі суперечливі, риси; виражається в повазі до чужих думок, в здатності відзначати одночасно позитивні і негативні риси, не віддаючи переваги в кінцевій оцінці власного ставлення.

**Формальна організаційна структура** – система зв'язків в організації, яка використовується для досягнення організаційних цілей; будується на основі повноважень, посадових інструкцій та інших документів, що регламентують взаємодію індивідів і структурних підрозділів.

**Ціннісні орієнтації** – суб'єктивне, індивідуальне відображення в психіці людини соціальних цінностей суспільства. Вони представлені в свідомості людини у формі ідеалів, цілей, норм його життя, втілюються в його вчинках і характеризують життєву позицію особистості.

**Цінності соціальні** – суспільна значущість матеріальних об'єктів, соціально-політичних і духовних утворень (Громадських інститутів, культури, сім'ї і т.д.) для людини, соціальної групи, суспільства в цілому. Цінності соціальні визначаються не властивостями цих об'єктів й утворень або їх економічною вартістю, але їх включенням в сферу людської життєдіяльності. Критерії оцінки цих об'єктів виражаються в моральних, етичних, політичних нормах, в ідеалах, принципах, цілях, що виробляються даним суспільством.

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
Розділ I. Основні поняття ділової комунікації.....	4
Розділ II. Комунікативні навички в управлінні.....	36
Розділ III. Практичні завдання.....	91
Розділ IV. Соціально-психологічні тести.....	113
Розділ V. Контрольні завдання. Кейси. Рольові ігри.....	131
Список рекомендованої літератури.....	151
Інтернет ресурси.....	152
Словник термінів.....	153

Навчальне видання

НЕТЕЦЬКА Тетяна Миколаївна  
НЕУСТРОЄВА Гелена Олегівна  
САЛПОНОВИЧ Людмила Миколаївна

СУЧАСНА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯ

Навчальний посібник  
для студентів економічних спеціальностей

Українською мовою

Відповідальний за випуск *О.І. Горошко*

Роботу до видання рекомендувала *Т.О. Снігурова*

В авторській редакції

План 2020 р., поз. 70--

Підп. до друку 28.01.2021. Формат 60×84 1/16.  
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк.\_\_\_\_\_.  
Наклад 50 прим. Зам. № \_\_\_\_\_. Ціна договірна.

---

Видавець Видавничий центр НТУ «ХП».  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.  
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

---

Самостійне електронне видання